

'N ONDERSOEK NA 'N KERKLIKE KONSULTASIEBEDIENING

deur

Willem Johannes Bergh

Proefskrif ingelewer vir die graad

Doktor in die Teologie

aan die

Universiteit van Stellenbosch.

Promotor: Dr. H. J. Hendriks.

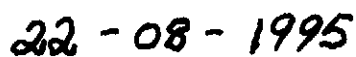
Augustus 1995

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie proefskrif vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.



Handtekening



Datum

Opgedra aan my vader en oorlede moeder,
my skoonouers,
my vrou, Sannie
en aan ons kinders, Fanie en Leána.

DANKWOORD

'n Besondere woord van dank en waardering aan:

- * Die Koning van sy kerk aan wie alle lof en dank toekom. Sy genade, gawes en besondere seën sal nooit na waarde geskat kan word nie.
- * Dr. H.J. Hendriks vir sy aanmoediging, inspirasie en meelewing. U het my toegelaat om self te leer vlieg: 'n bekwame promotor en konsultant! Baie dankie vir u vriendelikheid, beskikbaarheid en u huis wat altyd oopgestaan het.
- * My vader vir sy volgehoue en intense belangstelling, voorbidding en wyse raad - 'n geestelike konsultant vir my! Baie dankie dat u die studietoer finansiëel moontlik gemaak het. Daarsonder sou hierdie proefskrif nie moontlik gewees het nie.
- * My skoonouers vir hul aanmoediging en voorbidding.
- * Sanet Breet vir die bekwame tikwerk onder moeilike omstandighede en Theo Breet vir sy hulp.
- * Die kerkraad van die Nederduitse Gereformeerde Gemeente De Tyger wat studieverlof toegestaan het vir die studiereis oorsee.
- * Minette Lambrechts vir die uiters bekwame proeflees en versorging van die proefskrif.
- * Monica Rohlwink en Petra Rheeder-Kleist vir die hulp met die Duits en vir Monica vir die vertaling van die opsomming in Engels.
- * My kollega, ds. J.J. van der Merwe, en die jeugwerker, Johan Engelbrecht, vir die swaarder las wat hulpe dikwels in die gemeente moes dra - sonder om te kla!
- * Die onderskeie konsultasieburo's in die VSA, Duitsland en Nederland wat my so vriendelik ontvang het en bereid was om hul kennis en ondervinding met my te deel.
- * My vrou, Sannie, en ons kinders, Fanie en Léana, vir al die bystand, opofferinge en veral verdraagsaamheid. My dank aan Sannie vir die aanvanklike proeflees.

'N ONDERSOEK NA 'N KERKLIKE KONSULTASIEBEDIENING

OPSOMMING

Die tyd waarin ons lewe word gekenmerk deur versnelde verandering. In die sekulêre wêreld is die kompetisie tussen ondernemings so sterk dat verandering, aanpassing en heroriëntering deel van die bestaanswyse en agenda van groot organisasies geword het. Die organisasie wat nie hieraan aandag gee nie, verdwyn. Organisasiebestuur het 'n wetenskap geword met professionele raadgewers wat as konsultante bekend staan as 'n voltydse beroep.

Die kerk kan hom nie van die samelewing waarin hy hom bevind, losmaak nie. Ook die kerk moet aanpassings maak en heroriënteer in 'n veranderende wêreld. Dit het algaande duidelik geword dat daar binne die kerkverband nie *effektiewe* meganismes bestaan wat gemeentes en groter kerkvergaderings kan help met die proses van aanpassing nie. Kerklike konsultante het algaande in hierdie behoefte begin voorsien. Dit is 'n nuwe dissipline wat met metodieke werk wat in die sekulêre wêreld in die bestuurswetenskappe en ander ondersteunende dissiplines ontwikkel is. Die kerk is egter 'n unieke tipe organisasie met 'n eie aard en identiteit. Konsultasie wat dit nie in ag neem nie, sal onbetroubaar wees. Daar word dus teologies en krities hieroor besin binne die vakgebied van die Praktiese Teologie.

Ook in Suid-Afrika is konsultasie 'n term wat besig is om pos te vat omdat hierdie bediening algaande spontaan en ongestruktureerd sy voete begin vind het. Tans word dit op 'n al meer professionele wyse gedoen en is daar gelowiges wat dit as 'n voltydse bediening begin bedryf. Dit het tyd geword om die aangeleentheid te verken, te beskryf en standpunt daaroor in te neem. Die studie wil uit 'n Suid-Afrikaanse en, spesifiek gereformeerde gesigspunt die saak rondom konsultasie krities beskryf en analiseer. Die uiteindelijke doelwit is om riglyne te probeer neerlê wat teologies en struktureel rigting kan verskaf aan die ontwikkeling van die bediening binne die Nederduitse Gereformeerde Kerk.

Die studie poog gevolglik om 'n greep te kry op die teologiese beginsels waaroor dit in konsultasie gaan. Dit bevind dat die *begeleiding* van geloofsgemeenskappe tot *verandering* 'n wesentlike beginsel in die Skrif is. Voorts beskryf dit die kerk vanuit die hoek van organisasie en organisme en beklemtoon dit die feit dat konsultasie met albei hierdie perspektiewe sal moet rekening hou.

Die ontwikkeling van die konsultasiebediening word krities bespreek deur die geskiedenis en funksionering van verskeie van die toonaangewende konsultasie-instansies in die VSA, Duitsland en Nederland na te gaan. Die verloop van die konsultasieproses as dinamiese en interaktiewe gebeure wat deur verskillende fases beweeg, word uiteengesit. Gemeentebetrokkenheid in die konsultasieproses blyk 'n basiese uitgangspunt te wees. Na 'n kritiese analise van al die gegewens word riglyne vir 'n Suid-Afrikaanse, gemeentelike konsultasiebediening uiteengesit.

AN INVESTIGATION INTO CHURCH CONSULTATION MINISTRY

ABSTRACT

We live in an age characterised by constant and accelerating change. In the secular world the competition among businesses is so intense that change, adaptation and reorientation have become indispensable to the survival of any large organisation. Organisational management has developed into a science with professional advisors (known as consultants) who are employed on a full-time basis.

The Church is an integral part of society and cannot distance itself from the latter. This calls for adaptation and reorientation within the Church as well.

However, it has become increasingly evident that within the various denominational Churches no *effective* mechanisms exist by means of which parishes and synods can be supported in the process of transformation. Church consultants have begun to address this need. Consequently, a new discipline has emerged which employs the methods developed in the secular sciences of management and related, as well as supportive, fields of study.

It is important to remember, though, that the Church is a unique kind of organisation with its own nature and identity. Any consultation which does not take this into consideration, is not reliable. For this reason, experts in the field of Practical Theology are studying the entire phenomenon of consultation from a theological point of view.

In South Africa, the idea of consultation has also taken root as this kind of service has established itself spontaneously and in an unstructured manner! At present it is being done on an increasingly professional basis, and there are church members who have taken on this task as a full-time ministry.

The time has, therefore, come for us to explore, describe and evaluate this issue. This study endeavours to analyse and give a critical account of consultation from a South African - and specifically the Dutch Reformed Church - standpoint. The ultimate aim is to

attempt to lay down guidelines which should give theological and structural direction to the development of this kind of ministry within the Dutch Reformed Church.

Consequently, this study strives to define the theological principles fundamental to consultation. It has established that the *guidance* of faith-communities towards *change* is a basic principle in Scripture. Hence, the Church is seen as an organisation, as well as an organism, and the study emphasises that consultation will have to take into account both these aspects.

The development of consultational ministry is reviewed critically by tracing the history and activities of various leading consulting bodies in the U.S.A., Germany and the Netherlands. The course of the process of consultation - a dynamic and interactive process which moves through distinctive stages - has been carefully plotted. Parish involvement seems to be a basic prerequisite in this process.

The critical analysis of all the available information is followed by carefully detailed guidelines for parish consultation in South Africa.

Inhoudsopgawe

Verklaring	(i)
Opsomming	(ii)
Abstract	(iii)
Diagramme	(xvii)

Hoofstuk 1: Inleiding en oriëntering

1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	4
1.3 Dimensies van die navorsing	5
1.3.1 Die konteks van die studie: die groter scenario	6
1.3.1.1 Die navorsingsontwerp impliseer 'n groter scenario	6
1.3.1.2 Die groter scenario vanuit verskillende gesigspunte	7
1.3.1.2.1 Die groter scenario: die Suid-Afrikaanse konteks	8
1.3.1.2.2 Die groter scenario: die breëre konteks	12
1.3.1.2.2.1 Die groter scenario: megatendense	13
1.3.1.2.3 Paradigmas en paradigma-verskuiwings	18
1.3.1.2.4 Van modernisme na post-modernisme	21
1.3.1.2.5 Gemene delers in die groter scenario	25
1.3.1.2.6 Samevatting	27
1.3.2 Die ontledingseenheid: kerklike konsultasiebediening	27
1.3.3 Die doel van die studie	29
1.3.4 Teologie, praktiese teologie en die sosiale wetenskappe	30
1.3.4.1 'n Definisie van teologie	30
1.3.4.2 'n Definisie van praktiese teologie	31
1.3.4.3 Metodologie van die praktiese teologie	32
1.3.4.4 'n Definisie van gemeentebou	33

1.3.4.5	Die relasie teologie tot die sosiale wetenskappe binne die praktiese teologie	34
1.3.5	Die navorsingsontwerp	38
1.3.5.1	Tipe navorsingsontwerp	38
1.3.5.2	Afbakening van die studieveld	39
1.3.5.2.1	Afgrensing ten opsigte van die navorsingsontwerp	39
1.3.5.2.2	Afgrensing in terme van die ontledingseenheid	40
1.3.5.2.3	Tydsgrense	40
1.3.5.2.4	Afgrensing ten opsigte van 'n denominasie	41
1.4	Die ontwerp van die proefskrif	41
1.5	Data-insameling	44
1.6	Hoofstukindeling	47

Hoofstuk 2: Beskrywing en begroning van gemeentelike konsultasie

2.1	Inleiding	48
2.2	Normatiewe Skrifbeginsels vir konsultasie	49
2.2.1	Die reikwydte van die Sola Scriptura skrifberoep	50
2.3	Die begrippe: konsultasie en berading	53
2.3.1	'n Onderskeiding: konsultant/berader, adviseur en raadgewer ("counsellor")	55
2.4	Verskeie definisies/omskrywings van konsultasie	56
2.4.1	Definisies/omskrywings vanuit die sosiale- en bestuurswetenskappe	56
2.4.1.1	Caplan, G. (1970)	56
2.4.1.2	MacLennan, B., Quinn, R., en D. Schroeder (1975)	57
2.4.1.3	Berger, J. (1977)	57
2.4.1.4	Block, P. (1981)	57
2.4.1.5	Parsons, R.D. en J. Meyers (1984)	58
2.4.1.6	Blake R.R. en J.S. Mouton (1986)	58
2.4.1.7	Wilkinson, J.W. (1986)	59
2.4.1.8	Lippitt, G. en R. Lippitt (1986)	60
2.4.1.9	Schein, E.H. (1988)	60
2.4.1.10	Harvey, D.F. en D.R. Brown (1992)	61
2.4.2	Definisies/omskrywings vanuit 'n religieuse konteks	61

2.4.2.1	Schaller, L.E. (1969)	61
2.2.2.2	Schmidt, E.R. {1975}	61
2.4.2.3	Adam, I., en E.R. Schmidt (1977)	62
2.4.2.4	Klostermann, F. (1977)	62
2.4.2.5	Perry, L.M. en G.A. Peterson (1981)	63
2.4.2.6	Hendriks, Jan, van Hooijdonk, P.G. en H.D. De Loor (1982)	63
2.4.2.7	Bullard, G.W. jr. 1983	64
2.4.2.8	Steinkamp, H. (1987)	65
2.4.2.9	Möller, E. en E. Marahrens (1988)	66
2.4.2.10	Dietterich, P.M. en I.T. (1989)	66
2.4.2.11	Berg, H.G. en S. Düringer (1993)	67
2.5	'n Voorlopige definisie van gemeentekonsultasie	68
2.6	Gemeentekonsultasie en verandering	69
2.6.1	Die verband tussen gemeentekonsultasie en verandering	69
2.6.2	Verandering in die konteks van hierdie studie	71
2.6.3	'n Definisie van verandering	72
2.6.4	<i>Metamorphousthai</i> in Romeine 12:2	73
2.6.4.1	Die doel van die verandering	74
2.6.5	Verandering as "agogie"	75
2.6.6	Samevattende bevindinge	76
2.7	Perspektiewe op verandering in die praktyk	77
2.7.1	Kragte/faktore wat inspeel op verandering	77
2.7.1.1	Callahan, K.L.	78
2.7.2	Verskillende soorte veranderingsprosesse	81
2.7.2.1	Dietterich, P.M.	81
2.7.2.1.1	Intensiteit, kompleksiteit en moeilikheidsgraad van die veranderinge	85
2.7.2.2	Harvey, D.F. en D.R. Brown (1992)	87
2.7.2.3	Samevattende opmerkings	92
2.7.3	Die vlakke van 'n veranderingsproses	93
2.8	Gemeentekonsultasie gedefinieer	98
2.9	Gemeentekonsultasie en strategiese teologiese beplanning	99
2.10	Samevattende bevindinge	100

Hoofstuk 3: Die kerk as organisasie (instituut) en die rol van 'n konsultasiebediening

3.1	Inleiding	103
3.2	Benaderings tot die verstaan van organisasies	104
3.2.1	Wat is 'n organisasie?	104
3.2.2	Organisasiekunde	105
3.2.3	Die aanloop tot organisasie-ontwikkeling	106
3.2.4	Organisasie-ontwikkeling	108
3.2.4.1	Wat is organisasie-ontwikkeling?	108
3.2.4.2	Teoretiese grondslae van organisasie-ontwikkeling	110
3.2.4.2.1	Levin: Die groep as die fokus van verandering	110
3.2.3.2.2	Argyris: Verbetering van interpersoonlike vaardighede	111
3.2.3.2.3	Bion: Die onbewuste dimensie in 'n groep	113
3.2.4.2.4	Katz en Kähn: 'n Oopstelsel-benadering	113
3.2.4.2.5	Likert: Deelnemende bestuur	114
3.2.4.2.6	Lawrence en Lorsch: Differensiasie en integrasie	115
3.2.4.2.7	Weisbord: "Six-Box Model"	116
3.2.4.2.8	Blake en Mouton: "The Managerial Grid"	119
3.2.5	Samevattende opmerkings	121
3.3	Die kerk as organisasie (instituut) binne die perspektief van die koninkryk van God	123
3.3.1	Die kerk as instituut en as organisme	125
3.3.2	Die kerk is 'n skepping en daad van God	126
3.3.3	Die gemeente as 'n oop stelsel	129
3.4	Hoe funksioneer gemeentes?	132
3.4.1	Fases en siklusse in die funksionering van gemeentes	136
3.5	Bestuur en leierskap in die gemeente	142
3.5.1	Die verskil tussen bestuur en leierskap	143
3.5.2	Leierskap as begeleiding	144
3.6	Die rol van 'n konsultasiebediening	146
3.6.1	Konsultasie as 'n bediening	146
3.7	Samevattende bevindings	148

Hoofstuk 4: 'n Histories-kritiese beskrywing van die ontwikkeling van kerklike konsultasie

4.1	Inleiding	151
4.2	Konsultasie: 'n Eeue oue proses?	152
4.3	Oorsprong van die konsep	152
4.3.1	Frank, L. (1936)	152
4.4	Geestesgesondheid-konsultasie	153
4.4.1	Caplan, G. (1970)	153
4.5	Modelle van konsultasie	155
4.5.1	Caplan se modelle	155
4.5.2	Schein se modelle	156
4.5.3	"Triadic"-model	158
4.5.4	"Behavioral" model	158
4.5.5	Hodges en Cooper se model	159
4.5.6	Parsons en Meyers se model	159
4.5.7	'n "Meta" teorie	161
4.6	Benaderingswyses tot die ontwikkeling van konsultasie	162
4.6.1	Sosiologiese benadering	162
4.6.2	Etnografiese benadering	165
4.6.3	Organisatoriese benadering	165
4.6.4	Teologiese benadering	165
4.6.5	Voorlopige konklusies	166
4.7	'n Histories-kritiese beskrywing van kontemporêre kerklike konsultasie	167
4.7.1	Die Alban Instituut	167
4.7.1.1	Die begin: "Project Test Pattern"	167
4.7.1.2	Die voortgang: Die Alban Instituut	169
4.7.1.3	Kritiese refleksie	171
4.7.2	Lyle Schaller	173
4.7.2.1	Historiese agtergrond	173
4.7.2.2	Konsultasie en teologiese perspektiewe	174
4.7.2.3	Kritiese opmerkings	175
4.7.3	Kennon Callahan	176
4.7.3.1	Historiese agtergrond	176

4.7.3.2	Teologiese oriëntering	177
4.7.3.3	Konsultasie en beplanning	178
4.7.3.4	Kritiese opmerkings	179
4.7.4	"The Church Growth Center"	181
4.7.4.1	Historiese gegewens	181
4.7.4.2	"Creative consultation services"	182
4.7.4.3	"Church Growth"	184
4.7.4.4	Kritiese opmerkings	186
4.7.5	"The Center for Parish Development"	188
4.7.5.1	Historiese agtergrond	188
4.7.5.2	Ekklesiologie	189
4.7.5.3	Transformasie	190
4.7.5.4	'n Sisteemteorie	190
4.7.5.5	Praktiese teologie	192
4.7.5.6	Kritiese opmerkings	193
4.7.6	"Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" (EKHN)	195
4.7.6.1	Historiese agtergrond	195
4.7.6.2	'n Proefneming in die EKHN	196
4.7.6.3	"Gemeindeberatung" in die EKHN vandag	197
4.7.6.4	Gemeenteberading as organisasie-ontwikkeling	198
4.7.6.5	Die rol van die gemeenteberader	199
4.7.6.6	Ekklesiologie	199
4.7.6.7	Kritiese evaluasie	200
4.7.7	"Gemeenteopbouw" in Nederland en die rol van "consulenten/kerklik opbouwerkers"	201
4.7.7.1	Kerklike opbouwerk in die Rooms Katolieke Kerk	203
4.7.7.2	Gemeente-opbou in die Gereformeerde Kerk	205
4.7.7.3	Gemeente-opbou in die N.H. Kerk	207
4.7.7.4	Kritiese opmerkings	208
4.8	Samevattende bevindings	210

Hoofstuk 5: Die Konsultasieproses

5.1	Inleiding	212
5.2	Belangrike uitgangspunte	212
5.2.1	Die gemeente is nie 'n manipuleerbare sosiale entiteit nie	213
5.2.2	Die kerk is meer as 'n organisasie	213
5.2.3	Die konsultasieproses mag 'n weg wees waarlangs God werk	213
5.2.4	Die subjek-objek-benadering word afgewys	214
5.2.5	Onontbeerlike elemente in 'n konsultasieproses	214
5.3	Wisselwerking in die konsultasieproses: konsultant - kliënt	215
5.3.1	Die perspektief van die kliënt	216
5.3.2	Die perspektief van die konsultant	216
5.3.3	Dimensies in die verhouding: kliënt-konsultant	218
5.3.4	Vergoeding van die konsultant	219
5.4	Voordele en beperkinge in die konsultasieproses	222
5.4.1	Die voordele van 'n konsultasieproses	222
5.4.2	Die nadele van 'n konsultasieproses	223
5.4.3	Eksterne en interne konsultante: voor- en nadele	224
5.4.3.1	Eksterne konsultante in die konsultasieproses	225
5.4.3.2	Interne konsultante in die konsultasieproses	226
5.5	Die rolle van die konsultant in die konsultasieproses	227
5.6	Samevattende opmerkings	235
5.7	Fases in die konsultasieproses	237
5.7.1	Verskeie fases word onderskei: 'n oorsig	237
5.7.1.1	'n Keuse word gedoen	240
5.7.2	Beskrywing van gekose fases in 'n konsultasieproses	241
5.7.2.1	Eerste kontak en voorlopige verkenning	242
5.7.2.2	Kontraksluiting	244
5.7.2.3	Motivering, ontvriësing en missieformulering	247
5.7.2.4	Diagnose	250
5.7.2.4.1	Die diagnostiese proses	250
5.7.2.4.2	Metodes en modelle in die diagnostiese fase	253

5.7.2.4.3	'n Gemeente-analise	256
5.7.2.4.4	Metodes van data-insameling	257
5.7.2.4.5	Evaluering van die data	262
5.7.2.5	Strategiebeplanning	264
5.7.2.6	Implementering	271
5.7.2.7	Evaluering van die konsultasieproses	273
5.7.2.8	Voortsetting of terminering	275
5.8	Samevattende bevindings	276

Hoofstuk 6: Vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening

6.1	Inleiding	278
6.2	Gespesialiseerde bedienings	279
6.3	Konsultasiewerk in die hedendaagse Suid-Afrikaanse religieuse praxis	280
6.3.1	Konsultasie vanuit die teologiese inrigtings	281
6.3.2	Sentra vir voortgesette teologiese opleiding	283
6.3.3	Buro vir gemeente-ontwikkeling	284
6.3.4	"Southern Africa Leadership Training"	285
6.4	Voorstelle met die oog op die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening	287
6.4.1	Struktuurgewing	287
6.4.2	Opleiding, keuring en akkreditering van gemeentekonsultante	289
6.4.3	Finansiering van die konsultasiedienste	290
6.4.4	'n Etiese kode vir gemeentekonsultante	293
6.4.5	Diagnostiese hulpmiddels	294
6.4.6	'n Bepaalde visie van gemeentewees	295
6.4.7	Gemeentekonsultasie as langtermynbegeleiding	296
6.4.8	Konsultasiesentra: navorsing, inligting en literatuur	297
6.5	Slotopmerking	298

Hoofstuk 7: 'n Bondige samevatting van die studie wat 'n ondersoek behels het na 'n kerklike konsultasiebediening

7.1	Inleiding en oriëntering ten opsigte van kerklike konsultasie	301
7.2	Gemeentekonsultasie beskryf en begrond	302
7.3	Die unieke aard van die kerk as organisasie en die rol van 'n konsultasiebediening	303
7.4	Die verhaal agter kerklike konsultasie	304
7.5	Die konsultasieproses in aksie	306
7.6	'n Metode om 'n kerklike konsultasiebediening vorm te gee binne die Suid-Afrikaanse kerklike konteks	307
	Slotwoord	308
	Bronnelys	309
	Bylae 1	341
	Bylae 2	342

Diagramme

Diagram	Beskrywing	Bladsy
1 :	"Precursors of Strategic Transformation in the Church" (Dietterich, P.M.)	26
2 :	Interdissiplinêre verhouding tussen die teologie en sosiale wetenskappe (Zerfass, R.)	36
3 :	Drie hermeneutiese sirkels (Dingemans, G.D.J.)	37
4 :	"Four Dynamics affecting the Present" (Callahan, K.L.)	78
5 :	"Types of Church organizational Changes" (Dietterich, P.M.)	84
6 :	"Classes of organizational Changes" (Dietterich, P.M.)	85
7 :	"A Model of Adaptive Orientation in Organizations (Harvey, D.F. en D.R. Brown)	88
8 :	"Six-Box Model" (Weisbord, M.)	117
9 :	"The Managerial Grid" (Blake, R.R. en J.S. Mouton)	120
10 :	"The Life Cycle of a Congregation" (Saarinen, M.F.)	138
11 :	"Aandachtspunten en optieken in de studie van de gemeente (opbouw)" (Hendriks, J.)	141

12 :	"Defining Church Growth" (Hunter, K.R.)	185
13 :	"A Systems Model of the Church in Ministry and Mission" (Dietterich, P.M.)	191
14 :	"The Collaborative Consulting Relationship as Exchange" (Dietterich, P.M.)	217
15 :	Vier dimensies in die verhouding van die kliënt tot die konsultant (Neilsen, E.H.)	218
16 :	"Approaches to Consultation" (Perry, L.M. en G.A. Peterson)	229
17 :	"Multiple Roles of the Consultant" (Lippitt, G. en R. Lippitt)	231
18 :	Vyf rolle van die konsultant (Harvey, D.F. en D.R. Brown)	232
19 :	"A Model to clarify Consulting Approaches" (Foland, T.E.)	234
20 :	Die sikliese proses in konsultasie (French, W.)	251

Hoofstuk 1

Inleiding en oriëntering

1.1 Inleiding

"Ours is the Age of the Consultant. In a highly complex world where nobody can know everything - even about his own speciality - we have developed the habit of turning to an advisor to extend the reach of our knowledge, to sharpen our insights, to acquire new skills - maybe simply to reassure ourselves about what we are already doing."

Met hierdie woorde plaas Mial (1987:1) *die belangrikheid van konsultasiewerk* in 'n moderne samelewing op die tafel. Die waarheid van sy woorde blyk vandag bevestig te word deur talle organisasies en ondernemings wat konsultante as onontbeerlik beskou.

Lippitt en Lippitt (1986:2) beskryf die noodsaaklike rol van konsultante soos volg: "In recent years, individuals have been professionally trained to help solve the problems of all functions of the modern community: business management, labor leadership, education, health, public service, social welfare, recreation, religion, corrections and rehabilitation, and personal therapy."

Blake en Mouton (1986:iii) stel die belangrikheid van konsultasie soos volg: "Education and consultation are probably two of the most important factors behind the forward movement of society. Consultation may be more meaningful than education in focusing on actual 'here and now' problems. When these problems are resolved, people can make real progress in the way they live and work."

'n Aspek wat met die belangrikheid van konsultasie saamhang, is die feit dat dit al meer as 'n *groeïende behoefte* ervaar word.

Lippitt en Lippitt (1986:1 - 3) wy die eerste hoofstuk van hulle gesaghebbende boek aan: "Consultation: An expanding Process" en wys op "The growing Need". Hulle

gaan voort deur te sê dat " ... the needs for help are accelerating faster than the preparation of professional helpers ... This means that the need for part-time helpers, paraprofessional aides, and volunteers will continue to increase rapidly".

Hul oplossing vir hierdie groeiende behoefte is duidelik: "Top priority should be given to the recruiting and training of these nonprofessionals in the skills of helping and supporting and to the creating of teams of professionals and volunteers as helping-consulting teams."

'n Derde aspek wat beklemtoon moet word, is die diversiteit in die behoeftes wat die konsultante vandag moet hanteer. Die terrein wat konsultasie vandag moet dek, het geweldig uitgebrei. "In addition to classical consulting areas, the field has expanded. ... In business and government, consultation is no longer limited to aspects involving managerial competence" (Blake en Mouton 1986:2).

Blake en Mouton gaan selfs verder deur te sê: "Consultation now extends even to helping nations grapple with a range of issues from border disputes to ideological conflicts."

Vir die teoloog wat hom besig hou met geesteswetenskaplike navorsing, "waardeur 'n bepaalde verskynsel in die werklikheid op 'n objektiewe wyse bestudeer word ten einde 'n geldige begrip van die verskynsel daar te stel" (Mouton en Marais 1992:7), kom daar nou belangrike vrae na vore. Tot watter mate manifesteer die verskynsel van konsultasie hom in die kerklike lewe? Kan konsultasie en konsultante tot beswil van die kerk en gemeente aangewend word? Is die beginsels wat geld vir firmas en organisasies ook van toepassing op die kerk?

Blake en Mouton (1986:2) aanvaar eenvoudig 'n "common framework of underlying principles." Goodstein (1978:ix) is meer versigtig wanneer hy erken dat "there are a number of important differences between nonprofit and profitmaking organizations, differences which have major consequences for those consultants who wish to be successful with either of these kinds of organizations."

Hierdie studie sal uitgaan van die standpunt dat daar wel 'n "common framework of underlying principles" is, maar dat dit bruikbaar gemaak sal moet word vir die kerk. Dit sal vir die kerk "vertaal" moet word. Beginsels wat geld vir firmas en organisasies kan nie maar net so oorgedra word op die kerk nie.¹ Die kerk staan immers in 'n "drieërlei verhouding van die kerk tot God, tot homself en tot die wêreld". Dit ontbloot dan 'n drieërlei funksie waartoe die kerk geroep is, naamlik "die geloofsfunksie ... die gemeenskapsfunksie, en die ... maatskaplike funksie" (Heyns, J.A., 1984:374).

Tereg stel Perry en Peterson (1981:15) 'n belangrike beginsel vir die kerk: "... the exercise of management principles and practices is not a substitute for the ministry of the Holy Spirit of God in believers' lives. Rather, it is a set of guidelines and activities designed to produce an orderly and properly functioning group. All motives, methods, and desired outcomes must be under the guidance and approval of God."

Wat wel 'n gemeenskaplike beginsel is, is dat die kerk ook 'n groeiende behoefte aan kerklike konsultante ondervind.

Schaller (1969:1), een van dié bekendste kerklike konsultante in Amerika, sê: "A growing number of churchmen are being asked to spend an increasing proportion of their time consulting with individual congregations and with groups of local churches on questions, problems, and concerns which arise in the parish."

Wiersbe (1981:8) beklemtoon die behoefte aan kerklike konsultante: "If secular organizations can have their expert 'troubleshooters' to help them detect, define, and solve problems, then surely the church can have its 'consultants' for the same purposes."

¹ Vergelyk latere bespreking (hoofstuk 3) rondom die vraag of bestuursteorieë van die samelewing ook op die kerk van toepassing is. Vir die huidige aanvaar hierdie studie dat bestuursteorieë "aangepas" sal moet word vir die kerk (Heyns, L., 1993: 132).

In die boek: *Prescriptions for Parishes*, sê Haldane (1973:12,111), 'n gemeentekonsultant, die volgende oor die belangrikheid van gemeentekonsultasie: "A checkup for the parish is a good idea ... It can affirm a healthy organism, pinpoint minor problems, help maintain good tone, and help spot symptoms of disease which may lead to serious ill health if ignored." Aan die einde van die boek word die volgende "voorskrif" aan gemeentes gegee: "The most extensive and intensive help you can receive, is to involve yourself in a long-term relationship with a parish development consultant."

Kerklike konsultasie mag 'n nuwe terrein wees vir die kerke in Suid-Afrika. Maar dit is 'n terrein wat die kerk nie langer kan vermy nie. Hierdie studie wil 'n bydrae lewer tot die verstaan van gemeentekonsultasie en tot 'n gesprek oor hoe konsultasie in die kerke benut kan word.

1.2 Probleemstelling

Die navorsingsprobleem kan vervolgens aan die hand van die volgende vrae aan die orde gestel word:

- 1.2.1 Hoe kan die domeinverskynsel, *kerklike konsultasie*, wat 'n relatief onbekende terrein vir kerke in Suid-Afrika is, beskryf, gesistematiseer en aan vorm gegee word vir gebruik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika?
- 1.2.2 Hoe funksioneer kerklike konsultasie, veral met verwysing na instellings in die Verenigde State van Amerika, Duitsland en Nederland?
 - 1.2.2.1 Wat is die aard van die probleme wat in hierdie lande hanteer word?
 - 1.2.2.2 Is hierdie probleemareas ook relevant vir die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika?
 - 1.2.2.3 Kan die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika die groeiende diversiteit en pluralisme sonder 'n konsultasiebediening effektief hanteer?

- 1.2.3 As gevolg van die wêreldwye versnelling in verandering en die worsteling met beide modernisme en post-modernisme (detail volg later, vergelyk p. 21e.v.), het gemeentes en die kerk leiding nodig. Hoe kan 'n konsultasiebediening in die hantering van die proses van verandering effektief aangewend word?

1.3 Dimensies van die navorsing

Daar word vervolgens gepoog om die vyf navorsingsdimensies van Mouton en Marais (1992:7) vir die doel van hierdie proefskrif te internaliseer. Die dimensies word eers genoem en dan toegepas vir die doel van hierdie proefskrif waar en in soverre dit betrekking het. Die volgende navorsingsdimensies is ter sprake:

Die sosiologiese dimensie van hierdie navorsing. Die konteks waarbinne die domeinverskynsel funksioneer, word beskryf: Die groter scenario.

Die ontologiese dimensie van hierdie navorsing. Hier word die ontledingseenheid of meer spesifiek die werklikheid wat bestudeer word, aan die orde gestel: kerklike konsultasiebediening. Dit is 'n bediening gerig op die verskillende kerkverbande.

Die teleologiese dimensie van hierdie navorsing. Die doel van die studie word hier aangespreek.

Die epistemologiese dimensie van hierdie studie. Die paradigma waarbinne gewerk word en sy verhouding tot sy onderdele en ander navorsingsparadigmas (handelingswetenskappe) word hier aangesny: teologie, praktiese teologie en die handelingswetenskappe.

Die metodologiese dimensie van hierdie navorsing. Die werkwyse wat met hierdie proefskrif gevolg word, word geskets: Die tipe navorsingsontwerp en afgrensing van die probleem.

1.3.1 Die konteks van die studie: die groter scenario (Sosiologiese dimensie)

Kerklike konsultasie is 'n tipiese verskynsel in ontwikkelde Westerse lande. Die oogmerk van hierdie dimensie van die navorsing (sosiologiese dimensie) is om die studie binne breër verband te plaas. Dit kan ook soos volg gestel word: Die oogmerk is om die breër verwysingsraamwerk en konteks waarbinne die kerk hom bevind, te beskryf.

Die domeinverskynsel staan immers in relasie tot sy omgewing. Wetenskaplike navorsing kan daarom nie maar net in 'n vakuum beoefen word nie.

Tereg beklemtoon Naisbitt en Aburdene (1990:3) hierdie feit: "Events do not happen in a vacuum, but in a social political, cultural, and economic *context*" (kursivering WJB). Hulle wys dan verder op die noodsaaklikheid van 'n verwysingsraamwerk: "Without a structure, a frame of reference, the vast amount of data that comes your way each day will probably whizz right by you."

Vir die doel van hierdie studie word dit aanvaar dat daar sekere eksterne faktore ('n konteks) sal wees wat die domeinverskynsel sal beïnvloed. Dit is hierdie faktore wat die sosiologiese dimensie van die navorsing op die tafel wil plaas.

1.3.1.1 Die navorsingsonderwerp impliseer 'n groter scenario

Die titel van die navorsingsonderwerp dui alreeds aan dat die navorser aanvaar dat daar vir die doel van hierdie studie 'n sekere relasie tussen konsultasie en kerk bestaan (of behoort te bestaan). Konsultasie word immers vanuit die kerklike domein nagevors.

In die aangehaalde werk van Heyns (1984:374) is reeds aangetoon dat die kerk in 'n drieërlei relasie van kerk tot God, kerk tot homself en kerk tot die wêreld staan.

Die groter scenario in hierdie deel van die navorsing sal veral konsentreer op die eksterne faktore wat die kerk, asook kerklike konsultasie (mag) beïnvloed. Dit is die intensie van hierdie deel van die studie om aan te toon dat eksterne faktore sodanige invloed het dat konsultasie vir die kerk noodsaaklik geword het. Terselfdertyd word voorsien dat konsultasie op sy beurt aangepas sal moet word om die kerk en sy unieke behoeftes te bedien.

1.3.1.2 Die groter scenario vanuit verskillende gesigspunte

Die navorser sal vervolgens poog om die groter scenario vanuit verskillende hoeke te beskryf. Omdat die navorsingsonderwerp die Suid-Afrikaanse situasie, naamlik 'n konsultasiebediening in die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika in oënskou neem, sal die groter scenario eerstens en met meer aandag deur 'n "Suid-Afrikaanse bril" bekyk word. Daarna sal "ander brille" opgesit word wanneer die groter scenario ook met tersaaklike gegewens vanuit enkele ander lande "ietwat ligter ingekleur" word. Dit is die navorser se oortuiging dat die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika nie in isolasie van gebeure en tendense in ander lande en kerke in die wêreld "gelees" mag word nie. Gebeure en tendense wêreldwyd vind tog ook vroeër of later neerslag in Suid-Afrika. Net soos wat wetenskaplike navorsing nie in 'n vakuum beoefen word nie, kan die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika ook nie in 'n vakuum funksioneer nie.

Voorts sal die navorser die groter scenario beskryf vanuit die tendense rondom die oorgang wat beleef word tussen modernisme en post-modernisme wat 'n wêreldwye verskynsel is.

Laastens word opsommend gesoek na 'n gemene deler in die beskrywing van die groter scenario.

Dit word vir die doel van hierdie studie aanvaar dat die feite rondom "die kerk en die mens in die hedendaagse samelewing" welbekend is. Daarom word slegs met tersaaklike tendense oor die onderhawige saak volstaan. Hierdie

deel van die studie wil dus nie daarop aanspraak maak dat alle beskikbare literatuur weergegee is nie. Die doel van hierdie deel van die proefskrif is slegs om die atmosfeer (die breër konteks) te skets waarbinne die navorsing sal plaasvind.

1.3.1.2.1 Die groter scenario: die Suid-Afrikaanse konteks

In 'n studiestuk van die Instituut vir Toekomstudies, wat as taak het om die samelewingsveranderinge in Suid-Afrika te bestudeer, wys Boshoff (1990) op vyf veranderinge. Hy noem politieke- (:1), demografiese- (:2), ekonomiese- (:4), tegnologiese- (:8) en sosiale/waarde-veranderinge (:10).

Benewens genoemde vyf makrotendense, noem hy 'n hele aantal implikasies wat hierdie veranderinge op die kerk het.² Die boodskap wat Boshoff wil tuisbring, is dat *leiding en begeleiding van lidmate en gemeentes* in 'n tyd van verandering ononderhandelbaar geword het en dat die diversiteit in gemeentes deur middel van spesialisasie aangespreek moet word. Boshoff se inleidende opmerking (:1) bevestig bovermelde waarneming: "Dit het gemeenplaas geword om te sê dat ons in veranderde tye leef waarin ons *nuwe strukture* (kursivering WJB) nodig het om effektief te wees."

Hendriks (1992a:7) verwys na die "nuwe era" waarheen die kerk in Suid-Afrika beweeg. Hy beskryf veral vier veranderinge: polities, ekonomies, sosiaal-maatskaplik en kerklik. In die lig van die veranderinge, sê hy, wil sy boek gemeentes help om strategies te beplan. Hy vervolg deur te sê dat die kerk "belangrike aanpassings in sy styl en bedieningsmetodes nodig het". Hy sien sy boek as 'n hulpmiddel om gemeentes te "*begelei*" (kursivering WJB) om hierdie aanpassings- en vernuwingsproses te kan hanteer.

In 'n ontleding van die 1991 bevolkingsensus rakende geloof en kerkverband wys Hendriks (1993) op verdere tendense. Hy verwys na die daling in die persentasie Christene teenoor die 1980 bevolkingsensus wat op 'n

² Vergelyk Boshoff (1990: 1,3,6,9,15)

"onmiskenbare proses van sekularisasie" (:3) dui. 'n Tweede tendens is die daling in al die gevestigde kerke se lidmaatgetalle en die dramatiese groei in die "kleingroep gebaseerde onafhanklike kerke" (:3). Hieroor is Hendriks se opmerking: "Dit dui ... op 'n bepaalde behoefte wat aangespreek sal moet word in die gevestigde kerke se bedieningspraktyk" (:5).

Verstedeliking is 'n derde tendens wat uitgewys word. "Dit kan met groot stelligheid beweer word dat die Ned. Geref. Kerk se hart nog in die platteland klop, maar dat sy lidmate in die stede woon" (:6).

Burger (1991a) gee in sy boek oor gemeente en bediening 'n aantal belangrike faktore waarom daar vandag oor bedieningsvernuwing gedink en gepraat word. Vir die doel van hierdie studie is dit baie relevant omdat 'n konsultasiebediening juis wil meehelp om bedieningsvernuwing te dien.

Burger noem eerstens 'n mentaliteitsverandering wat onder die koepelterm sekularisasie tuisgebring kan word (:13). Tweedens beklemtoon hy dat ontevrede lidmate wel "aanvaarbare alternatiewe" kan vind (:14). Mense bly nie maar net uit gewoonte of lojaliteit in die Nederduitse Gereformeerde Kerk nie. Hierdie opmerking verduidelik deels Hendriks (1993:3) se bevindinge waarom lidmaatgetalle in die gevestigde kerke gedaal het.

Burger se opmerking, binne hierdie konteks, verdien vermelding: "As die bedieningspatroon dus nie hersien word in die lig van die *veranderde situasie* (kursivering WJB) nie, sal die kerk ervaar dat hy nog net relevant is vir 'n al kleiner wordende groep" (:14).

Die laaste twee faktore wat Burger uitwys, is die politieke ontwikkelinge in Suid-Afrika (:14) en die besorgdheid wat bestaan oor die skynbare onvermoë van die Nederduitse Gereformeerde Kerk om 'n "sterker positiewe, eg versoenende, rol te speel in die huidige troebel politieke situasie" (:15).

Vir die doel van hierdie studie lê die groot waarde van Burger se boek in die evaluering wat hy telkens maak van die huidige situasie in die Nederduitse

Gereformeerde Kerk. Dit lewer 'n belangrike bydrae om die atmosfeer waarbinne hierdie studie gedoen word (die groter scenario) te beskryf. Slegs die opmerkings wat relevant is vir hierdie studie word vervolgens kortliks belig in die lig van die vier dinamiese beginsels van die Christelike gemeenskap wat Burger gebruik.

Ten opsigte van *visie* is die vernaamste kritiek op die huidige situasie in die Nederduitse Gereformeerde Kerk "die sterk klem op die 'fides quae' " wat "in die praktyk soms ten koste van die 'fides qua' " geskied. Burger gebruik die term "intellektualistiese geloofsverstaan" (:51).

Met Burger se begrip *geloofsverbintenis*, kan volstaan word met 'n enkele aanhaling: "As ons ernstig is oor kerkvernuwing, sal ons minder huiwerend moet wees oor die vaste en definitiewe verbintenis waarvoor mense hulle inlaat as hulle glo in Jesus Christus" (:85).

Burger noem vervolgens in sy hoofstuk oor *gemeenskap* die gebrek aan *koinonia* in die kerk (:108). Hy stel dit dat as gevolg van veranderinge, veral in die stad, waar tipiese gemeenskapsbande aan die verbrokkel is, daar "doelbewus beplan en begroot (sal) moet word vir 'n bediening met die oog op die gemeenskapsvorming en -ervaring van (die) gemeente" (:110).

In die laaste en vierde dinamiese beginsel van die Christelike geloofsgemeenskap, naamlik, *diens*, is Burger se oortuiging, waarmee hierdie studie saamstem: " 'n Revaluering en opgradering van die plek van diens sal ook gestalte moet kry in die strukture en prosesse van die gemeente" (:136).

Dit sal blyk dat hierdie opmerkings belangrike implikasies inhou vir die werk van 'n kerklike konsultant en deeglik verreken moet word in die vormgewing van 'n konsultasiebediening.

Pieterse (1982:45 - 68) noem die volgende as tipiese kenmerke van die hedendaagse samelewing: snelle verandering, mobiliteit, onstabilliteit, anonimiteit, onoorsigtelikheid, mondigheid, die deurbreking van die struktuur

van die woon-oord-gemeenskap, die verandering in die verhouding tussen mense, die privatisering van godsdiens, die beperkte betekenis van die kerk in die samelewing, die identifikasie van die kerk met die kultuur en die gelykvormige sosiologiese beeld van die verskillende kerke.

Marais (1984:3 - 7) teken baie kursories die moderne wêreld, asook die kerk en mens in hierdie moderne wêreld. Hiermee word 'n verdere bydrae gelewer om die groter scenario in te kleur. Marais noem die moderne wêreld " 'n industriële, pluriforme, verstedelike samelewing", wat gebaseer is op "organisatories-funksionele beginsels wat hoofsaaklik onpersoonlik van aard is." Hy praat voorts van die funksieverlies van die kerk in hierdie moderne samelewing.

Kenmerke van die mens in hierdie wêreld kan soos volg saamgevat word: die belangrikheid van sy werkwêreld, 'n oorvol rolbesetting, die onderskeiding tussen kerklikheid en godsdiensdigheid, materialisties georiënteerdheid en die feit dat hy vertrou in die kerklike leiding verloor het.

Marais suggereer nuwe bedieningspatrone "indien die kerk nog 'n rigtinggewende rol in die lewe van sy lidmate wil speel. Die behoeftes van 'n ruimte-eeu moet met ruimte-eeuse metodes ontmoet word."

Die werk van Louw: *Die stad in die mens* (1980) dien ook hier vermeld te word. Daarin gee die skrywer uitvoerig aandag aan die mens in die hedendaagse samelewing en die konsekwensies wat die huidige samelewing vir die strukture van die kerk behoort te hê. Louw noem, onder andere, die nuwe kultuursituasie (:9), humanisme (:18), sekularisasie (:25), kenmerke van die stadsmens (:53 - 74), die eis tot herstrukturering (:78) en nog vele ander faktore wat die kerk en sy bedieningstrukture beïnvloed. Louw lê veral klem op " 'n kerklike program van inpassing" (:81 e.v.) ten opsigte van die stadsbediening. "Kerklike inpassing beteken nie 'n opknapping van die kerklike masjinerie nie. Die kerk benodig nie 'n 'face lift' nie. Die kerk moet weer in pas kom met sy wesentlike bestemming en funksie as liggaam van Christus en gemeenskap van gelowiges."

Die studie het tot dusver gepoog om die groter scenario deur 'n "Suid-Afrikaanse bril" te beskryf. Dit vorm 'n belangrike verwysingsraamwerk waarbinne die werklikheid bestudeer gaan word.

'n Belangrike perspektief moet egter aan die orde gestel word. Die verwysingsraamwerk of groter scenario mag nooit die vormgewing en strukturering van kerklike konsultasie normerend beïnvloed nie. Pieterse (1982:38) en Louw (1980:81) stel hierdie perspektief baie duidelik. Pieterse sê die samelewing mag die strukturering van die kerk nie normerend beïnvloed nie, alhoewel daar noulettend met die samelewing rekening gehou behoort te word indien die kerk optimaal wil funksioneer. Louw stel dié saak soos volg: "... die hedendaagse situasie (word) die filter waardeur die evangelie moet loop alvorens dit vir die dorstige stadsmens drinkbaar is. Nooit mag die stad normatief vir die Woord word nie."

Marcis (1984:7) is dieselfde mening toegedaan: "Sonder om sy beginsels prys te gee, en sonder om aan die moderne wêreld gelyk te word, moet die kerk sy werkswyse by nuwe behoeftes aanpas."

Dit is dan die uitdruklike uitgangspunt van hierdie studie om die genoemde perspektief deeglik te verreken.

1.3.1.2.2 Die groter scenario: die breë konteks

As deel van die beskrywing van die groter scenario word in hierdie gedeelte kursories gekyk na enkele wêreldwye tendense. Die studie het reeds daarop gewys dat wêreldwye tendense wel 'n invloed uitoefen op die Suid-Afrikaanse situasie. In hierdie gedeelte word slegs enkele relevante wêreldwye tendense op die tafel geplaas.

1.3.1.2.2.1 Die groter scenario: megatendense

Naisbitt en Aburdene (1990) bied met hul tien "Megatrends"³ 'n handige en oorkoepelende verwysingsraamwerk met die oog op die tydperk op pad na die jaar 2000. "To make the most of this extraordinary decade, you must be aware of the changes that surround you" (:2)

Nie al die "Megatrends" is ewe relevant vir hierdie studie nie. Wat wel van belang is, is die waarnemings ten opsigte van die "Religious Revival of the Third Millennium" (:248 e.v.).

Naisbitt en Aburdene verwys na die tekens⁴ van 'n " ... worldwide multidenominational religious revival". As vernaamste verklaring vir hierdie verskuiwing word die snelle verandering aangewys.

"When people are buffeted by change, the need for spiritual belief intensifies" (:251). Die skrywers wys egter daarop dat die toevloei nie na die "mainline churches" is nie, maar dat " ... millions of Americans and Europeans are being attracted to the unorthodox ends of the religious spectrum: from New Age channellers to speaking in tongues' charismatics, to scandalprone and hell-fire-promising American TV preachers" (:250). Hulle vervolg: "Mainline churches fare well in stable eras but decline in times of great change." Hierdie stelling van Naisbitt en Aburdene kan as 'n verklaring aangebied word vir Hendriks (1993:3) se waarneming dat lidmaatgetalle in gevestigde kerke in Suid-Afrika daal teenoor die groei in die "kleingroep gebaseerde onafhanklike kerke" (vergeelyk hoofstuk 1, p. 8 - 9).

³ Die tien "Megatrends" is die volgende: "The Booming Global Economy of the 1990's, A Renaissance in the Arts, The Emergence of Free-Market Socialism, Global Lifestyles and Cultural Nationalism, The Privatization of the Welfare State, The Rise of the Pacific Rim, The Decade of Women in Leadership, The Age of Biology, The Religious Revival of the New Millennium, The Triumph of the Individual."

⁴ Vergelyk Naisbitt en Arburdene (1990: 248 - 250).

Naisbitt en Aburdene voer 'n tweede rede aan waarom gevestigde kerke lidmate verloor. Hulle is van opinie dat die kleiner onafhanklike kerke " ... can adapt their services to the needs of churchgoers, can remain closer to the 'consumer' " (:270).

Sims (1988:28), 'n kerklike konsultant, sluit met die volgende redes hierby aan: "... ageing donors, declining revenues, declining market share and a *changing market*" (kursivering WJB).⁵

Wat vir hierdie studie van groot belang is, is om te let op die reaksie van die gevestigde kerke in die lig van genoemde tendense.

Naisbitt en Aburdene noem 'n aantal sake wat deur die gevestigde kerke aangespreek word.⁶ Hierbenewens verklaar Edmondson (1988:28): "Every mainline Protestant religion has set up an office to study census-based demographic research ... " Sims redeneer as volg: "Churches must adapt and have marketing orientation if they are going to attract baby boomers."⁷

Richards (1970:143 - 147) beklemtoon ook die veranderingsproses wat kerke beïnvloed: "Congregation after congregation today is struggling with problems caused by new ways in today's new world ... " *Vir hom is dit belangrik hoe hierdie veranderinge begelei sal word:* " ... ways to channel change into

⁵ Vergelyk ook Hendriks (1988a:41 - 54) se beskrywing van tendense in die Amerikaanse kerklike situasie.

⁶ "Getting back to the basics of conversion, opening up to charismatics, appearing on TV, creating prayer or Bible study groups and spiritual retreats, as well as experimenting with alternative services" (1990: 226).

⁷ "Baby boomers" (gebore tussen 1945 - 1954) het in die sewentiger jare die georganiseerde godsdiens verwerp. Hulle kom volgens Naisbitt en Aburdene weer terug na die kerk - die nie-gevestigde kerke (1990: 248). In verband met "Baby boomers" vergelyk:

Murren, D. (1990): *The Baby Boomerang*

Bellah, M. (1991): *Baby Boom Believers in the 90's*

biblically valid patterns of congregational life." Dit doen hy met vier voorstelle wat verandering kan vergemaklik: groepwerk in die gemeente, doelwit-beplanning, kerklike strukture en leierskap.

Nog 'n skrywer wat na die veranderingsproses verwys, is Carroll (1988:43 - 69): "... a key to the congregation's survival for over a century was ... its capacity to adapt to its changing environment." Drie sake staan vir hom uit ten einde die veranderinge te hanteer, naamlik 'n sterk en positiewe gemeente-identiteit (wie is ons?), begrip vir die breër konteks waarin die gemeente funksioneer (waar is ons?) en 'n leierskap wat leiding kan gee ten opsigte van programme en prosesse.

Brierley (1989:45 - 48) noem vyf veranderinge op kerklike terrein in Brittanje, naamlik: "Changing technology, -education, -religion, -morality, -society." Om hierdie veranderinge te hanteer, staan die begrip *visie*, wat in afhanklikheid van God gevorm moet word, vir Brierley voorop. Hierdie visie moet dan in die praktyk gerealiseer word - veral deur middel van beplanning. As deel van die beplanningsproses verwys hy veral na die belangrikheid van onder andere opnames, bepaling van strominge, kerkmodelle, verwagtinge van lidmate ("stakeholders"), kerkorganisasie-beplanning, ensovoorts (:138 - 163).

Uit Nederland skryf Jan Hendriks (1990:5 - 6): "De plaats van het christelijk geloof en van de kerk is in de laatste decennia ingrijpend veranderd." Hy stel dit dat sosiale en kulturele prosesse daartoe gelei het dat die kerk "... aan de rand van de sameleving terecht is gekomen" en dat kerke in 'n identiteitskrisis verkeer. Hy skets die oorheersende beeld van die kerke soos volg: "... stagnasie met als symptomen: teruglopend ledental, verminderde participatie, afnemend plezier in het meedoen, weinig moed om doelen te stellen die het eigen voortbestaan overstijgen, de neiging van sommige leidinggevendenden hun post te verlaten en onvermogen om tot een beleid te komen."

Hendriks werk in sy boek (deel II) vyf faktore uit wat die vitaliteit van 'n gemeente beïnvloed, naamlik klimaat, leiding, struktuur, doelwitte en take en laastens 'n identiteitsbesef. Hy meen om hierdie faktore in die gemeente te

operasionaliseer " ... door empirisch onderzoek geleide ontwikkeling (Survey-Guided-Development)" (1990:24). Hierdie studie sal in hoofstuk 4 breedvoerig verwys na die "Center for Parish Development" wat onder andere dié "Survey-Guided-Development" in hul konsultasies met gemeentes gebruik. Hier kan volstaan word met die opmerking dat die "Center for Parish Development" 'n groot invloed uitoefen op die Nederlandse kerke (Gereformeerd, Hervormd en Rooms Katolieke). Hierdie opmerking sal in hoofstuk 4 by die beskrywing van kerklike konsultasie in Nederland, geverifieer word (vergelyk p. 201 e.v.).

Ook Dekker (1992:195 e.v.) gee 'n ontleding van enorme veranderinge: " 'De gereformeerde wereld' zoals die vroeger bestond, als een zin - en richtinggevend kader waarbinnen leden van onze kerken hun geloof en hun leven plaats konden geven, is zo goed as weggevallen." Hy verwys veral na die veranderinge ten opsigte van die samelewing (wat 'n groot invloed uitoefen op die kerklike ontwikkeling) (:19 e.v.), in die leer van die kerke (:99 e.v.), in godsdienstigheid en "kerkelijkheid" (:125 e.v.) en ten opsigte van die "reikwijdte van de godsdienst" (:192). Dekker konkludeer dat die sekularisasieproses in Nederland beslis die Gereformeerde kerke beïnvloed het (:201).

Hy voorsien, as deel van die oplossing⁸ 'n "radicale herstrukturering, een ingrijpende hervorming van het kerkelijk leven."

In Nederland skryf Al (1984) 'n boekie wat ook vir hierdie studie van belang is. Hy rig sy skrywe aan Rooms Katolieke wat ten spyte van die ontkerkliking, baie moeite gedoen het ten opsigte van die opbou van hul gemeentes. Hy vermeld die veranderende samelewing (:16 - 28) en praat van 'n "geïndustrialiseerde samelewing" waar die vaste patroon van waardes en norme plek gemaak het " ... voor een veelheid van alternatieven in vormgeving van menselijke relaties, van levensstijlen, manieren van denken, en van sociale, politieke en religieuse

⁸ Dekker gaan nie in die onderhawige studie verder in op moontlike oplossings nie, maar verwys in hierdie verband na die laaste hoofstuk van sy boek *Oude wijn in nieuwe zakken* (1983).

keuzes (:17). In hierdie opsig, sê hy, het die kerk "... marginaal geword, teruggeworpen op haar eie groepsaktiviteite". Al sê vervolgens dat mense in ons tyd meer funksioneel dink. In hierdie verband konkludeer hy: "Gezag moet vandaag verdien word deur geloofwaardige funksionering, ook in die kerk." Hy vervolg: "Waar die kerk nie meer funksioneer as bemoediging en inspirasie by hulle nuwe geloofservaringe en vrae, raak se voor veel gelovige eenvoudig buite beeld" (:21 - 22).

'n Derde waarneming van Al is dat die kerk nie meer vanselfsprekend is nie. Mense oefen 'n "... selektiewe betrokkeheid by die parochie" uit in soverre die gemeente hulle geleentheid bied om "self besig te wees met God se verhaal in hulle eie situasie". Hieroor is Al se opmerking van belang: "Voor die parochie en die pastorale beleid bring dat die opdrag mee te soek waar die vrae van mense ligg en die aanbod van aktiviteite daarop af te stemmen" (:14 - 15).

Al eindig in hoofstuk 4 van sy boekie: *Bijbelse handreiking by parochieopbouw* soos volg: "Nuwe ontwikkelinge in ons maatskappij stel voortdurend nuwe vrae aan ons gelowe. Die parochie moet self haar plaas daarin bepaal en self haar weg gaan soek" (:47). Vir gemeentekonsultasie het hierdie opmerking belangrike implikasies. Die gemeentekonsultant wil juis die gemeente begelei in die lig van hierdie nuwe ontwikkelinge wat beskryf is.

Guinness (1973:47 e.v.) skilder veranderinge op vier terreine⁹ waarvan die sosiale verandering vir hierdie studie van direkte belang is. Hy verwys veral na die verandering van godsdiens in die sosiale milieu - positiewe en negatiewe veranderinge (:53 - 54). Hy haal Toffler (1970:4) soos volg aan: "Unless man quickly learns to control the rate of change in his personal affairs as well as in society at large, we are doomed to a massive adaptational breakdown." Hierdie "adaptive breakdown" noem Toffler "future shock" (:285).

⁹ Guinness voorsien veranderinge in die volgende vier areas: "Planetary, Global, Biological Engineering and Social change."

Die studie het tot dusver gepoog om die groter scenario deur verskeie "brille" te beskryf.¹⁰ Hierdie beskrywing word nie as volledig beskou nie. Dit dien slegs om 'n geringe aanvoeling te gee van sekere wêreldwye tendense.

Ten einde die prosesse wat beskrywe is, enigsins te probeer begryp, word vervolgens verwys na 'n paradigma-verskuiwing wat plaasvind. Die oorgang tussen modernisme en post-modernisme (vergelyk 1.3.1.2.4, p. 21 e.v.) word hierna aan die orde gestel.

1.3.1.2.3 Paradigmas en paradigma-verskuiwings

In die voorafgaande literatuurstudie is uit verskillende gesigshoeke aangetoon dat groot veranderinge besig is om hul wêreldwyd af te speel met, onder andere, verreikende implikasies vir die kerk. Die pogings van die kerk om die veranderinge te hanteer, is ook belig.¹¹ Te dikwels is die fout egter gemaak om simptome te behandel sonder om die oorsake op te spoor.¹² Dit word duidelik weerspieël in talle publikasies wat breedspakig die probleme in die kerk identifiseer en daarna kortliks kitsoplossings aanbied. Min skrywers bied egter 'n breë raamwerk wat as verklaring kan dien vir die veranderinge en as sodanig ontbreek 'n dieptegang in hul oplossings.

¹⁰ In hierdie verband word ook na die volgende werke verwys:
Schaller, L.E. 1987: *It's a Different World!*
Van Kessel, R. 1989: *Zes Kruiken Water*.
Rössler, D. 1986: *Grundriss der praktischen Theologie*.

¹¹ Vergelyk ook Burger (1994: 84): " 'n Mens stel dit sag as jy sê dat die kerk nie juis bekend is daarvoor dat hy situasies van verandering goed raaksien en hanteer nie ... Ons is gewoonlik so besig om te fokus op God (om nie te sê op onself nie) dat ons die konteks waarbinne ons leef nie ernstig neem nie."

¹² "Die Christendom vra dat nie net God nie, maar ook die mense ernstig geneem moet word. As ons getrou wil wees aan Christus, sal ons meer erns moet maak om na mense te luister, om te probeer verstaan wat hulle ervaar en beleef en om, soos God, hulle inkarnierend tegemoet te kom in die situasie waarin hulle leef" (Burger, 1994: 85).

Dit is dan juis die intensie van hierdie studie om te probeer aantoon dat gemeentes en die kerk spesialis begeleiding benodig in terme van die proses van verandering. Die kerk sal sy werkswyse by die nuwe behoeftes en veranderinge moet aanpas om steeds relevant te bly.

Dit is daarom nodig om die paradigma-verskuiwings wat besig is om plaas te vind in oënskou te neem ten einde 'n breë raamwerk daar te stel waarbinne die veranderinge beoordeel en aanpassings gemaak kan word.

Dit is allereers nodig om sekere begrippe van nader te omskryf en te verklaar.

Barker, 'n futuris, (s.j. video) se definisie van 'n paradigma is dat dit "... sets of rules and regulations ..." is wat twee dinge doen, naamlik: "They establish boundaries" en "They tell you how to be successful by solving problems within these boundaries."

'n Paradigma ontstaan, sê Dulles (1985:29), " ... when it has proven successful in solving a great variety of problems and is expected to be an appropriate tool for unravelling anomalies as yet unsolved". Wanneer 'n bepaalde paradigma egter ontoereikend word om te doen wat Dulles beskryf het, word 'n nuwe paradigma gevorm waarmee die probleme en werklikhede hanteer en verklaar kan word. Dan vind 'n paradigma-verskuiwing plaas. " 'n Paradigma-verskuiwing is 'n verandering in mense se verwysingsraamwerk" (Agenda Algemene Sinode, 1994: 231).

So 'n paradigma-verskuiwing is byvoorbeeld waarneembaar in die kerk as gevolg van groot veranderinge wat plaasvind. Menslike verhoudings het al meer onpersoonlik geraak. Die mens het eensaam geword te midde van die massa. Die gevolg was dat 'n skerp behoefte ontstaan het aan intimiteit. Die gemeentestrukture wat oorwegend van die herder-kudde-model uitgaan, was egter nie gerat om ruimte te bied vir die behoefte aan intimiteit en koinonia nie. Dit lei tot tweërlei reaksies: Ener syds word die kerk as irrelevant ervaar en bring dit nie-meelewing en 'n onbetrokkenheid ten

opsigte van kerklike aktiwiteite mee. Andersyds het daar in die kerk self 'n paradigma-verskuiwing begin plaasvind. Hierdie verskuiwing kan soos volg getipeer word: 'n Verskuiwing weg van die herder-kudde-model na die liggaamsmodel, weg van die kognitiewe na die affektiewe en konatiewe.¹³

Hierdie verskuiwings is natuurlik nie sonder sy probleme nie. Dulles (1985:31) sê juis in hierdie verband: "When paradigms shift, people suddenly find the ground cut out from under their feet ... they find themselves gravely threatened in their spiritual security." Bosch (1991:349) sluit hierby aan: "A time of paradigm shift is a time of deep uncertainty ... "

Hierdie onsekerheid en bedreiging wat mense ten opsigte van hul geestelike lewe ervaar, kan nou al aangemerkt word as 'n rede vir die weerstand teen verandering (vergelyk volledige bespreking in verband met verandering in hoofstuk 2, p. 69 e.v.).

Barker (s.j. video) praat ook van 'n "paradigm effect" wat mense kan verblind vir nuwe geleenthede en verhoed dat hul effektiewe strategiese beplanning doen met die oog op die toekoms. Hy verklaar dit soos volg: "Paradigms filter incoming experience. We are viewing the world through our paradigms all the time. We constantly select from the world that data that best fits our rules and regulations and try to ignore the rest. As a result what may be perfectly obvious to a person with one paradigm, may be totally imperceptible to someone with a different paradigm." Hy voeg dan hieraan toe: "Paradigms keep us from seeing what is really happening." Vir hierdie studie is genoemde opmerking van groot belang. Immers, begeleiding in die vorming van nuwe paradigmas, sal 'n integrale deel van hierdie studie moet uitmaak. Kerke en gemeentes sal in staat moet wees om die huidige paradigmas te identifiseer indien ons die toekoms suksesvol wil benader.

¹³ Vergelyk Heyns (1986), Louw (1986) en Jackson (1982) se proefskrifte as tiperende studies van hierdie paradigma-verskuiwing. Vergelyk ook Bergh (1990) se M.Th-tesis waar 'n bedieningstrategie teen die agtergrond van hierdie paradigma-verskuiwing ontwerp is.

Barker (s.j. video) maak in hierdie verband 'n interessante opmerking wanneer hy verwys na "paradigm paralysis". Hiermee bedoel hy dat paradigmas die vermoë het om mense so te verblind dat hulle by die oue of vorige paradigma wil bly. Anders gesê: Hulle paradigma word verhef tot dié paradigma. Dan kan dit lei tot "paradigm paralysis."

'n Laaste opmerking van Barker (s.j. video) verdien aandag: "When a paradigm shifts every one goes back to zero. Your past success guarantees nothing." Hierdie opmerking sou goed by Louw (1980:81) kon aanpas: "Die kerk benodig nie 'n 'face lift' nie. Die kerk moet weer in pas kom met sy wesenlike bestemming en funksie as liggaam van Christus en gemeenskap van gelowiges." Ons sou kon sê dat paradigma-verskuiwings ons terugdwing na die Skrif en die tekenbord.

Ten opsigte van paradigmas en paradigmaterskuiwings sal dit vervolgens nodig wees om heel konkreet te raak. Daarom word tendense rondom die oorgang wat beleef word tussen modernisme en post-modernisme belig.

1.3.1.2.4 Van modernisme na post-modernisme

Bosch (1991:349 - 362) se studie in hierdie verband is beslis verhelderend. Alhoewel hy vanuit 'n missionêre konteks skryf, is sy verwysing na die verskuiwing van modernisme na post-modernisme vir hierdie studie uiters relevant.

Bosch gaan van die standpunt uit dat ons vir die huidige werk en dink in terme van twee paradigmas: die moderne of verligtingsparadigma en die post-moderne paradigma. Die post-moderne paradigma is, volgens hom, nog besig om vorm aan te neem, want "New paradigms do not establish themselves overnight" (:349).

Bosch (:351) beskryf vervolgens sewe kenmerke van die verligtingsera en toon die paradigmaterskuiwings aan wat dit alreeds besig is om te ondergaan. ("The challenge to the Enlightenment"):

(i) In die verligtingsparadigma is die rede sodanig verhef dat dit selfs die geloof oorheers het. God het nie meer ruimte in hierdie antroposentriese wêreld gehad nie. Hiermee is die voortbestaan van die godsdiens natuurlik op die spel geplaas - so is daar gevrees.

Hierdie vrees is egter nie bewaarheid nie; intendeel, 'n verskuiwing van wêreldgodsdienste wat kragtig opeef, word vandag beleef. Die Verligting se verskraalde persepsie van die rassionele het onvoldoende geblyk te wees.

Bosch stel tereg voor dat die rede egter nie buite rekening gelaat kan word nie. Dit moet eerder verbreed word deur byvoorbeeld gebruik te maak van metafore, simbole, rituele, ensovoorts om uitdrukking te gee aan waarhede in die evangelie. Klem moet ook gelê word op ervaring of beleving in die godsdiens.

(ii) Die modernisme het gefunksioneer vanuit die subjek-objek-skema: 'n splitsing van die subjek en objek. "The res cognitans (humanity and the human mind) could research the res extensa (the entire non-human world) ... The emphasis was no longer on the whole, but on the parts ... Even human beings were no longer regarded as whole entities but could be looked at and studied from a variety of perspectives ..." (Bosch, 1991:264).

Hierdie skeiding van die subjek en objek het ook sy gevolge in die teologie gehad waar die gevaar bestaan om die Bybelse tradisie en waarhede as blote objekte te benader. "The scholar examined the text but was not necessarily examined by it" (:271).

Bosch (:355) pleit vir 'n reoriëntasie, 'n nuwe paradigma, waar holisties gedink word, saamwees eerder as distansie beklemtoon word en waar die dualisme van subjek-objek¹⁴ deurgebreek word en 'n simbiose beklemtoon word.

¹⁴ In hoofstuk 5 word weer eens na die subjek-objek splitsing verwys. Die gevaar bestaan dat 'n konsultant die kerk of gemeente as 'n blote objek kan beskou.

(iii) Nog 'n dimensie in die verligtingsparadigma wat ook die teologie beïnvloed het, was die feit dat die teleologie met direkte kousaliteit vervang is. Die wêreld word dus nie deur 'n doel beheers nie, maar deur die siklus van oorsaak en gevolg te verstaan en daarvolgens te beplan. "Human planning took the place of trust in God" (:271).

Die Christelike geloof is egter wesenlik aangewys op die teleologie. "Humans cannot, however, continue living without meaning, purpose, and hope" (:355).

'n Verskuiwing het egter plaasgevind (veral in die twintigste eeu) weg van die nie-eskatologiese na die eskatologiese teologie. "The notion of change - the belief that things can be different, that it is not necessary to live by old and established patterns, that everything does not operate according to unchanging laws of cause and effect - has again been recognised as both a theological and sociological category ... " (:356).

(iv) Die vierde element van die verligtingsera was die propagering van vooruitgang soos dit veral tot uitdrukking gekom het in die Weste se opheffingsprogramme. In aansluiting hierby was daar die optimisme van die verligtingsfilosofie dat die verspreiding van Christelike kennis genoegsaam was om die doelwitte van die opheffingsprogramme te dien.

Die gevolge was egter anders as wat verwag is. Die ontwikkeling het geskied ten koste van ander. "Development was ... but another word for exploitation" (:357). "The enemy was ... one structure of human power which exploited and destroyed the humanity of others" (:358).

'n Nuwe model moes dus tot stand kom wat die verhouding tussen "afhanklik wees van" en "vryheid" kon uitbalanseer.

(v) Fundamenteel tot die verligtingsparadigma was die onderskeid tussen *feite* en *waardes*. Feite is objektief bewysbaar en kan nie betwis word nie.

Waardes is 'n saak van voorkeur en keuse (subjektief) en kan nie as korrek bewys word nie. Godsdienst is onder laasgenoemde groep gereken.

Hierdie digotomie tussen feite en waardes het egter vandag grootliks verkrummel omdat ons weet dat daar nie so iets is soos suiwer objektiewe feite nie, maar wel geïnterpreteerde feite. Feite word geïnterpreteer deur middel van waardestelsels. Volkome objektiwiteit is dus nie moontlik nie. "As long as one lives and thinks within the pattern of a given paradigm, the paradigm provides one with a plausibility structure according to which all reality is interpreted" (:360). Hierdie raamwerk waaruit die Christen werk, noem Bosch "A Fiduciary Framework" (:358) waar geloof of vertrouwe die bron van alle kennis is. Die aanvaarding van hierdie raamwerk beteken die terugkeer na 'n realistiese posisie waarin konsepte soos waarheid en rasionaliteit tot sy reg kan kom. Terselfdertyd beteken die aanvaarding van die "Fiduciary Framework" om jou gedurig oop te stel vir selfkritiek en om nederig-afhanklik die onsekerheid van ons eie konklusies te erken.

(vi) Die verdere leerstuk van die Verligting, naamlik dat alle probleme in beginsel opgelos kan word, het ook 'n effek op die teologie en kerk gehad. Hierdie leerstelling het ten diepste wonderwerke en onverklaarbare gebeure ontken. Al wat nodig was, was genoegsame kennis ten einde die gebeure en ontwikkelinge te verstaan, te beplan en te beheer. God het stelselmatig oorbodig geword in hierdie antroposentriese gees.

Sedert die sewentigerjare het die horison weer donkerder geword: mense het weer bewus geword van die realiteit van die Bose. "All around people are looking for new meaning in life. This is the moment where the Christian church and the Christian mission may once again, humbly yet resolutely, present the vision of the reign of God ... It is a road beyond Enlightenment optimism and anti-Enlightenment pessimism" (:361 - 362).

(vii) Die sewende konsep wat geïdentifiseer is, is die Verligting se klem dat elke individu vry is om sy eie geluk na te jaag, ongeag die opinie van ander. Die gevolg was 'n individualisme wat veral die Protestantisme

oorspoel het. 'n Verdere invloed was dat die kerk tot die perefereie uitgeskuif is, aangesien alle klem nou op die reg en vermoë van die individu geval het.

Bosch (:362) pleit vir twee sake wat hy onder die koepelterm "Toward Interdependence" tuisbring en waarmee hy die verskuiwing wat moet plaasvind, wil tipeer. "First, we must reaffirm the indispensableness of conviction and commitment. Secondly, we need to retrieve togetherness, interdependence, 'symbiosis'."

Dit sal vir die voortgang van hierdie studie belangrik wees om vervolgens na gemene delers te soek in hierdie eksterne faktore wat in die breë verwysingsraamwerk beskryf is.

1.3.1.2.5 Gemene delers in die groter scenario

Gemene delers kan soos volg weergegee word:

- (i) Snelle en ingrypende veranderinge op verskeie terreine van die samelewing is aan die orde van die dag.
- (ii) Hierdie veranderinge het verreikende implikasies vir die kerk. Dit vereis aanpassings om veral die spoed van verandering, die proses van verandering, die funksieverlies van die kerk en verandering ten opsigte van nuwe strukture en bedieningspatrone te kan hanteer.
- (iii) Kerke en gemeentes is onseker en voel bedreig deur die veranderinge. Hulle worstel dikwels met 'n onvermoë om die nuwe situasie te hanteer.
- (iv) Kerke en gemeentes het leiding, begeleiding en hulp nodig om hulle by die veranderde omstandighede aan te pas en om dit te hanteer volgens normatiewe Skrifbeginsels.

- (v) Wanneer die genoemde destabiliserende faktore (veranderinge) saamgevoeg word, veroorsaak dit 'n onewewigtigheid wat die strategiese transformasie van die kerk noodsaak.

In hierdie verband bied Dietterich (1995a:7) 'n handige voorstelling.¹⁵

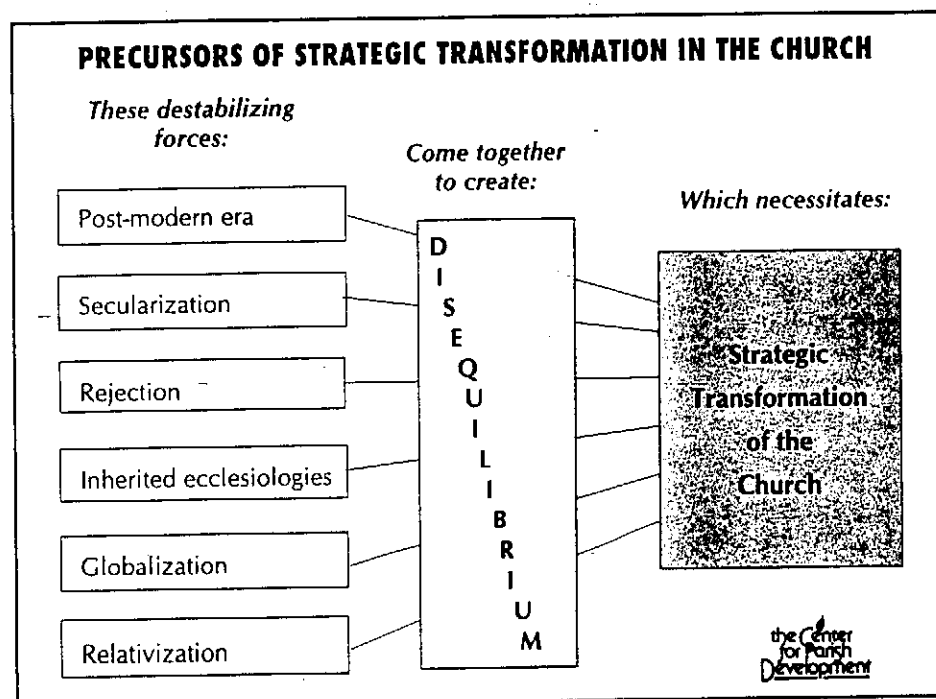


Diagram 1

Bogenoemde voorstelling verklaar homself. Dietterich noem ses destabiliserende faktore wat 'n onewewigtigheid ("disequilibrium") veroorsaak wat op hul beurt 'n transformasie van die kerk noodsaaklik maak.

¹⁵

Vergelyk Dietterich (1995a:8) se verduideliking van sy "destabilizing forces" wat aansluit by die beskrywing van die groter scenario. Tereg sê Dietterich: "This new period of disequilibrium requires churches to find new ways of perceiving, thinking, and organizing in order to generate and nurture new kinds of capabilities that are more relevant to this new context."

1.3.1.2.6 Samevatting

Die studie het tot dusver gepoog om 'n breë verwysingsraamwerk daar te stel waarbinne die domeinverskynsel vir die doel van hierdie studie sal figureer. Die eksterne faktore wat die domeinverskynsel sal beïnvloed, is vanuit verskillende hoeke belig, naamlik faktore vanuit die Suid-Afrikaanse konteks, megatendense en tendense uit Europa en Amerika. Daar is ook gelet op die dieperliggende redes vir die veranderinge wat wêreldwyd plaasvind. Vir dié doel is paradigmas en paradigmaverskuiwings, asook tendense wat beleef word rondom die oorgang van modernisme na post-modernisme, belig.

Die noodsaaklikheid van so 'n breë verwysingsraamwerk waarbinne die studie sal plaasvind, is reeds beklemtoon (vergelyk Naisbitt en Aburdene op p. 6).

1.3.2 Die ontledingseenheid: kerklike konsultasiebediening (Ontologiese dimensie)

Die oogmerk met die ontologiese dimensie van hierdie navorsing is om die werklikheid wat bestudeer word, die "navorsingsdomein" aan die orde te stel (Mouton en Marais, 1990:12).

In terme van Mouton en Marais (1990:40 e.v.) se vier hoofkategorieë van ontledingseenhede¹⁶ sou gesê kon word dat individue, groepe en organisasies bestudeer sal word. Individue sal die navorsingsdomein wees in soverre individuele kerklike konsultante en hul werkswyse ontleed word. Groepe konsultante wat aan 'n kerklike konsultasie-organisasie behoort, sal ook aandag geniet in hierdie studie.

Die navorsingsdomein kan nog meer konkreet soos volg omlyn word: kerklike konsultante en konsultasieburo's in die VSA, Duitsland, Nederland

¹⁶ Die vier ontledingseenhede is: individue, groepe, organisasies en sosiale artefakte.

en in soverre dit in Suid-Afrika bestaan, word bestudeer. Die keuse van eersgenoemde drie lande is bepaal deur historiese redes asook die mate van ontwikkeling wat alreeds daar plaasgevind het (vergelyk hoofstuk 4). 'n Keuse moes gedoen word ten opsigte van kerklike konsultante en konsultasieburo's wat in die genoemde lande beskryf gaan word - almal kan immers nie besoek en beskryf word nie. Op grond van die literatuur wat beskikbaar is, word aanvaar dat die vernaamste leidinggewende persone en instansies gedek is.

Ten opsigte van die identifikasie van die ontledingseenheid van hierdie studie word die ekologiese denkfout dus uitgeskakel deur individue én groepe te bestudeer. Gevolgtrekkings word nie oor groepe gemaak wanneer slegs individue bestudeer word nie, of omgekeerd, gevolgtrekkings word nie oor individue gemaak wanneer slegs groepe bestudeer word nie (Mouton en Marais, 1990:43).

Om die reduksionistiese fout te vermy, sal gepoog word om die ontledingseenheid nie net vanuit teologiese perspektief te benader nie, maar ook sosiologies en psigologies. Hierdie twee sosiale wetenskappe sal juis die praktiese teologie help om die mens in sy verhoudinge beter te verstaan. So is Cilliers en Joubert (1966:19, 20) van mening dat die wetenskaplike arbeid van die sosioloog ten eerste die sintuiglike waarneming van verskynsels behels. Die sosiologie bestudeer egter nie alle handeling nie, maar slegs daardie handeling wat in verband staan met of gerig is op, of geskied met inagneming van ander mense. Psigologie word weer beskrywe as: "die wetenskaplike bestudering van gedrag" (Louw, 1982:2). Die insette van hierdie twee handelingswetenskappe word dus gebruik.¹⁷ Ten opsigte van hierdie studie is dit ook nodig om die insette van die bestuurswetenskap en werke van sekulêre konsultante te benut. Hendriks (1988b:3) is korrek wanneer hy ten opsigte van die gebruik van

¹⁷ Vergelyk Burger (1991b:45) se empiriese ondersoek waar respondente aangetoon het dat hulle sielkunde, sosiologie en kommunikasiekunde as die drie belangrikste gesprekgenote van die praktiese teologie sien.

ander wetenskappe sê: "Om dit nie te gebruik nie ... sou 'n verskraling van die teologie tot 'n tipe asketiese wetenskap met gnostieke neigings meebring."

Dit bly egter belangrik dat wanneer hierdie wetenskappe hul insette lewer, die Woord van God integraal moet meesprek. (Vergelyk 1.3.4 op p. 30 e.v. in verband met teologie, praktiese teologie en die sosiale wetenskappe.)

Die ontledingseenheid sal in hierdie navorsing diachronies benader word, aangesien konsultasiewerk oor 'n lang periode beskryf word. 'n Histories-kritiese beskrywing van konsultasiewerk vorm juis 'n integrale deel van die studie.

1.3.3 Die doel van die studie (Teleologiese dimensie)

Die doel van hierdie studie is om kerklike konsultasie histories te beskryf, die funksionering daarvan na te vors en 'n bydrae te lewer om vorm aan 'n dergelyke bediening binne gereformeerde kerkverband te gee.

Kerklike konsultasie is 'n relatief onbekende terrein vir die kerke in Suid-Afrika. Vandaar die behoefte om dit histories na te gaan soos dit elders ontwikkel het.

Ten opsigte van die funksionering van kerklike konsultasie is die doel van hierdie studie om na te gaan of dit ook tot die welwese van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika aangewend kan word. Hieruit vloei nog 'n doel van die navorsing, naamlik dat dit 'n bydrae wil lewer deur die algemeen geldende beginsels van konsultasie bruikbaar te maak, te "vertaal" volgens Bybelse norme, vir gebruik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk. Bogenoemde doel kan soos volg weergegee word: Die doel van hierdie studie is om konsultasie-bediening teologies-wetenskaplik te fundeer. Konsultasie sal immers in die kerk 'n eie teologiese benadering vra.

In die lig van die paradigmasverskuiwings wat tans beleef word, is dit noodsaaklik dat die kerk in sy bedieningspraktyk, en in die teologiese teorie wat ten grondslag daarvan lê, aanpassings moet maak. Gemeentes soek al hoe meer praktiese teologiese leiding van spesialiste wat weet hoe om teologiese veranderingsprosesse te begelei en te bestuur. Hiertoë wil die studie 'n bydrae lewer deur die kennis en vaardighede te beskryf wat benodig word in dié begeleidingsprosesse.

1.3.4 Teologie, praktiese teologie en die sosiale wetenskappe (Die epistemologiese dimensie van hierdie studie)

Die paradigma waarbinne hierdie studie opereer en sy verhouding tot sy onderdele en ander navorsingsparadigmas (sosiale wetenskappe) word in hierdie afdeling aan die orde gestel. Die intensie is nie om die "ontwikkeling" van of "voorvrae"¹⁸ tot hierdie wetenskappe te beredeneer nie. Veeleerder word sekere akademiese en teologiese definisies van teologie, praktiese teologie en gemeentebou aanvaar en binne die raamwerk van hierdie studie verder uitgewerk. (Gemeentebou word hier bygevoeg omdat konsultasie gebruik word binne die skopus van gemeentebou.) Die verhouding teologie tot die sosiale wetenskappe¹⁹ word ewe-eens nie volledig beredeneer nie, maar 'n vertrekpunt vir hierdie studie word gekonstateer.

1.3.4.1 'n Definisie van teologie

Teologie word gesien, in die woorde van Louw (1989:3), as: "... die menslike refleksie (sistematiese en eksegetiese besinning) oor die betekenis/bedoeling van die verbondsmatige ontmoeting tussen God en mens soos geopenbaar in die Skrif en die implikasie van hierdie ontmoeting

¹⁸ Vir hierdie doel kan die volgende outeurs onder andere geraadpleeg word: Burger, C.W. (1989), Pieterse, H.J.C (1981), Dingemans, G.D.J. (1989), Firt, J. (1980), Hendriks, H.J. (1992a:195 - 204), Van der Ven, J.A. (1993).

¹⁹ Vergelyk vir hierdie doel die werke van onder andere: Schippers e.a. (1990), Dingemans, G.D.J. (1989: 200 e.v.), Pasveer, J. (1992).

vir die sin van kerkwees, asook die bestemmingsfunksie van die ganse kosmos (skepping, wêreld, werklikheid)." Teologie kan ook soos volg verwoord word: "Teologie is die sistematiese ondersoek na God se openbaring soos dit in die Skrif gegee is, en die toepassing van daardie geloofskennis op die mens in al sy verhoudings" (Hendriks, 1990: 19). Al hoe meer word teologie gesien as 'n hermeneutiese gebeure. "Die kerk moet elke keer opnuut voor die aangesig van die Here (*coram Deo*) kniel om te luister wat Woord en Gees in hierdie situasie, in hierdie *kairos*-oomblik sê" (Hendriks, 1992a:203).

1.3.4.2 'n Definisie van praktiese teologie

Om "hierdie *kairos*-oomblik" of "die mens in al sy verhoudings" te verstaan, impliseer juis dat daar na die wese van die praktiese teologie gevra word. Praktiese teologie wil juis "eksegese" (Hendriks, 1992a:203) doen, ook na die kant van die maatskappy (samelewing). Daarom word die veranderinge en aanpassings wat die kerk moet maak aan die deur van die praktiese teologie gelê. Immers, so word dan geredeneer, die praktiese teologie behoort daarop ingestel te wees om die gemeentelike of kerklike bediening effektief te struktureer. Maar dit mag egter nie vasgepen word om net te handel met die empiriese werklikhede nie. Dan is dit net 'n handelingswetenskap of "empiriese menskunde" (Louw, 1989:1) en " ... word die praktiese teologie (tot) 'n empiriese wetenskap en verloor sy teologiese gehalte" (Jonker, 1981:27).

Hierdie studie stem saam met Louw (1989:2) dat die praktiese teologie as hermeneutiese wetenskap "... die sin/bedoeling van die ontmoetingsgebeure God-mens so vertolk dat hierdie vertolkingswerkzaamheid *opbouend* sal inwerk op die kerk en *vernuwend* en *veranderend* sal inwerk op die ganse kosmos". Dit kan ook soos volg verwoord word: Praktiese teologie ondersoek "die gebeure tussen God en mens na sy strukture en funksies, vir sover dit geskied in die spanningsveld van tussenmenslike verhoudinge" (Pieterse, 1981:145). Tereg vat Pieterse (:147) saam: "Teologie is menslike spreke oor God. Praktiese teologie is daardie aspek van die

teologie wat die menslike handeling wat ten dienste staan van die deurgee van die spreke van God tot die mense, bestudeer."

In die lig van die voorafgaande definisies kan gesê word dat praktiese teologie inderdaad teologie in die ware sin van die woord is. Omdat hierdie studie plaasvind binne die kader van die praktiese teologie, kan die vraag gevra word na die metodologie daarvan.

1.3.4.3 Metodologie van die praktiese teologie

Dingemans (1989: 211) sien die eiesoortigheid van die praktiese teologie veral "in de analyse, de normering en de regulering van de kerklijke of christelijk-religieuze praxis." Daarvoor, sê hy, word gesoek na "een eigen handelingstheorie en methodologie, die het historische, het feitelijk-empirische en het normatief-theologische verbindt." Louw (1989:8 - 9) beskryf die funksionering van die praktiese teologie in meer detail. Hy sien dit in drie stappe: (i) Die bestudering van die verbonds-kommunikasie sodat die sin en betekenis van die ontmoetings-gestaltes vir die wêreld verstaan kan word (teologiese basisteorie). (ii) Die ontwerp van teorieë ten opsigte van die empiriese situasie (praktykteorieë). (iii) Die bestaande bedieningsmodelle word herontwerp as dit nie doeltreffend genoeg is nie. Hendriks (1992a:204) sluit soos volg hierby aan: "Die praktiese teologie is 'n bediening wat navorsing, sistematisering en begeleiding onderneem ten opsigte van basisteorie, praktykteorie en bedieningspraktyk."²⁰

Ten opsigte van hierdie studie verwoord Louw en Hendriks presies wat hierdie proefskrif beoog binne die prakties-teologiese kader.

²⁰ 'n Amerikaanse stem in hierdie verband: "For practical theology to be genuinely practical, it must have some description of the present situation, some critical theory about the ideal situation, some critical theory about the ideal situation, and some understanding of the processes, spiritual forces, and technologies required to get from where we are to the future ideal, no matter how fragmentarily and incompletely that ideal can be realized" (Browning, 1985: 15).

1.3.4.4 'n Definisie van gemeentebou

Omdat hierdie studie figureer binne die skopus van gemeentebou as teologiese dissipline binne die vakgebied praktiese teologie,²¹ moet 'n definisie van gemeentebou aanvaar word vir die doel van hierdie navorsing. Die volgende akademiese en teologiese definisie²² word onderskryf:

"Gemeentebou is die werk van die drie-enige God.

- * Dit is gefundeer in die uitverkiesende genade van die almagtige God wat Hom heilshistories-verbondsmatig aan die mens openbaar.
- * Dit is gebaseer op die kruisversoening en opstandingsoorwinning van Jesus Christus wat as hoof van die kerk sy kerk regeer.
- * Dit is handelend aanwesig deur die lewegewende, kragdadige werking van die Heilige Gees.
- * Die drie-enige God bou sy gemeente deur die dienswerk van gelowiges wat Hy met gawes vir hierdie werk toerus. Die leidinggewende bedienings speel hierin 'n grondliggende rol.
- * Die dienswerk van gelowiges geskied in die konteks van die liefde, *koinonia*, gehoorsaamheid, kennis, vrede, orde, vreugde, gebed, getuienis, onderrig, die erediens, geregtigheid, daade van barmhartigheid en die voortgaande proses van stryd.

Gemeentebou het ten doel:

- * die kwantitatiewe en kwalitatiewe opbou (dit is: geestelike groei tot volwasenheid, die voorkoming van dwaalleer en betrokke raak by die *missio dei*) van die *ekklesia*;
- * die realisering van die eenheid van die liggaam van Christus;
- * die blywende visie op die eskatologiese hoof van die *ekklesia*;

²¹ "Gemeenteopbouw of oikodomeik is de jongste loot aan de zelf nog jonge boom van de moderne praktische theologie" (Hendriks, J (Jan), 1990: 25).

²² Nel (1986) se *Werksformule: Gemeentebou as vak en Gemeentebou as bediening*, sou ook goedsikks aangehaal kon word.

- * die daarstelling van die *ekklesia* as 'n voorlopige gestalte van die koninkryk van God;
- * die verheerliking van God;
- * die bestudering van die teorie en praktyk van die opbou van die gemeente om die *ekklesia* as liggaam van Christus in sy geheel en in sy dele te laat funksioneer" (Hendriks, 1992:85 - 86).

Firet (1986:590) se definisie van "gemeenteopbouw" (oikodomeik) verdien ook vermelding en ondersteuning: "De theologiese teorie omtrent het op gang brengen en begeiden van processen die gericht zijn op het funksioneren van de gemeente.

- in een bepaalde situasie
- ooreenkomstig haar modelijkheden
- en naar haar roeping

en van processen die gericht zijn op die vorming van aan dat funksioneren adequate strukturen." Met hierdie gedeelte laat Firet reg geskied aan die roeping van die gemeente, prosesse en strukture, die empiriese en is daar sprake van 'n normatiewe benadering (Hendriks, Jan. 1990:28). Vir die doel van hierdie studie is Firet se definisie 'n goeie weergawe van wat met gemeentekonsultasie, binne die raamwerk van gemeentebou, beoog word.

1.3.4.5 Die relasie teologie tot die sosiale wetenskappe binne die praktiese teologie

Hierdie teologiese studie gaan in sy benadering van die praktiese teologie uit asook van 'n dialogiese omgang tussen die praktiese teologie en die sosiale wetenskappe. Dit erken die normatiewe inset van die Openbaring as wesenlike deel van beide die teologiese en kerklike praxis. In die terminologie word by voorkeur nie gepraat van die "benutting" van die

sosiale wetenskappe deur die praktiese teologie nie. Albei wetenskappe word as gelykwaardige en selfstandige gespreksgenote in 'n hermeneutiese proses beskou (Pasveer, 1992:18 - 19; Schippers e.a., 1990:265).

In terme van hul onderlinge verhouding tot mekaar kies hierdie studie vir 'n interdisiplinêre²³ benadering (Van der Ven, 1983:93 - 114). Die meeste ondersoekers verkies hierdie benadering waaronder verstaan word dat verteenwoordigers van hierdie verskillende dissiplines met mekaar in gesprek tree met as doel die verbetering van die praxis (Dingemans, 1989: 202).²⁴ Met praxis word bedoel die handeling van gelowiges - met ander woorde, die handeling van enkelinge of groepe in en buite die kerk ten dienste van die koninkryk (Pieterse, 1981:154).

In hierdie interdisiplinêre verhouding tussen die wetenskappe gaan dit ook om 'n wedersydse kritiese benadering (Browning, 1983:15 - 16). Die teologiese taak is veral normatief-krities ten opsigte van die sosiale werklikheid. Die teologie het op sy beurt die kritiek van die sosiale wetenskappe nodig om sy teologiese handeling teersaaklik te maak. Pasveer (1992:21) sê tereg dat die teologie egter op sy eie terrein beweeg al sou hy die insette van die sosiale wetenskappe betrek. "De theologie giet geenszins 'sociologische wyn in theologische zakken' als zij poogt in de andere wetenschappen relevante zaken te vinden voor haar eigen opgave." Dit gaan om 'n kritiese

²³ * Van der Ven onderskei drie fases: (i) "multidisciplinariteit," (ii) "interdisciplinariteit" en (iii) "intra-disciplinariteit".

* Schippers e.a. (1990:265) praat van 'n "symmetrische dialoog" wat dieselfde beoog as die interdisiplinêre benadering, naamlik 'n dialoog tussen twee selfstandige gespreksgenote wat hul eie belange, verwagtinge, visies, voorveronderstellinge, opies en dergelyke saambring.

* Nipkow (1978:35) pleit vir 'n konvergensiemodel waar 'n gesprek eers gevoer word oor die wetenskappe se voorveronderstellings, ensovoorts en mekaar dan deur middel van 'n sekere konvergensie aanvul en versterk.

²⁴ Vergelyk ook in verband met die relasie tussen die dissiplines: Dingemans, 1990: 123 e.v.

gebruik maak van wat die sosiale wetenskappe te sê het. Hieraan wil hierdie studie getrou bly en dit ook voortdurend probeer verantwoord.

Zerfass (1974:167) beeld die interdisiplinêre verhouding tussen die teologie en sosiale wetenskappe in 'n duidelike skema uit:

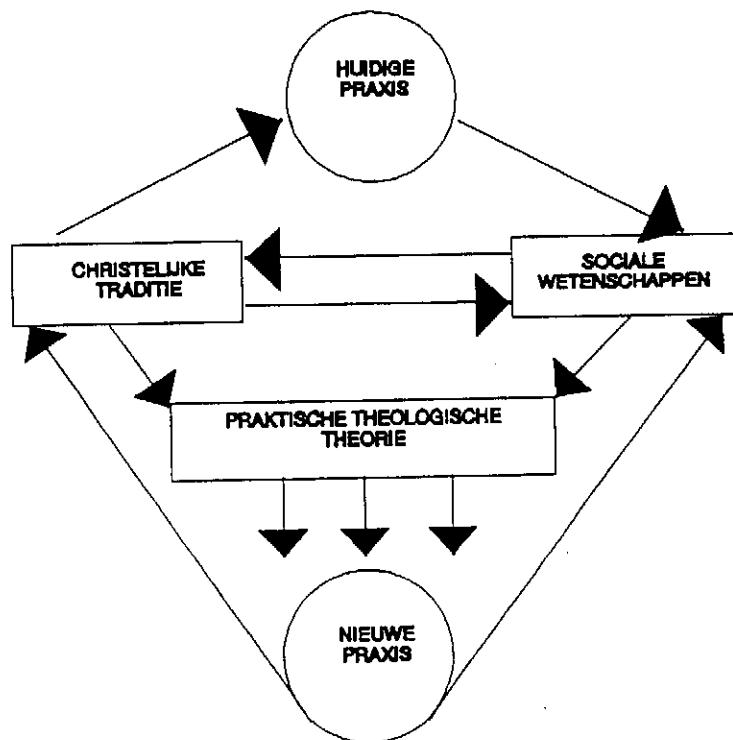


Diagram 2

Hierdie skematiese voorstelling kan kursories soos volg verduidelik word (Zerfass, 1974:167 - 169).²⁵ Die praxis word geanaliseer met behulp van die sosiale wetenskappe. Vervolgens vind ook 'n teologiese analise daarvan plaas. Daarna word die twee analises gekombineer tot 'n prakties-teologiese teorie aangaande die genoemde praxis. Hierdie teorievorming bestaan uit die verwerking van gegewens uit die teologiese teorie en die analise van die mens en sy situasie. Dié teorie lei op sy beurt na 'n nuwe praxis wat opnuut sosiaal wetenskaplik en teologies getoets moet word.

²⁵ Vergelyk ook Grey (1990:31 e.v.) en Pieterse (1981:155 e.v.) se verduideliking van Zerfass se model.

Dingemans (1990:126 e.v.) vul dit in sy bespreking van die skema van Zeffass aan met 'n model met drie hermeneutiese sirkels:

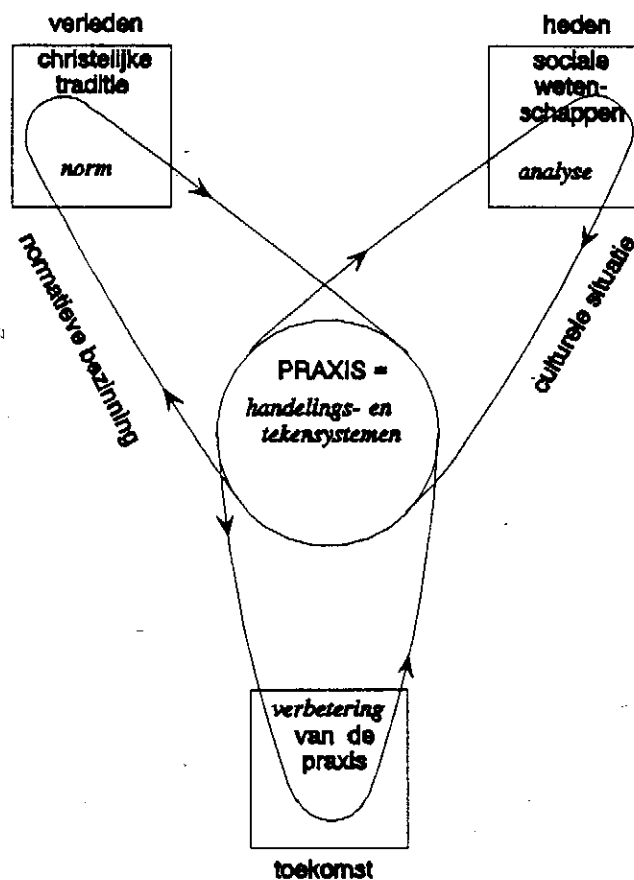


Diagram 3

Hierdie aanvulling van Dingemans is van belang omdat hy naas die teologiese besinning en die analise van die praxis, aandag gee aan die verbetering van die praxis. Dit gebeur in die derde sirkel op so 'n wyse dat telkens terugvoering gegee word na die eerste twee sirkels. Hiermee verbeeld Dingemans die dialogiese verhouding tussen die dissiplines terwyl hy die spanning tussen die twee gebiede vashou.

Die studie kies dus vir 'n polêr-dialogiese of interdissiplinêre samewerking. Hierdie navorsing is 'n poging tot sodanige dialoog en samewerking in soverre daar na die insette van die sosiale wetenskappe gevra sal word.

1.3.5 Die navorsingsontwerp (Metodologiese dimensie)

Hierdie dimensie van die navorsing skets die werkwyse wat met die proefskrif gevolg word: die tipe navorsingsontwerp en afgrensing van die probleem.

1.3.5.1 Tipe navorsingsontwerp

Die navorsing is hoofsaaklik 'n *verkennde studie* van 'n relatief onbekende terrein vir die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika.²⁶ Deur hierdie studie word gepoog om 'n model vir gebruik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk te genereer. Die studie bevat ook 'n *beskrywende aspek* in soverre dit die geskiedenis en die ontwikkeling van die domeinverskynsel wil nagaan.²⁷ Omdat dit 'n beskrywende studie oor 'n nuwe navorsingsdomein vir die teologie is, word vrylik gebruik gemaak van aanhalings. Die ander dissiplines word betrek sodat van die verskillende standpunte in hierdie verkennde aktiwiteit kennis geneem kan word.

Die navorsingstrategie sal *nomoteties* wees in soverre na algemeen geldende wetmatighede wat onderliggend aan die domeinverskynsel lê, gesoek word.

Analise en interpretasie vind plaas met 'n *induktiewe strategie*. Hierdie wyse van ordening van die data lei tot 'n nuwe konseptuele raamwerk/model. Omdat die werkwyse hipotese-genererend is, wil hierdie navorsing 'n bydrae lewer tot moontlike verdere navorsing op hierdie terrein, asook die ontwikkeling van 'n konsultasiebediening in Suid-Afrika.

In sy geheel gesien, is die navorsing meer *kwantitatief* van aard. Die

²⁶ Dit spreek dus vanself dat die studie veral gemik sal wees op die verkryging van insig en verwerwing van begrip oor die domeinverskynsel.

²⁷ Hierdie tipe beskrywende navorsing sal as 'n studie met 'n kontekstuele belang gesien kan word.

problematiek wat aangespreek word, handel oor die aard en vormgewing van 'n bediening wat enersyds van God Drie-enig uitgaan, maar waarvoor Hy mense - as konsultante (profete!) - gebruik.

Die *navorsingsmotivering* van die navorser kan as selfgeïnisieerde navorsing getipeer word. Dit kan soos volg verwoord word: Die nuuskierigheid van die navorser is tydens sy M.Th-studies geprikkel oor die domeinverskynsel van gemeentelike konsultasie. Omdat dit 'n onontginde terrein vir die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika is, is die navorser gestimuleer om hierdie terrein te betree, die domeinverskynsel soos dit elders in die wêreld voorkom, te ondersoek, te beskryf en te toets met die oog op moontlike implementering in die kerk in Suid-Afrika. Met hierdie doel voor oë is 'n studiereis na Amerika, Duitsland en Nederland onderneem.

1.3.5.2 Afbakening van die studieveld

1.3.5.2.1 Afgrensing ten opsigte van die navorsingsonderwerp

In die keuse van 'n navorsingsonderwerp moet noodwendig keuses gemaak word. Ten opsigte van kerklike konsultasie bestaan daar verskillende rigtings, soos onder andere:

- Die problematiek van konflik- of krisiskonsultasie;
- Die kerkregtelike implikasies vir die vormgewing van 'n konsultasiebediening.

In hierdie studie word veral gefokus op die histories-kritiese beskrywing en begroning van gemeentekonsultasie in soverre dit 'n "... helping ministry ..." (Perry en Peterson, 1981:21) vir gemeentes, ringe en kerke kan wees. In die ondersoek na die vormgewing in die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika word die kerkregtelike beginsels net aan die orde gestel in soverre dit dié saak raak. Waar "konsultasie" in die verlede deur meerdere vergaderings behartig is, neig dit tans in terme van proses, bestuur en strategiese teologiese beplanning om van konsultante gebruik te maak. Dit vind in al die kerkverbande plaas. Die navorser onderskryf wat Coertzen (1991:107) in verband met die doel van kerkreg en kerkregering sê, naamlik

dat dit "... diensbaar moet wees aan en die struktuur daar moet stel om die heiliges toe te rus vir hul dienswerk tot opbouing van die liggaam van Christus ..."

1.3.5.2.2 Afgrensing in terme van die ontledingseenheid

Die ontledingseenheid is reeds in 1.3.2 p. 27 gestel. Die keuse wat die navorser moes maak, was om te besluit waarop die navorsingseenheid van toepassing gemaak moes word: gemeentes, ringe, sinodes, of kerke?

Omdat hierdie navorsing hoofsaaklik verkennend van aard is, is besluit om konsultasie hoofsaaklik ten opsigte van gemeentes toe te pas. Die studie sal geredelik toegee dat baie van die beginsels van konsultasie ook op ringe, sinodes of kerke van toepassing kan wees. Tog wil die studie met sy keuse volstaan en poog om ten opsigte van die beskrywing en vormgewing van konsultasies met gemeentes reg te laat geskied.

'n Verdere afbakening van die domein was ten opsigte van die tipe gemeentes wat van hierdie professionele bediening gebruik sal maak. Dit blyk uit die navorsing dat gemeentekonsultasie 'n Eerstewêreld verskynsel is. Dit kom voor waar mense op 'n professionele vlak werk.²⁸ Hierdie is met ander woorde 'n bediening gerig op 'n bepaalde tipe gemeenskap, naamlik die professionele wêreld se gemeentes. Ten opsigte van hierdie studie moes die navorser hierdie afbakening maak. Die hoop beskaam egter nie dat dit wel na alle gemeentes mag uitbrei nie!

1.3.5.2.3 Tydsgrense

'n Ondersoek na gemeentelike konsultasie in die buiteland, naamlik Amerika, Duitsland en Nederland, het plaasgevind in April tot Julie 1993. In die keuse van hierdie drie lande is die navorser veral gelei deur die feit dat

²⁸

Vergelyk onder andere Lippitt en Lippitt (1986:4) se verklaring waarom konsultasie 'n hoëvlak-bediening gerig op die professionele wêreld is.

gemeentekonsultasies al vir byna 30 jaar in die VSA bedryf word. Vandaar het dit in Duitsland ("Gemeindeberatung") en ook in Nederland posgevat (vergelyk hoofstuk 4).

1.3.5.2.4 Afgrensing ten opsigte van 'n denominasie

Vir die doel van hierdie studie word die bestaan van verskillende denominasies en van die Nederduitse Gereformeerde Kerk as 'n denominasie erken.

Hierdie navorsing word gedoen vanuit en teen die agtergrond van 'n Nederduitse Gereformeerde konteks. Die studie wil hiermee bloot poog om wat die bedieningstrukture betref, konkreet en spesifiek te wees.

Die doel van hierdie afgrensing is daarom geensins daarop gemik om een denominasie bo die ander te verhef of dit in isolasie te hanteer nie. Dit is, intendeel, die wens en hoop van die navorser dat hierdie studie ook bruikbaar sal wees, of gemaak sal kan word, vir ander denominasies. Die studie sluit in hoofstuk 6 by hierdie wens aan met voorstelle vir die vormgewing van 'n *Suid-Afrikaanse gemeentelike konsultasiebediening*.

1.4 Die ontwerp van die proefskrif (Konseptualisering)

Die proefskrif is soos volg ontwerp:

Hoofstuk 1

Die *probleemstelling* is aan die begin gestel aan die hand van 'n aantal kort onberedeneerde vrae wat naasteby die studieveld dek. Hierdie vrae word deur die navorsing aangespreek.

Vervolgens is die *breë kontekstuele* omgewing waarbinne die domeinverskynsel nagevors word, beskryf. Die paradigmaverskuiwing wat deur die modernisme opgeroep word, is aan die orde gestel en daar word aangetoon hoe dit met die domeinverskynsel in verband gebring word.

Die *ontledingseenheid* en die *doel van die studie* is hierna aan die orde gestel.

In die tweede gedeelte van hoofstuk 1 volg 'n *prakties-teologiese stellingname*. Die relasie teologie tot die sosiale wetenskappe binne die praktiese teologie word beredeneer. Die studie gaan uit van interdisiplinêre samewerking aan die hand van die model van Zerfass, soos aangevul deur Dingemans.

Laastens is die *navorsingsontwerp* verduidelik, die *studieveld afgebaken*, *konsepte* gestel en die proses van *data-insameling* aan die orde gestel.

In Hoofstuk 2 word die *begrippe* konsultasie en berading ontleed en, met die nodige motivering, word daar vir die doel van hierdie studie, vir albei begrippe gekies. Verskeie definisies/omskrywings van konsultasie/berading uit verskillende dissiplines, word aangebied en 'n voorlopige definisie saamgestel. Die *doel van gemeenteberading* word vervolgens gestel. In hierdie verband word die begrip *verandering* vanuit verskillende gesigspunte belig. 'n Definisie van gemeenteberading word ontwikkel.

Die verhouding van *gemeenteberading tot strategiese teologiese beplanning* kom ten slotte aan die orde.

Hoofstuk 3 konsentreer op die vraag of *die gemeente as 'n organisasie en meer spesifiek as 'n sisteem-gebaseerde organisasie* verstaan kan word en hoe dit bestuur word. Vanselfsprekend word *leierskap* en *bestuur* hierby aangesny.

'n Oorsig oor die benaderingswyses in die *organisasieleer* word aangebied.

In die laaste deel van hierdie hoofstuk verskuif die fokus na die *funksionering van gemeentes* vanuit verskillende gesigspunte. Aandag word gegee aan die neiging in die funksionering van gemeentes om siklies deur groei- en kwynfases te beweeg.

Omdat *gemeenteberading as 'n bediening* gesien word binne die funksionering van gemeentes, word die begrip *bediening* belig.

Hoofstuk 4 is 'n histories-kritiese beskrywing van *die ontwikkeling van gemeenteberading*.

Die ontwikkeling van *verskillende benaderinge* tot gemeenteberading word nagevors. Die *persone en/of instansies* wat 'n konstruktiewe bydrae gelewer het of nog lewer, word krities beskryf. Die navorsing konsentreer veral op bydraes uit die *VSA, Duitsland en Nederland*. Die literatuurstudie word sover moontlik en waar beskikbaar, aangevul met *persoonlike onderhoude* wat die navorsers met leidende konsultante gevoer het. Hierdie onderhoude is vir die geldigheid van die studie op kassette beskikbaar.

In Hoofstuk 5 kom die *konsultasieproses* (beradingsproses) aan die orde. Allereers word die *subjek-objek benadering* afgewys en 'n begeleidingsproses voorgestel.

Die gemeentelike *konsultant* (berader) word belig met besondere klem op benaderingswyses tot die konsultasieproses. Die *tipes konsultasie* vorm 'n belangrike deel van die bespreking.

Die verskillende *fases in konsultasie* word ten slotte behandel en krities bespreek soos dit deur verskeie instansies/groepe/konsultante geïmplementeer word.

Hoofstuk 6 is *voorstelle* vir die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse gemeentebereadingsbediening. 'n *Nuwe praktykteorie* word gekonsipieer op grond van die navorsing ten opsigte van die insette van die sosiale wetenskappe en die teologie.

Allereers word histories nagegaan hoe "*konsultasie*" in die *Nederduitse Gereformeerde Kerk se geskiedenis* in verskeie vorme gefunksioneer het. Dit sal immers die nuwe praktykteorie beïnvloed. Die huidige situasie in Suid-Afrika ten opsigte van gemeenteberading word ondersoek en krities bespreek.

Die *voorstelle* ten opsigte van die strukturering van gemeenteberading word op die tafel geplaas en beredeneer. Enkele handelingsimpulse word voorgestel.

Die *kerkreg* word behandel in soverre dit die ontwerp en vormgewing van ordelike prosedure vir gemeenteberading in die Nederduitse Gereformeerde Kerk dien. Terselfdertyd aanvaar hierdie studie dat kerklike orde nie net met prosedures in die kerk te doen het nie. Dingemans (1988:207) skryf tereg hieroor: "Een Kerkorde is gestructureerde en in praktijk gebrachte theologie. Of nog preciezer gezegd: een kerkorde is een in rechtsregels vertaalde ecclesiologie. Wat een kerkgemeenschap denkt over haar eigen wezen en gestalte, over haar positie in de wereld, haar vormgeving en inrichting, wordt in een kerkorde vertaald in rechtsregels, die gelden voor het functioneren van het gemeenschap."

Hoofstuk 7 is 'n *bondige samevatting* van die studie se bevindinge. Moontlike *hipoteses* wat gegeneer is, word gepostuleer vir verdere navorsing.

1.5 Data-insameling

In hierdie studie word hoofsaaklik van die volgende databronne gebruik gemaak: dokumentêre bronne, indirekte en direkte waarneming. By die indirekte waarneming word verwys na data wat verkry is van kerklike konsultante self. Die tegniek wat hier gebruik is, is ongestructureerde, informele gesprekke en onderhoude met leidinggewende kerklike konsultante in die VSA, Duitsland en Nederland. Kontroleerbare bewysmateriaal in die vorm van kasette van hierdie gesprekke is beskikbaar. Enersyds het direkte, ongekontroleerde waarneming plaasgevind, in soverre die navorser direk betrokke was by konsultasieburo's wat besoek is en konsultasies wat meegemaak is. Eerstehandse ooggetuieverlagging kon dus plaasvind. Andersyds het die navorser self gemeenteberading met 'n aantal gemeentes gedoen.²⁹

Reaktiwiteit is tot die minimum beperk, aangesien die onderhoude hoofsaaklik gevoer is met konsultante wat informeel oor hul beroep verslag gedoen en dit beskryf het. Waar reaktiwiteit wel sou kon voorkom, kon die bevindinge met dokumentêre bronne gekontroleer word.

²⁹ Vergelyk Nederduitse Gereformeerde Gemeentes De Tyger, Drakenstein, Citrusdal, Bellville-Uitsig, Bloubergstrand.

Ter wille van die geldigheid van hierdie navorsing word kontroleerbare bewysmateriaal voorgelê in die vorm van die name van instansies en persone wat in die VSA, Duitsland en Nederland besoek is.

VSA:

- | | | |
|-------|---|--|
| (i) | <u>Hartford Teologiese Seminarium:</u>
Hartford | Carroll, J.W. ³⁰
McKinney, W.
Rozen, D. |
| (ii) | <u>Alban Instituut</u>
Washington | Mead, L.B.
Foland, T.
White, E. |
| (iii) | <u>Center for Parish Development</u>
Chicago | Dietterich, P.M.
Dietterich, I.
Ziemer, D. |
| (iv) | <u>Center for Church and
Community Ministries</u>
Chicago | Dudley, C.S. ³¹ |
| (v) | <u>Naperville</u> | Schaller, L.E. |
| (vi) | <u>Fuller Teologiese Seminarium</u>
<u>Fuller Instituut</u>
Los Angeles | George, C. |
| (vii) | <u>Church Growth Center</u>
Corunna | Hunter, K.R. |

³⁰ Carroll is tans by Duke Universiteit.

³¹ Dudley is tans by Hartford Teologiese Seminarium.

- (viii) First Church of God³² Miller, M. (Leraar)
Goshen
- (ix) Mount Calvern Lutheran Church³² Hartké, J. (Leraar)
Fort Wayne

Duitsland:

- (i) Gemeindeberatung in der Berg, H.G.
Evangelischen Kirche Hessen Düringer, S.
und Nassau
Frankfurt
- (ii) United Church Hessen und Nassau Jones, W. (Leraar)³³
Frankfurt
- (iii) Span van agt gemeenteberaders³³
Frankfurt

Nederland:

- (i) Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk
(Interkerklike organisasie)
Amsterdam
- (A) Gereformeerde Kerk
De Vrije Universiteit Hendriks, Jan
Amsterdam

³² Gemeentes gekonsulteer deur dr. Kent Hunter van die Church Growth Center.

³³ Opgelei as gemeenteberaders deur "Gemeindeberatung".

(B)	<u>Rooms Katolieke Kerk</u>	
	<u>De Katholieke Universiteit</u> Utrecht	Weverbergh, R.G.I.
	<u>De Katholieke Theologiese</u> <u>Hogeschool</u> Amsterdam	Van Hooijdonk, P.
	<u>Aartsbisdom</u> Utrecht	Van den Hoven, P. Groener, G.

1.6 Hoofstukindeling

Die hoofstukke van hierdie proefskrif word met die oog op die bestudering van die navorsingsonderwerp, soos volg ingedeel:

- Hoofstuk 1: Inleiding en oriëntering.
- Hoofstuk 2: Beskrywing en begroning van gemeenteberading/
gemeentelike konsultasie.
- Hoofstuk 3: Die kerk as organisasie (instituut) en die rol van 'n
beradingsbediening/konsultasiebediening.
- Hoofstuk 4: Histories-kritiese beskrywing van die ontwikkeling van
gemeentelike berading/kerklike konsultasie.
- Hoofstuk 5: Die beradingsproses/Die konsultasieproses.
- Hoofstuk 6: Vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse, kerklike beradingsbe-
diening/konsultasiebediening.
- Hoofstuk 7: 'n Bondige samevatting van die studie.

Hoofstuk 2

Beskrywing en begroning van gemeentelike konsultasie

2.1 Inleiding

"Throughout history there have been individuals who acquired or were given status and credibility in groups as helpers in solving problems. Tribal wise men, medicine men and women, and priests often developed special skills as helpers in personal or group problem solving." So skryf Lippitt en Lippitt (1986:1) in verband met konsultasie as 'n hulpgewende proses. Smith en Moolman (1982:227) sluit hierby aan wanneer hulle beweer dat die karaktereienskappe van die mens om hulp aan ander deur middel van advies te verleen, sekerlik so oud is soos die beskawing self (vergelyk ook Bellman, 1990:xviii). Hierdie eienskap van die mens, sê hulle, spruit waarskynlik voort uit die mens se vrees vir die onbekende, maar ook uit die mens se begeerte om sy ervaring en kennis met andere te deel. Hul slotsom is: "Konsultasie vorm dus 'n natuurlike deel van enige mens se bestaan."

Vir die ernstige navorser is dit egter duidelik dat konsultasie veel meer behels as hulpverlening, probleemoplossings of 'n natuurlike aanleg. Lippitt en Lippitt praat byvoorbeeld van formele opleiding en van ervaring wat konsultante moet opdoen - met ander woorde 'n differensiasie tussen konsultasie self en die opleiding daarvoor (1986:1).

Die studie wil in hierdie hoofstuk nagaan hoe konsultasie beskryf kan word. Vanuit die teologie word die vraag vanselfsprekend gevra of die beginsel van konsultasie Bybels verantwoordbaar is. Verder word in hierdie hoofstuk definisies van konsultasie aangehaal in 'n poging om dié begrip onder presiese bewoording te bring. 'n Keuse word gedoen en 'n eie definisie vir konsultasie word ontwikkel.

Voortvloeiend hieruit word die doel van gemeentekonsultasie gestel. Wat wil hiermee bereik word? 'n Belangrike konsep, naamlik verandering, word vanuit verskillende hoeke belig om daarmee 'n bydrae te lewer tot die begroning van konsultasie.

2.2 Normatiewe Skrifbeginsels vir konsultasie

In 'n soeke na 'n duidelike omskrywing van gemeentelike konsultasie is dit voor die hand liggend dat die teoloog allereers na die Bybel sal gaan. Die vraag word dan gevra: Gee die Bybel direkte voorbeelde van sodanige werk? Is daar modelle of beginsels te vinde?

Perry en Peterson (1981:7) is van mening dat die konsep van "church consultation" wel in die Bybel figureer. In 'n verwysing na 1 Korintiërs 4:17 waar Paulus Timoteus na die gemeente van Korinte stuur en Titus 1: 5 waar Titus in Kreta agtergelaat is, konkludeer hulle dat Paulus "... was engaging them in the ministry of church consultation". Anderson (1983:40) sluit hierby aan met 'n verwysing na "Some Biblical History of External Consultation". Hy wys daarop dat die kerk in sy vroeë jare van eksterne helpers gebruik gemaak het: Paulus, Barnabas, Silas, Titus en Timoteus, "... checked up on churches and encouraged them". Hy motiveer sy stelling soos volg: "In a way, the external person visiting the church calls the church back to its reason for being, and helps it hear what 'the Spirit is saying to the churches' " (sien Openbaring 3: 6). Smith en Moolman (1982:227) verwys op hul beurt na Jetro wat Moses adviseer om 'n bestuurshierargie te skep, om te organiseer, te delegeer en te onderrig (Eksodus 18:17 - 23). Hulle slotsom is dat "... Jetro, as konsultant opgetree het in die oplossing van die probleme wat Moses met die volk gehad het". Heelwat soortgelyke voorbeelde sou vir hierdie doel aangehaal kon word.¹

Myron Rush (1983) gaan selfs so ver om te pleit vir 'n totale Bybelse benadering in gemeentebestuur wat dan teenoor die bestuursbeginsels van die sekulêre wêreld staan. Sodanige beginsels, beweer Rush, kan alles uit die Bybel verkry word. Daarom noem hy sy boek *Management: A Biblical Approach*.

Die vraag kan vir die doel van hierdie studie gestel word tot watter mate genoemde werkswyses geldig en geregverdig is. Kan gemeentelike konsultasie

¹ Vergelyk onder andere 1 Korintiërs 16:15 (Stefanus "... tot diens van die gelowiges ..."); 2 Korintiërs 7:15 (Titus na Korinte); 2 Korintiërs 8:16-23 (Titus se opvolgbesoek aan Korinte saam met twee "broers" wat Paulus saamstuur), ensovoorts.

byvoorbeeld direk uit die Skrif afgelei word? Is dit waar dat ons onself op alle terreine deur konkrete voorbeelde uit die Skrif kan en moet laat lei? Hiermee word die problematiek van die reformatoriese "sola Scriptura" op die tafel geplaas. Dit sal dus gepas wees om ter wille van die studie, kortliks stil te staan by die reikwydte van die "sola Scriptura" konsep.

2.2.1 Die reikwydte van die Sola Scriptura skrifberoep

Die studie sal nie poog om hierdie vraagstuk in detail te beredeneer nie.² Slegs uitgangspunte word gestel om sodoende 'n fondament te lê waarop verder gebou word.

Die navorsing vereenselwig hom met die reformatoriese "sola Scriptura" (soos aanvanklik polemies teenoor Rome gehanteer), naamlik dat wat die heilsboodskap en die dogma van die kerk betref, die Skrif duidelik, genoegsaam, betroubaar en gesaghebbend is (Heyns, 1978:29 e.v.; Sinodale Kommissie van Leer- en Aktuele Sake, Wes-Kaapland, 1979:2).

Tweedens huldig die studie die oortuiging dat die Skrif op die regte wyse benader en hanteer moet word. Tereg verklaar die Sinodale Kommissie van Leer- en Aktuele Sake (1979:11): "Die hermeneutiese vraag was van die begin af vir die Reformasie van die grootste belang. Die beroep op die Skrif het alleen gesag as dit 'n verantwoorde beroep is, dit wil sê, 'n beroep wat ten volle rekening hou met wat die Skrif wil sê."

Uit die Skrifbewyse wat aangehaal is om gemeentekonsultasie te illustreer (vergelyk 2.2 op p.49), sal opgemerk kan word dat Timoteus en Titus met *gemeente-ordering* besig was. Ridderbos (1966:532 - 533) stel dit dat Timoteus en Titus met "...ordenende bevoegdhede ..." opgetree het "... om de gemeente en het daarin tot ontwikkeling komende ambt tot meerdere zelfstandigheid te brengen met het oog op Paulus' afwezigheid en naderend levenseinde en hun eigen aanstaand vertrek". Groenewald (1977:161) gaan akkoord dat Titus in Kreta agtergelaat is "...

² Vergelyk in hierdie verband: Rossouw (1963) asook Heyns en Jonker (1974:164 e.v.).

om met die organisasie van die gemeente voort te gaan". Hy moes naamlik die eiland deurreis en op elke plek ouderlinge aanstel. Die konteks waarin hierdie Skrifbewyse voorkom, is van groot belang. Alhoewel Ridderbos sy bespreking van die genoemde verse in sy hoofstuk oor "De opbouw der Gemeente" (1966:479 e.v.) doen, kan tog nie afgelei word dat dit gemeentekonsultasie is nie!

Ten opsigte van Jetro se optrede is dit weer duidelik uit die Skrifverband dat hy Moses van raad bedien het ten opsigte van *die herorganisering van die regstelsel*. So kan met betrekking tot Titus se opvolgbesoek aan Korinte (2 Korintiërs 8:16-23) vermeld word dat dit gedoen is om die "liefdeswerk" (2 Korintiërs 8:6) te voltooi. Sy besoek staan dus in verband met die *reëling ten opsigte van Christelike vrygewigheid*.

Om gemeente-ordering, gemeente-organisasie, besoeke aan gemeentes, bemoediging, herorganisasie van die regstelsel en aanmoediging tot Christelike vrygewigheid voor te stel as, of gelyk te stel aan gemeentekonsultasie, kom prematuur voor. Hoogstens sou dit aangemerkt kon word as *aspekte van gemeentekonsultasie*.

Die derde uitgangspunt wat die studie in hierdie verband wil stel, gaan oor die verband tussen die Skrif en die moderne lewe. Tot watter mate kan vanuit die moderne lewe 'n beroep op die Skrif gedoen word om 'n moderne verskynsel te sanksioneer?

Die studie aanvaar die beginsel dat die Skrif betekenis het vir alle terreine van ons lewe, maar dat daar nie op 'n nuwe wyse 'n beroep op die Skrif gedoen kan word vir wetenskaplike en ander kennis wat langs die weg van waarneming, ervaring en studie verkry kan word nie.³ Tog is die lig van die Skrif vir alle terreine onontbeerlik, "omdat die mens sonder die lig van die Skrif ook in wetenskap, politiek en moraal op 'n dwaalweg geraak het" (Sinodale Kommissie van Leer- en Aktuele Sake, Wes-Kaapland, 1979:10). Die probleem is om hierdie skynbaar teenstrydige pole met mekaar te versoen.

³ Vergelyk Kuyper: *De Gemeene Gratie* (1932).

Kuyper (1932) en Heyns, J.A. (1978:26 e.v.) bied in hierdie verband verhelderende gesigspunte waarmee die studie hom kan vereenselwig. Kuyper onderskei tussen bepaalde algemene beginsels wat in die Skrif vir ons lewe op elke terrein gegee is en die konkrete geboorte van die Bybel waarin die beginsels 'n histories-tydgebonde toepassing gevind het. Die algemene beginsels is bindend, maar hulle moet in hul nuwe situasie opnuut toegepas word. Die algemene beginsels moet ontdek word in hul betekenis vir die moderne lewe. Per slot van rekening is alle beginsels nie in dieselfde vorm normatief vir die kerk van alle eeue nie. Heyns onderskei tussen die skopiese en periferiese gesag van die Woord. Onder die skopus verstaan hy die sentrale boodskap van die Skrif en met die periferie bedoel hy "waarhede wat verder weg van die sentrale boodskap af lê, maar tog verband hou met, en bydra tot 'n beter verstaan van en insig in die wese van die Bybelse boodskap" (:27). Hierdie onderskeiding, sê Heyns, mag egter nie dualisties verstaan word nie. In die beroep op die Skrif moet daar telkens gevra word of dit 'n waarheid is wat geld vir alle tye en of dit 'n periferiese waarheid is wat tydgebonde of histories gebonde is.

Dit wil in hierdie vroeë stadium van die navorsing voorkom of gemeentekonsultasie nie as sodanig eksplisiet in die Skrif uitgespel word nie. Enersyds is dit as gevolg van die feit dat die Skrif nie 'n wetenskaplike handboek is met inligting oor alle terreine van die wetenskap nie. Die Bybel is die Woord van God wat ons wys maak tot saligheid en ons toerusting gee tot goeie werke in diens van God. Hiertoe sou gemeentekonsultasie diensbaar wou wees! Andersyds is dit omdat gemeentekonsultasie beskou kan word as behorende tot die periferiese, maar wat tog diensbaar wil wees om die sentrale boodskap van die Bybel te dien en die effektiewe uitdra daarvan te maksimaliseer. Die Skrif gee wel beginsels wat op gemeentekonsultasie in die moderne lewe toegepas ("vertaal") kan word. Die Sinodale Kommissie (1979:17) stel dit soos volg: "Die Bybel bied nie 'n voorskrif oor elke moontlike saak wat in ons moderne wêreld mag opduik nie, maar die Bybel bied wel leidende motiewe, algemene gesigspunte, teologiese koördinate,⁴ vaste

⁴ Heyns (1982:159 - 170) bied 'n tiental koördinate waarbinne die Bybelse voorskrifte verklaar moet word.

bakens in die see waarin ons onself moet oriënteer."

In die soeke na koördinate om gemeentekonsultasie te beskryf en te begrond, wil die studie vervolgens die begrip "konsultasie" ontleed. Daarna word verskeie beskikbare definisies van konsultasie op die tafel geplaas. In hierdie verband sal in gesprek getree word met die sosiale- en bestuurswetenskappe om krities gebruik te maak van wat hulle wil sê. Die interdisiplinêre samewerking tussen die teologie en die ander wetenskappe sal hier toegepas word. (Vergelyk die bespreking van die modelle van Zerfass en Dingemans op p. 36 e.v.)

2.3 Die begrippe: konsultasie en berading

Volgens *The Shorter Oxford English Dictionary* (1973:409) word die werkwoord *om te konsulteer* ("to consult") ontleen aan die Franse "consulter" en Latynse "consultare". Die woordstam kom van die Franse deelwoordkonstruksie "consulere" wat "take counsel" beteken. Die volledige betekenis word soos volg deur hierdie woordeboek aangegee.⁵

"Consult": "To take counsel together, deliberate, confer.
To take counsel to bring about; to plan ...
To provide for by consultation; to have an eye to.
To ask advice of, seek counsel from;
To have recourse to for instruction or professional advice."

Die *Chambers English Dictionary* (1990:306) voeg die volgende betekenis hieraan toe:

"... to decide or act in favour of ... to take measures for the advantage of; to consider jointly ..."

⁵ Vergelyk ook die volgende bronne wat hiermee ooreenstem:
The Collins Dictionary and Thesaurus, 1987.
The Oxford Dictionary of English Etymology, 1966.
The Reader's Digest Oxford Wordfinder, 1993.

'n "Consultant" is volgens *The Collins Dictionary and Thesaurus* "a specialist who gives expert advice or information" (1987:209).

The Reader's Digest Oxford Wordfinder se definisie van 'n konsultant is: "A person providing professional advice, etc. especially for a fee" (1993:307).

Hieruit kan vervolgens by die begrip *konsultasie* stilgestaan word. 'n Paar verklarings van hierdie term lui soos volg:

"A meeting arranged to consult" (*The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, 1993:308).

"Acting in a advisory capacity on professional matters" (*The Collins Dictionary*, 1987:209).

"The action of consulting or taking counsel together; deliberation, conference" (*The Shorter Oxford English Dictionary*, 1973:409).

Die begrip "berading" of "gemeenteberading" word hoofsaaklik in Duitsland gebruik, naamlik "Gemeindeberatung". Dit sal derhalwe die moeite loon om ook hierdie begrip te ontleed.

Trumpelmann en Erbe (1971:394) se verklaring van "beratung" is "raadpleging, oorlegging, beraadslaging". Messinger (1988:856) gee op sy beurt die volgende betekenis weer: "Besprechung, discussion, consultation, conferral, deliberation, advice." 'n "Beratungsdienst" is vir hom 'n "advisory service". Ten opsigte van die begrip "Berater" is Messinger se verklaring "adviser, consultant."

Die *HAT* (Odendal - hoofredakteur) verklaar "beraadslaag" as "met mekaar ernstig oorweeg, oorleg pleeg." (1965:80)

'n Belangrike opmerking in verband met konsultante word deur Smith en Moolman (1982:241) gemaak: "Die aard van die kennisgebied of spesialiteitsrigting van konsultante word gewoonlik aangedui deur die verbinding van 'n tweede naamwoord, byvoorbeeld eiendoms-konsultant, versekerings-konsultant, bestuurs-

konsultant, ensovoorts." Vir die doel van hierdie navorsing sou ons gemeentelike konsultant hierby kon voeg.

Voortvloeiend uit die verskillende betekenis van die woord "konsultasie/berading" kan 'n relevante vraag gevra word: is daar dan hoegenaamd 'n verskil tussen konsultant, adviseur en raadgewer (counsellor)? Indien daar 'n verskil is, kom dit nie duidelik na vore in die verskillende betekenis wat aangehaal is nie. Hierdie studie sal van die standpunt uitgaan dat daar wel 'n verskil is. Ter wille van duidelikheid word dit kortliks aan die orde gestel.

2.3.1 'n Onderskeiding: konsultant/berader, adviseur en raadgewer ("counsellor")

Alhoewel al drie woorde die gee van raad insluit, is daar in die wyse van pligsuitvoering van die persoon as raadgewer 'n verskil in betekenis.

Dit kom voor dat die adviseur meer vanuit die subjek-objek-skema funksioneer. Sy raad is meer voorskriftelik van aard.⁶ Die kliënt word meerendeels as 'n objek gesien.⁷ Daarenteen opereer die konsultant/berader op die basis van 'n fasiliteerder, 'n persoon wat hulp verleen sodat die "kliënt" (die gemeente) homself kan help, verstaan, ontdek en ontwikkel.⁸

Ten opsigte van die begrip raadgewer (counsellor) kan volstaan word met Smith en Moolman (1982:239) se waarneming: "In die Amerikaanse terminologie word die woord 'counsellor' ... veral ... verbind met die opvoedkunde en sielkunde. Die kontak en wisselwerking vind in hierdie gevalle ook tussen die raadgewer en die

⁶ Vergelyk *The Shorter Oxford English Dictionary* (1973) en *Practical Standard Dictionary of the English Language* (1946) wat "adviser/advisor" onder andere beskrywe met die volgende woorde: "warn, notify, inform, to give advice, recommend, to appraise."

⁷ Vergelyk die bespreking van die subjek-objek splitsing op p. 22 (hoofstuk 1 en p. 214 hoofstuk 5).

⁸ Vergelyk die betekenis onder 2.3, soos onder andere "advisory capacity", "taking counsel together", "conference" asook die verskeie definisies onder 2.4.

kliënt plaas, maar dit gaan primêr om die persoonlike; dit is dus 'n sielkundig-sosiologiese proses, wat sentreer om die mens, sy behoeftes, tekortkominge, wense en begeertes ... konsultasie (word) wel op 'n individuele en persoonlike basis gevoer, maar die doel daarvan gaan nie om die psige van die ondernemer nie, maar wel om die doeltreffendheid van die onderneming.⁹ Die belangrikheid van die sielkundige ingesteldheid van die ondernemer om die doeltreffendheid van die onderneming te verhoog, word nie betwis nie."

Vir die doel van hierdie navorsing word albei begrippe, naamlik konsultasie/berading aanvaar en gebruik. Albei hierdie begrippe lê klem op die sentrale gedagte, naamlik *gesamentlike oorlegpleging*. Die begrip konsultasie word meer dikwels in die literatuur gebruik en sal dus in hierdie studie meer prominent figurer. Daar word vervolgens na 'n aantal beskikbare definisies van konsultasie gekyk.

2.4 Verskeie definisies/omskrywings van konsultasie

Die volgende definisies/omskrywings van konsultasie, uit verskillende dissiplines, word aangebied:

2.4.1 Definisies/omskrywings vanuit die sosiale- en bestuurswetenskappe

2.4.1.1 Caplan, G. (1970)

Die psigiater en pionier in geestesgesondheid-konsultasie, Gerald Caplan, definieer konsultasie as "... a process of interaction between two professional persons - the consultant, who is a specialist, and the consultee, who invokes a consultant's help in regard to a current work problem with which he is having some difficulty and which he has decided is in the other's area of specialized competence" (:19).

⁹ Vir verduideliking en bespreking van die sielkundig-sosiologiese raadgewing, word verwys na hoofstuk 1 van Steffire, B., Grant, W.H. 1972. *Theories of Counseling*. Second edition. McGraw-Hill. Johannesburg.

2.4.1.2 MacLennan, B., Quinn, R. en D. Schroeder (1975)

Hulle sien konsultasie in die geestesgesondheid as 'n voorsiening van tegniese bystand, maar in raadgewende hoedanigheid. Konsultante het geen direkte verantwoordelikheid vir die aanvaarding of implementering van hul aanbevelings nie. MacLennan en sy kollegas lê veral klem op voorkomende konsultasie. Hiervolgens bepaal konsultante die behoefte aan nuwe of veranderende strukture. Hulle bied raad aan ten opsigte van beplanning, opleiding en programme en begelei ander persone in die ontwikkeling van vaardighede om sekere take self te verrig.

2.4.1.3 Berger, J. (1977)

Berger beskryf konsultasie in terme van wat in die proses van konsultasie self gebeur. Vir hom is konsultasie in die eerste plek 'n *probleemoplossings-proses*. Aan die begin van die konsultasie is daar nie duidelikheid oor die veranderinge wat nodig mag wees nie. Daarom moet die probleem duideliker omlyn en geanaliseer word sodat 'n strategie ontwerp kan word om die probleem op te los.

2.4.1.4 Block, P. (1981)

"A consultant is a person in a position to have some influence over an individual, a group, or an organization but who has no direct power to make changes or implement programs" (:1). Block gaan voort: "Every time you give advice to someone who is in the position to make the choice, you are consulting" (:4).

Wat vir Block en vir hierdie studie van belang is, is die beklemtoning van die feit dat die konsultant 'n eie rol het om te vertolk en dat sy rol duidelik onderskei moet word van die rol van die bestuurder van 'n organisasie. "A manager is someone who has direct control over the action. The moment you take direct control, you are acting as a manager" (:1).

2.4.1.5 Parsons, R.D. en J. Meyers (1984)

"Consultation is a technique that always has the following six characteristics: (1) it is a helping or problem-solving process; (2) it occurs between a professional helpgiver and a helpseeker who has responsibility for the welfare of another person; (3) it is a voluntary relationship; (4) the helpgiver and helpseeker share in solving the problem; (5) the goal is to help solve a current work problem of the helpseeker; and (6) the helpseeker profits from the relationship in such a way that future problems may be handled more sensitively and skillfully." (:xii)

2.4.1.6 Blake, R.R. en J.S. Mouton (1986)

"Consultation is an intervention calculated to bring change about in a deliberate way" (:7). Hulle erken die moontlikheid van manipulasie, maar redeneer dat daar niks in die konsultasieproses self is wat dit meer blootstel aan manipulasie as enige menslike interaksie nie. Die feit dat die kliënt konsultasie aanvra en dit te enige tyd kan beëindig, verminder ook die moontlikheid van manipulasie.

Hulle verkies die term "change" bo beïnvloeding, oorreding of selfs hulp aanbied. "All of these processes may be employed in the induction of change, but ... much more is implicit in change based on consultation than in these processes of influence or persuasion" (:7).

2.4.1.7 Wilkinson, J.W. (1986)

"Management consulting¹⁰ is an independent and objective advisory service provided by qualified persons to clients in order to help them identify and analyze management problems or opportunities. Management consultants also recommend solutions or suggested actions with respect to these issues and help, when requested, in their implementation. In essence, management consultants help to effect constructive change in private or public sector organizations through the sound application of substantive and process skills" (:4).¹¹

Wilkinson spel die taak van 'n "management consultant" redelik volledig uit. "... advice and technical assistance, where the primary purpose is to help the client improve the use of its capabilities and resources to achieve its objectives. For the purpose of illustration, 'helping the client improve the use of its capabilities and resources' may involve activities such as:

- (i) Counseling management in its analysis, planning, organizing, operating, and controlling functions;
- (ii) Conducting special studies, preparing recommendations, proposing plans and programs, and providing advice and technical assistance in their implementation;

¹⁰ "Management consulting is a profession whose members provide extremely useful services to managers. In fact, many of its practitioners are called management advisory services specialists." (Wilkinson, 1986:3).

Vergelyk ook Higdon, H. (1969) se definisie: "... management consulting is the professional service performed by trained and experienced persons in helping managers identify and solve managerial problems and opportunities of the various institutions of our society, recommending practical solutions to these situations, and helping implement them when necessary" (:306).

¹¹ Definisie is ontwikkel op 'n konferensie oor "University Education and Management Consulting" te Salt Lake City, Februarie 21 - 22, 1985.

- (iii) Reviewing and suggesting improvement of policies, procedures, systems, methods, and *organization* relationships;
- (iv) Introducing new ideas, concepts, and methods to management" (:4).¹²

2.4.1.8 Lippitt, G. en R. Lippitt (1986)

Hulle bring konsultasie soos volg onder woorde: "Consultation is a two-way interaction - a process of seeking, giving, and receiving help. Consulting is aimed at aiding a person, group, organization, or larger system in mobilizing internal and external resources to deal with problem confrontations and change efforts" (:1).

2.4.1.9 Schein, E.H. (1988)

"Process Consultation is a set of activities on the part of the consultant that help the client to perceive, understand, and act upon the process events that occur in the client's environment in order to improve the situation as defined by the client" (:11).

Twee aannames lê onderliggend aan proseskonsultasie. Eerstens, sê Schein (:9), val die klem op "joint diagnosis". Die kliënt moet die probleem self raaksien deur te deel in die diagnose-proses. Die konsultant kan help deur die diagnose skerper te belig of deur alternatiewe oplossings voor te stel. Dit bly egter die kliënt wat die finale woord het omtrent die soort remediërende aksie wat geneem moet word. Tweedens gaan Schein (:12) van die standpunt uit dat alle probleme in die organisasie ten diepste verhoudingsprobleme en probleme met betrekking tot die prosesse wat afspeel tussen mense in die organisasie is. Hierdie verhoudings en prosesse moet dus verstaan en verbeter word om sukses te behaal.

¹² Inhoud afkomstig van die organisasie vir "Management Consulting" (AICPA) nr. 1, "*Definitions and Standard for MAS Practice*".

2.4.1.10 Harvey, D.F. en D.R. Brown (1992)

Harvey en Brown definieer die rol van die konsultant teen die agtergrond van organisasie-ontwikkeling. Laasgenoemde beskryf hulle soos volg: "Organization development is an emerging discipline aimed at improving the effectiveness of the organization and its members by means of a systematic change program" (:5).

Hulle sien die taak en rol van die organisasie-ontwikkelingskonsultant om hierdie "change program" te inisieer, te stimuleer of te fasiliteer (:123) deur middel van, onder andere, skoling, opleiding en gesamentlike ontwikkeling van nuwe weë om die organisasie beter te laat funksioneer (:118).

2.4.2 Definisies/omskrywings vanuit 'n religieuse konteks

2.4.2.1 Schaller, L.E. (1969)

Schaller sien die konsultant as die persoon wat met die vrae, probleme en bekommernisse wat in 'n gemeente mag opduik, hanteer. "He comes primarily as an advisor, not as a solicitor of support; as a consultant to the congregation, not as a representative of another organization; as a helper, rather than as one seeking help" (:1).

2.4.2.2 Schmidt, E.R. {1975}

Eva Renate Schmidt, die pionier van "Gemeindeberatung" in Duitsland, plaas met haar omskrywing van gemeentekonsultasie 'n meer substansiële definisie op die tafel.

"Unter Gemeindeberatung verstehen wir hier die Hilfe eines von außen kommenden Beraters, der die Gemeinde dabei unterstützt, ihre Probleme und Aufgaben möglichst klar zu erkennen, ihre eigenen Möglichkeiten zu entdecken, eigene Zielvorstellungen zu entwickeln und sich selbst so zu organisieren, daß sie ihre Ziele erreichen und ihr Handeln auswerten kann.

Gemeindeberatung zielt auf Neubesinnung, gegebenenfalls Veränderung von Zielen, Wertvorstellungen, Verhalten und Organisationsformen in der Gemeinde" (:183).

2.4.2.3 Adam, J. en E.R. Schmidt (1977)

Adam en Schmidt bou voort op Schmidt se definisie.¹³ "Gemeindeberatung ist der Versuch, mit Hilfe eines oder mehrerer von außen Kommender der Gemeinde zu helfen, ihre Probleme und Aufgaben in ihrem gesellschaftlichen Umfeld möglichst klar zu erkennen und ihre eigenen Möglichkeiten zu entdecken. Die Hauptaufgabe der Gemeindeberatung ist es, der Gemeinde zu helfen, sich selber zu sehen, ihre eigenen Ziele und Methoden zu finden, und schließlich, ihr dabei zu helfen, diese Ziele zu erreichen. Sie zielt also auf Nachdenken, Neubesinnung, gegebenenfalls auf Veränderung von Zielen, Verhalten und Organisationsformen in der Gemeinde. Sie geht dabei davon aus, daß die Voraussetzungen für eine Erneuerung oder Veränderung in der Gemeinde selber vorhanden sind" (:50).

2.4.2.4 Klostermann, F. (1977)

Klostermann gee in sy voorwoord tot die boek van Adam en Schmidt (1977) sy eie siening van gemeentekonsultasie: "Grob gesagt, geht es darum, Theorie und Praxis der Gruppendynamik, der klientenzentrierten Beratungsmethoden und der Organisationsentwicklung für die christlichen Gemeinden nutzbar zu machen, ihnen durch Rat sachkundiger Außenstehender zu helfen, ihre Probleme, Aufgaben und Möglichkeiten konkret zu erkennen und zu entdecken, das Mißverhältnis zwischen ihrer Theorie und ihrer Praxis abzubauen, ihre vielleicht verloren gegangene Identität wiederzufinden, ihre Konflikte zu bewältigen und sie so zu größerer Effektivität befähigen" (:7).

¹³ Vergelyk 2.4.2.2 op p. 61.

Dit is duidelik dat hy groot klem lê op die insette van die sosiale- en bestuurswetenskappe in die proses van gemeentekonsultasie.

2.4.2.5 Perry, L.M. en G.A. Peterson (1981)

"A consultant is one who aids individuals, groups, organizations, or even larger combinations of organizations in diagnosing the real problems that exist, gathering the appropriate data and information necessary to deal with the problems, suggesting alternate solutions to particular problems, and ultimately assisting in the mobilization of both internal and external resources to solve the problems" (:20). Hulle gaan voort deur die konsultant se taak te omskryf as "... primarily to help an organization maximize its strengths and eliminate its weaknesses. It is a helping ministry from start to finish" (:20 - 21).

2.4.2.6 Hendriks, Jan, Van Hooijdonk, P.G. en H.D. De Loor (1982)

'n Studie na die praktyk van kerklike opbouwerk(ers)¹⁴ is onderneem deur die "Katholieke Theologiese Hogeschool" te Amsterdam, die afdeling kultuur en godsdienssosiolegie van die Katolieke Universiteit te Nijmegen en die teologiese fakulteit van die Vrije Universiteit te Amsterdam (:6). 'n Uitsers relevante omskrywing van kerklike opbouwerk word aangebied, naamlik: "... aktiwiteite waarby op professionele, dus methodiese wyse gepoog word de kerklike gemeente te helpen beter te funksioneren." Die hulp wat aangebied word, word veral gesien as hulp ten opsigte van die vormgewing van kommunikasieprosesse in en van die gemeente asook hulp ten opsigte van die vormgewing van sisteme waarbinne die kommunikasieprosesse kan funksioneer (:3).

Die waarde van hierdie definisie, afkomstig uit 'n sterk akademiese milieu, lê veral op vier terreine:

¹⁴ Wisselsterme wat in Nederland gebruik word vir kerklike konsultasie/konsultante.

- (i) Dit plaas hierdie werk binne die kader van die praktiese teologie waarin dit juis gaan om 'n ondersoek na die kommunikasieprosesse en die struktuur waarbinne dié prosesse plaasvind.¹⁵
- (ii) Kerklike opbouwerk lê nie net klem op die organisatoriese aspekte van die gemeente nie, maar ook op die doelwitte, waardes, norme en verwagtinge - met ander woorde, aandag word gegee aan die hele sisteem as sodanig. "... de gemeente als totaliteit" (:4).
- (iii) " ... het streven naar vergroten van de mogelijkheden van het kliëntsysteem om zelfstandig te functioneren" (:5). Die doel is dus nie om van buite veranderinge te kom aanbring nie, maar die gemeente te help om self veranderinge te bewerkstellig.
- (iv) Gebruik word gemaak van gegewens uit die sosiale wetenskappe en in die besonder van impulse van die organisasie-ontwikkeling. Twee aspekte van belang in hierdie verband, is die aandag wat op die organisasie as geheel gevestig word en die beklemtoning van die "subjekt-zijn" van die kliënt (die gemeente). Hierdie twee aspekte is gemene delers by kerklike opbouwerk en organisasie-ontwikkeling.

2.4.2.7 Bullard, G.W. jr. (1983)

In 'n artikel "Using Consultation in Strategy Planning", definieer Bullard 'n konsultant soos volg:

"A consultant is one who assists the congregation in identifying and breaking out of existing cycles and in allowing the church to find viable alternatives to its current situation. A consultation may involve a process *extending* over a given period of time rather than a single meeting (:561).

¹⁵

Vergelyk Firet, J. (1974a).

In bogenoemde definisie is daar veral twee aspekte wat vir hierdie studie van belang is en verder ondersoek sal moet word, naamlik die sikliese neigings by gemeentes (vergelyk hoofstuk 3, p. 136 e.v.) en die prosesmatige kenmerk van konsultasie (vergelyk hoofstuk 5 p. 237).

2.4.2.8 Steinkamp, H. (1987)

Steinkamp beskryf gemeenteberading soos volg: "Die noch junge Praxisform der Gemeindeberatung kann als ein Zweig jener 'angewandten Sozialwissenschaften' gelten, die sich ständig differenzieren, neue Arbeitsfelder erschliessen, und neue Berufsbilder hervorbringen" (:176). Vanuit hierdie gesigspunt differensieer Steinkamp ten opsigte van gemeenteberading. Eerstens is gemeenteberading vir hom "Organisationsentwicklung in der Kirche" (:177) omdat gemeenteberading ten opsigte van sy praxisteorie en metodes baie van die organisasie-ontwikkeling leen.¹⁶ Tweedens is sy oortuiging "... dass Gemeindeberatung eine spezielle Form von Beratung darstellt" (:179). Die uniekheid van gemeenteberading is vir hom geleë in die aanklank wat gevind word by die sosiale wetenskappe se beradingsparadigmas en die beklemtoning van die gemeente as subjek wat sy eie identiteit moet ontdek en ontwikkel (:183). Steinkamp haal Köster (1975:251 - 267) vervolgens aan wat gemeenteberading beskryf as "ein Beispiel für eine intensive Vermittlung von Wissenschaft und Praxis" (:260). Steinkamp vervolg deur te sê hiermee het Köster "... die Praktischen Theologie die Aufgabe zugeschrieben mit ihren Methoden der kirchlichen Praxis zu helfen, zum lernenden System zu werden."¹⁷ In hierdie lig moet ware berading, volgens Steinkamp, verstaan word as "... sich miteinander beraten ..." (:184) met die doel "... dass Gemeinden ihre Identität entdecken und bewusst entwickeln" (:183).

¹⁶ Vergelyk byvoorbeeld die vyf fases in gemeenteberading wat in hoofstuk 5 bespreek word.

¹⁷ Vergelyk ook Lukatis, I. (1988) wat organisasie-ontwikkeling met berading verbind in die proses van gemeenteberading.

2.4.2.9 Möller, E. en E. Marahrens (1988)

In 'n artikel "Gemeindeberatung - Eine Beratung zur Selbsthilfe", meld die skrywers dat in elke gemeente 'n "droom" bestaan van wat die gemeente kan wees. Tog bestaan die harde realiteit van dit wat die gemeente is. "Hier setzt Gemeindeberatung an" (:25), sê die skrywers. Hul gaan van die standpunt uit dat gemeentebespreking 'n vorm van organisasie-ontwikkeling is en definieer soos volg: "Von ihren Ansatz her achtet Gemeindeberatung besonders auf die Strukturen einer Gemeinde. Theologisch ausgedrückt 'hat Gemeindeberatung ihre Aufgabe, ihr Recht und ihre Grenze darin, dass sie daran mitwirkt, den im Evangelium zu uns kommenden Schalom so in die Strukturen der Gemeinde einzubringen, dass diese Strukturen dem Evangelium weniger widersprechen! " (:26).

Dit is die skrywers se oortuiging dat die verskillende sosiale verbande in 'n gemeente, verskille onder lidmate ten opsigte van persoonlikhede, beroepe, verwagtinge, ensovoorts, dikwels die oorsake is van probleme en konflik. Terselfdertyd sien hulle dit ook as die moontlikheid tot oplossings en verandering. "Und manchmal hilft schon die Einsicht in diese Zusammenhänge, um mit Problemen fertig zu werden" (:27).

Die skrywers se slotsom is soos volg: "Grundlegend ist dieser Beratungspraxis die Überzeugung, dass sich Organisationen - wie etwa Kirchengemeinden bzw. die sie leitenden Gremien - nicht schon durch Veränderungen auf der personale Ebene verändern, sondern sich auch die sozialen Systeme, d.h. die Strukturen der Organisation verändern müssen" (:27).

2.4.2.10 Dietterich, P.M. en J.T. (1989)

Hierdie egpaar, verbonde aan "The Center for Parish Development" in Chicago, definieer konsultasie soos volg (kursivering WJB):

"Consultation is an activity where an individual (consultant) works with another individual, group, or organization (client) to aid the client in solving

problems. In the church, most of the problems to be solved require significant change in organizational life and behavior. The focus will be on collaborative consultation, where the consultant and client work together on problems.

Organizational consultation is where the focus of the problem-solving activity is on *issues, questions, or challenges* related to the *functioning* of the human social problems related to the management of human resources, organizational design, organizational change, management style, group performance, as well as other areas" (:10).

2.4.2.11 Berg, H.G. en S. Düringer (1993)

In 'n manuskrip wat voorberei word ter vervanging van Adam en Schmidt (1977) se boek *Gemeindeberatung*, wy Berg en Düringer uit oor gemeenteberading.

"Gemeindeberatung versteht sich - gemäß ihrer Praxis - als Organisationsberatung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen; Kirchenvorstände, Kindergartenteams, kirchliche Vereine, psychosoziale Zentren, kirchliche Krankenhäuser, Gefängnisseelsorge usw. zählen mittlerweile zu ihren Klienten.

Der Name freilich suggeriert, es handele sich vor allem um Beratung von Gemeinde - noder genauer: Beratung von Parochien (=Lokalkirchen). Mit einem solchen Verständnis allerdings wäre das Geschäft der Gemeindeberatung einestels verkürzt, andernteils überzogen dargestellt. Dasu einige Erläuterungen.

Zunächst klingen im Begriff "Gemeindeberatung" wichtige Entstehungsmotive nach:

- das - oft unbekante und unabgefragte - Potential von Gemeinden freizulegen und zu entwickeln;

- via Entwicklung, Veränderung und Stärkung von Parochien zu einer grundlegenden 'Kirchenreform' beizutragen;
- in der Ortsgemeinde die 'eigentliche' Kirche zu sehen und Kirchenleitung und verwaltung als der Gemeinde nachgeordnete Funktionen zu verstehen;
- Gemeinden zu 'ermächtigen' und ihre individuelle Gestalt herauszuarbeiten" (:1).

Die studie het tot dusver in hierdie hoofstuk gepoog om gemeentekonsultasie te beskryf en te begrond. Dit is bevind dat gemeentekonsultasie nie direk uit die Skrif afgelei kan word nie. Hoogstens kan beginsels in die Skrif op gemeentekonsultasie toegepas word. Die begrip "konsultasie" is vervolgens ontleed en verskeie definisies uit verskillende dissiplines is op die tafel geplaas.

Uit wat tot dusver nagevors is ten opsigte van konsultasie, word vervolgens gepoog om 'n samevattende definisie saam te stel. Hierdie definisie word as voorlopig gesien omdat die navorser van mening is dat daar nog gegewens is wat na vore gebring moet word, wat die definisie van konsultasie mettertyd sal uitbou en verryk.

2.5 'n Voorlopige definisie van gemeentekonsultasie

Vir die doel van hierdie navorsing word gemeentekonsultasie soos volg gesien:

Gemeentekonsultasie is 'n gesamentlike en dikwels langdurige samewerkingsproses tussen 'n gemeentekonsultant en 'n gemeente. In hierdie proses word die gemeente bygestaan en begelei om hul moontlikhede en identiteit wat hulle reeds in Christus besit, te (her)ontdek, te verstaan en te ontwikkel. Die gemeente word verder begelei om, in afhanklikheid van die Koning van sy kerk, self strategieë

te ontwikkel, oplossings uit te werk en veranderinge aan te bring ten einde die gemeentestrukture optimaal te laat funksioneer ten dienste van die heerskappy van God en die getroue en effektiewe uitdra van die evangelie.

Met hierdie definisie is gepoog om getrou te bly aan die interdisiplinêre samewerking tussen die verskillende wetenskappe wat hierdie studie as uitgangspunt gestel het (vergelyk p. 37). Die verskillende aspekte van bogenoemde definisie sal uit die aard van die saak in die voortgang van hierdie studie bellig, verfyn en verdiep moet word.

Om vervolgens reg te laat geskied aan die begroning van gemeentekonsultasie wat in hierdie hoofstuk onderneem word, moet 'n belangrike beginsel in gemeentekonsultasie aan die orde gestel word, naamlik *verandering*. Die studie het reeds aangetoon dat veranderinge aan die orde van die dag is, dat dit onsekerheid teweegbring en dat gemeentes begelei moet word in die hantering van hierdie veranderinge. Verder is aangetoon dat gemeentekonsultasie deur middel van verandering "... daran mitwirkt, den im Evangelium zu uns kommenden Schalom so in die Strukturen der Gemeinde einzubringen, dass diese Strukturen dem Evangelium weniger widersprechen." (Möller en Marahrens, 1988:26). Die beginsel van verandering staan derhalwe sentraal in gemeentekonsultasie soos Adam, Glänzer en Schmidt (1977a:396) dit mooi verwoord: "Innerhalb der Gemeindeberatung stellt der Begriff der Veränderung einen zentralen Punkt dar." Die begrip verandering in gemeentekonsultasie vra derhalwe om van nader ontleed te word.

2.6 Gemeentekonsultasie en verandering

2.6.1 Die verband tussen gemeentekonsultasie en verandering

Dietterich (1990a:1) beklemtoon die verband tussen gemeentekonsultasie en verandering en plaas daarmee die begrip van verandering op die tafel. Hy sê: "... the process of change in the church is complex, posing a variety of challenges to church leaders and to those persons who provide consulting services to church leaders." Dietterich (1994:1 - 2) verwys verder na 'n leemte in verandering-

strategieë: "The predominant response ... is to mount only short-term change efforts. - Most of these changes, while well-intentioned, are aimed either at institutional survival at worst, or minor improvements at best." Hy gaan voort deur te verwys na navorsing¹⁸ wat bevind het "... that the most effective organizations are those that not only can manage minor changes on a continuous basis, but are also able to initiate and implement major organization-wide changes long before they encounter potentially disastrous problems." Dieterich (1990a:25) sê in sy samevatting in verband met verandering die volgende waar woorde: "The management of change is one of the most critical challenges facing key leaders of organizations today ... church organizations are faced with a change imperative ... either they must change or decline and die."

Charlesworth (1970:16 - 17) gaan so ver as om die konsultant as 'n veranderingsagent¹⁹ te bestempel. Hy beskou die benutting van 'n veranderingsagent as die beste metode om nuwe en permanente gedragspatrone in te voer wat mense van 'n gegewe ontwikkelingspeil in staat kan stel om hulleself beter uit die leef in hul bepaalde omgewing.

Genoemde navorsing beklemtoon genoegsaam die noodsaaklikheid om helderheid te verkry wat onder verandering binne die konteks van hierdie studie verstaan word.

¹⁸ Vergelyk Tushman, M.L. en Romanelli, E. (1984) en Tushman, M.L., Virany, B. en Romanelli, E. (1991).

¹⁹ Charlesworth sien die rol van die veranderingsagent (konsultant) in viervoud: 'n analis, adviseur, onderwyser of leermeester asook 'n inisieerder en innoveerder. Die uitdaging aan die konsultant is om selektief die nodige kennis, vaardigheid, ervaring en kundigheid só te gebruik dat verandering daardeur bereik kan word.

2.6.2 Verandering²⁰ in die konteks van hierdie studie

"Change is the name of the game in management today." So begin Harvey en Brown (1992:38) hul hoofstuk oor "Organization Renewal and Planned Change." Hulle gaan voort: "When an organization fails to change, the cost of that failure may mean its very survival" (:39).

Redes waarom verandering nodig is, kan opgestapel word.²¹ Tog word ervaar dat verandering vir baie 'n negatiewe begrip is. Verandering word dikwels met agterdog bejeën en 'n natuurlike weerstand word daarteen opgebou. Dietterich (1995a:1) sluit hierby aan: "Part of the difficulty for churches is that they are currently designed to reinforce stability - to ensure that any variations are modulated over time so that the church body can eventually return to the status quo. They are organized in ways that guarantee that the policies and practices that worked in the past continue into the future. Therefore they are resistant to change."

Nel (1993:117; 1994: 114) wys op 'n gevaar in verandering, naamlik dat verandering ter wille van verandering gesoek word - enigiets anders sal beter wees as die status quo. Tereg sê hy: "So 'n veranderingsoek kan sieklik en gevaarlik wees. Verandering word dan byna 'n soort dwangneurose." Harvey en Brown (1992:6) sluit soos volg by die siening van Nel aan: "Change just for the sake of change is not necessarily effective; in fact, it may be dysfunctional."

Indien verandering op hierdie wyse benader word (soos wel plaasvind), kan die onvergenoegtheid en onvrede rondom veranderinge verstaan word. Verandering word dan bloot gedegradeer tot 'n kunsmatige ingrype en die indra van slimighede wat nog nie voorheen geïmplementeer was nie.

²⁰ Vergelyk ook ander begrippe in die literatuur wat die term "verandering" anders omskryf, verbreed en dien: *Transformation* (Nelson, 1988), *Transformation* - newsletter of "The Center for Parish Development", *Church Renewal* (Chitwood, 1973:13), *Organizational Renewal - Adapting to Change* (Harvey en Brown, 1992: 39), *Church Transformation* (Dietterich en Dietterich, 1989), *Vitalisering* (Hendriks, J. 1990), *Church Vitalization* (Dietterich en Wilson, 1976), ensovoors.

²¹ Vergelyk byvoorbeeld Nel (1994: 16 e.v.)

Vir hierdie studie is dit van belang dat die teologiese norme vir verandering, binne die kader van gemeentebou, deeglik verdiskonteer word. Die gemeente wat verander en vernuwe word, is meer as 'n sosiologiese werklikheid. Die gemeente is bo alles 'n teologiese werklikheid (Nel, 1994:112). Verandering in die praktyk kan dus net verstaan word vanuit 'n uitsig op die wil van God vir sy gemeente. "Vernuwing soos wat dit in gemeentebou aan die orde kom, vra na die oopmaak van 'n nuwe uitsig op God en wat Hy besig is om in en deur sy gemeente te doen ... Begeleiding van hierdie vernuwingsproses en *spontane en georganiseerde* verandering in lyn met die wese en doel van die gemeente is nie maar om sosiologiese katalisator ("change agent") in die gemeente te speel nie. Begeleiding is basies 'n teologiese werksaamheid, 'n bediening." (Nel, 1994:16) Tereg redeneer Nel (1994:113): "Die groot vraag in hierdie proses van vernuwing is daarom nie wat die begeleiers met die gemeente kan doen nie. Die vraag bly wat God in, met en deur sy gemeente wil doen ... Tot 'n groot mate is die taak van die begeleiers in hierdie verband om in pas te kom met wat die Hoof van die gemeente reeds doen en wil doen."

2.6.3 'n Definisie²² van verandering

Vir die doel van hierdie studie word Nel (1994:114) se definisie van verandering aanvaar: "Dit gaan om verandering in die sin van voortdurende, maar verantwoordelike, vernuwing²³ in die geestelike lewe en funksionering van die

²² Vergelyk ook Jinkins en Jinkins (1991:55) se definisie: "Change happens when something becomes different, when it is modified from what it was before. Thus change assumes that a thing is imperfect." Voorkeur word verleen aan Nel se definisie.

²³ Die verband vernuwing/verandering word deur Nel (1994:113 - 114) soos volg verklaar: "Vernuwing kom van God en die veranderingsproses is slegs die weg waarlangs Hy, soos dit Hom behaag, die vernuwing laat gebeur. Verandering word gesien as voortdurende, verantwoordelike vernuwing in die geestelike lewe en funksionering van die gemeente en individuele lidmate."

gemeente en van individuele lidmate. Hierdie vernuwing vra na 'n voortgaande verandering in denke, houding en funksionering. So gesien is dit in gemeentebou 'n positiewe gehoorsaamheidsbegrip. Verandering in die sin van voortdurende vernuwing is God se wil."

In hierdie verband is 'n verwysing na Romeine 12:2 relevant en verdien verdere besinning - veral ten opsigte van die woord *metamorphousthai*.

2.6.4 Metamorphousthai in Romeine 12:2

"Julle moenie aan hierdie sondige wêreld gelyk word nie, maar laat God julle verander deur julle denke te vernuwe. Dan sal julle ook kan onderskei wat die wil van God is, wat vir Hom goed en aanneemlik en volmaak is" (Romeine 12:2) (kursivering WJB).

Ridderbos (1959:274) verklaar *metamorphousthai* soos volg: Hy sê hierdie woord: "... ziet op een voortdurende, telkens opnieuw plaats hebbende verandering ... Het duidt dus niet een eenmalige omkeer aan, maar de levens-openbaring, die blijvend door de kracht van de nieuwe, niet uit deze wereld afkomstige leven moet worden hervormd. Het passivum zal wel reflexief moeten worden opgevat: lat u enz. De imperatief berust op die indicatief van het werk van de Heilige Geest ..." Jonker (1969:166) voeg hieraan toe: "Die gelowige moet hom deur die Heilige Gees sódanig laat verander dat hy homself werklik aan God as welgevallige offer kan toewy ... Die gelowige moet anders dink, redeneer en kies ... die gelowige (moet) leer om telkens in elke nuwe situasie te onderskei wat Gods wil vir hom in daardie bepaalde situasie sal wees."

Waar hierdie verklarings toegespits word op die verandering van die individu, is Nel (1994:15) se opmerkings in hierdie verband van belang: "Die enkelgelowige funksioneer in die Bybel sterk in terme van die geheel van die gemeente. Enkelinge behoort aan die Here in die verband van sy gemeente²⁴ ... Wie dus bely dat God individue tot vernuwing roep, moet gewoon aanvaar dat God

²⁴ Vergelyk Galasiërs 5:6; Efesiërs 4:17 e.v.; Kolossense 1-3; 1 Petrus 2:1 e.v.

gemeentes, en daarbinne alle individuele gelowiges, tot vernuwing roep." Saam met Nel, onderskryf hierdie studie die volgende gegewene: "God wil die voortdurende vernuwing van sy gemeente tot effektiewe doelvervulling."²⁵ "Ecclesia Reformata Semper Reformanda" is derhalwe uiters relevant!

2.6.4.1 Die doel van die verandering

Daar is in die vorige paragraaf sydelings verwys na die doel van verandering, maar dit is nie eksplisiet aan die orde gestel nie. Die gevaar bestaan om die aandag net te konsentreer op verandering self. Daarmee word die doelproblematiek egter nie aangespreek nie.

By Paulus word 'n woordgroep aangetref wat die kern waarom dit hier gaan presies saamvat. Dit gaan oor die woorde: *morphè*, *morphousthaik metamorphousthai*, *summorphizesthai*, *summorphia*, *summorphos*. Christus neem die gestalte van 'n slaaf aan (Filippense 2:5 - 11) sodat Hy in die lewe van gelowiges gestalte kan kry (Galasiërs 4:19) waardeur hulle deel verkry aan sy lyding en die krag van sy opstanding en so aan Hom gelykvorming word (Filippense 3:10). God se doel is dat hulle gelykvorming, *summorphos*, word aan die beeld van sy Seun. (Romeine 8:29) "Het gaat er immers om, dat wij nu het beeld van de eerste Adam dragen, het beeld van de laatste Adam mogen dragen (1 Cor. 15:49). Men zie vooral de in dit verband centrale perikoop 2 Cor. 3:12 - 18, met haar uitloop en verheffing in de beide laatste verzen; duidelijk is, dat wij in een veranderingsproses worden betrokken dat beoogt ons zo te herscheppen, dat de vrijheid en de heerlijkheid van de pneumatiese Christus ook ons wezen gaan uitmaken" (Berkhof, 1985:419).

Berkhof merk in hierdie verband op: "... dat Paulus middels deze woordgroep het doel met de weg erheen verbindt: de gelykvormigheid met de verhoogde Christus wordt alleen bereikt door gelykvormigheid met de weg van de lijdende Jezus, door geloofsdeelname."

²⁵

Vergelyk 1 Korintiërs 1:10,12; Efesiërs 4; Kolossense 1-3.

Ten opsigte van bogenoemde verduideliking van Berkhof is Nel se opmerking in die vorige paragraaf ook van toepassing, naamlik dat wie bely dat God individue tot vernuwing roep, ook moet aanvaar dat God gemeentes tot vernuwing roep.

2.6.5 Verandering as "agogie"

Verandering/vernuwing word meermale in die literatuur omskryf met die begrip "agogie". Sommige skrywers noem dit ook "beïnvloeding" - "intensionele beïnvloeding" (Nel, 1994:115). Weverbergh (1977:118) noem dit "intensioneel begeleide beïnvloedingsaktiwiteite" en voeg hieraan toe "... onder leiding van een deskundig dienstverlenend sisteem, die gericht zijn op verandering van de kliënt-situatie, met het doel het welzijn van het kliënt-sisteem te bevorderen." Lissenburg (1975:25 e.v.) verwys na agogie as "intensionele begeleiding". Firet (1977:298 e.v.) verstaan hieronder die *verandering* in die geestelike funksionering van die mens met die doel om hom aktief betrokke te maak by die voortdurende proses van vernuwing.

In soverre dit gemeentelike konsultasie betref, is intensionele beïnvloeding presies dit wat beoog word. Die gemeente word bygestaan en begelei om self hul moontlikhede en identiteit te ontdek en te ontwikkel.²⁶ Tereg sê Nel (1994:115) dat die gemeente aktief ingetrek word in hierdie agogiese situasie en dat hulle aktief in en by hul eie verandering tot selfstandige funksionering betrokke raak. Die gemeente word begelei om te verander en "aan die beeld van Christus gelyk te word" (2 Korintiërs 3:18).

Agogie, as intensionele verandering, moet derhalwe skerp van manipulasie onderskei word.²⁷ Die gemeente word nie na die "beeld" of opinie van 'n begeleier

²⁶ Vergelyk 2.5 - 'n voorlopige definisie van gemeentekonsultasie.

²⁷ Vergelyk ook in hierdie verband Jinkins en Jinkens (1991:49) se onderskeid tussen "control and change" wat hierby aansluit.

of konsultant of na 'n sekere model verander (gemanipuleer) nie, maar na die beeld van Christus. Laasgenoemde is nie manipulasie nie, maar gehoorsaamheids-begeleiding.

2.6.6 Samevattende bevindinge

Met die beskrywing en begronding van gemeentekonsultante in hierdie hoofstuk, is die begrip "verandering" teologies ontleed. Die volgende samevattende teologiese perspektiewe kan vervolgens gekonstateer word:

- (i) Verandering word meestal met agterdog bejeën, maar vanuit die regte teologiese perspektief is dit 'n positiewe en uitdagende begrip.
- (ii) Verandering/vernuwing is God se werk en kan net verstaan word vanuit 'n uitsig op die wil van God vir sy gemeente en vir elke individu.
- (iii) Om 'n gemeente te begelei in gemeentekonsultasie beteken om te vra na dit wat God reeds in sy gemeente doen en nog wil doen.
- (iv) Verandering dui op 'n voortdurende, maar verantwoordelike vernuwing in die geestelike lewe en funksionering van die gemeente en van individuele lidmate.
- (v) Verandering beteken dat die gemeente en individuele gelowiges gelykvormig word aan die beeld van die Seun. Die gelykvormigheid word alleen bereik deur geloofsdeelname.
- (vi) Verandering is intensionele begeleiding, maar beslis nie manipulasie nie.

Vanuit die normatiewe beginsels in verband met verandering sal vervolgens gepoog word om verandering in die praktyk in oënskou te neem. Wanneer die veranderingsproses in die praktyk aan die orde gestel word, is dit belangrik om te konstateer dat hierdie insigte ingetrek en diensbaar gemaak word in die teologiese konteks. Verandering in die praktyk kan dus nie losgemaak word van

die normatiewe nie. Die gemeente is bo alles 'n teologiese werklikheid (Nel, 1994: 112). Zaccaria (1984:19) stel hierdie benadering baie duidelik: "From a spiritual point of view the issue is: how can this congregation carry out its mission and how will this congregation become a vehicle for God in the change-filled world of today? From a secular point of view the issue emerges ... How will this congregation respond to forces, demands, crises, challenges and opportunities created by the broad range of societal changes?"

2.7 Perspektiewe op verandering in die praktyk

In hierdie paragraaf word drie sake aan die orde gestel, naamlik:

- (i) Dinamiese kragte/faktore wat 'n invloed uitoefen op verandering/vernuwing.
- (ii) Verskillende soorte veranderingsprosesse.
- (iii) Vlakke waarop verandering plaasvind.

2.7.1 Kragte/faktore wat inspeel op verandering

Vir die doel van hierdie studie word nie gepoog om aandag te probeer gee aan alle moontlike kragte of faktore wat 'n invloed kan hê op verandering nie. Eweeens word ook nie beoog om die herkoms van die kragte/faktore te beskryf nie.

Die doel van hierdie paragraaf is om te konstateer dat daar dinamiese kragte/faktore is wat 'n invloed uitoefen op verandering/vernuwing. Hierdie kragte/faktore kan die proses van verandering bemoeilik, of bevorder. Gemeentelike konsultante moet hierop bedag wees en gemeentes moet hiervan bewus gemaak word. Gemeentelike leiers en konsultante moet sensitief wees vir die invloed wat hierdie faktore op die gemeente uitoefen. Die gemeente moet op sy beurt gehelp word om te verstaan hoe hierdie faktore hul persepsies beïnvloed.

Ter illustrasie van wat met hierdie kragte/faktore bedoel word, word veral van Callahan (1987a) se insigte gebruik gemaak.

2.7.1.1 Callahan, K.L.

Callahan (1987a:107 - 121) verwys na vier dinamiese kragte/faktore²⁸ wat 'n invloed uitoefen "... to any present and future moment in the life and work of that congregation". Hierdie kragte is geheue, verandering, konflik en hoop.²⁹ Hul verhouding tot mekaar word soos volg deur Callahan (:107) geïllustreer:

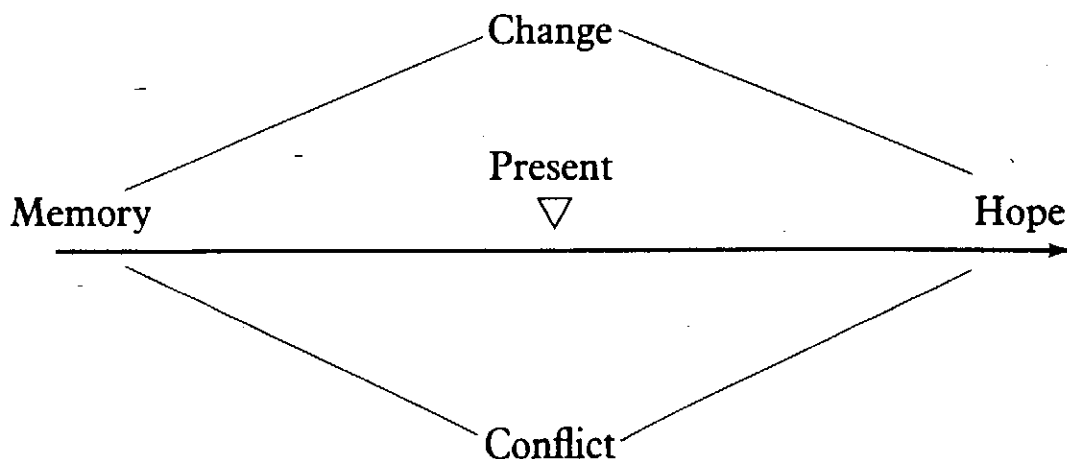


Diagram 4: "Four Dynamics affecting the Present."

²⁸ Burger (1991a) se vier prosesse van 'n gemeente se dinamika, (Visie, Geloofsverbintenis, Gemeenskap en Diens), asook Hendriks, J. (1990) se sisteem van vyf faktore, ('n Positiewe klimaat, Stimulerende leiding, Struktuur, Inspirerende doelwitte en aantrekklike take, asook 'n stimulerende identiteitsbesef) - sal ook aangemerkt kon word as faktore/kragte wat kan inspeel op die veranderingsproses in 'n gemeente. Ooreenkomstig die bedoeling van hierdie skrywers met hul boeke, word hul bydrae gereflekteer in hoofstuk 3 - naamlik by die kerk as organisasie. (Vergelyk Burger, p. 17 en Hendriks, p. 33 ten opsigte van die bedoeling met hul studies.)

²⁹ Vergelyk ook Nel se beskrywing van Callahan (1994: 116 - 120).

'n Opmerking oor elkeen van hierdie vier kragte is hier ter sake:

- (i) *Geheue* het te doen met daardie gebeure in die verlede wat lidmate onthou en wat die gemeente se beleving van homself bepaal. Mense onthou veral vyf soorte gebeure: tragiese, sondige, insidentele, feestelike en hoopvervullende gebeure. Die dinamiese krag van herinneringe oefen 'n invloed uit op die lewe en werk van die gemeente.³⁰
- (ii) Twee soorte *veranderingsprosesse* het 'n diepgaande impak op 'n gemeente. Verandering in die uiterlike omstandighede van die gemeente kan gesien word in ekonomiese, sosiale, politieke, godsdienstige, demografiese en geografiese faktore wat die plaaslike gemeente beïnvloed. Aan die ander kant is daar die innerlike bronne van verandering. Dit is die dinge wat binne 'n gemeente verander en die lewe en bestaan van die gemeente direk beïnvloed. Faktore wat hier van belang is, is geboortes en sterftes, die kom en gaan van lidmate (mobiliteit) en die geestelike ontwikkeling van sommige lidmate en die gebrek aan groei by andere.
- (iii) Die derde dinamiese krag wat 'n invloed op 'n plaaslike gemeente uitoefen, is *konflik*. Die hantering van konflik in gemeentekonsultasie val buite die skopus van hierdie studie.³¹ Dit gaan hier slegs om die bewusmaking dat konflik 'n belangrike faktor in die veranderingsproses is. Drie bronne van konflik in 'n gemeente word onderskei. Die eerste is die "best of families"-konflik. Konflik kom in normale gesinne voor en sal ook in 'n gemeente gebeur. Wanneer dit egter positief hanteer word, kan dit 'n positiewe krag word. 'n

³⁰ Bergh (1990:101 e.v.) toon byvoorbeeld aan hoe negatiewe gebeure in 'n betrokke gemeente se geskiedenis 'n deurslaggewende rol in hul meeleving en betrokkenheid speel.

³¹ Vergelyk die afbakening van die studieveld in hoofstuk 1, p. 39 (1.3.5.2.).

Tweede vorm van konflik noem Callahan 'n "dislocation of power". Wanneer mense voel dat beslissings wat hul daaglikse lewe beïnvloed, vir hulle geneem word, laat dit hulle met 'n gevoel van magteloosheid. Dit kom dikwels - ook in 'n gemeente - tot uiting in die vorm van apatie en woede. Vanselfsprekend het hierdie vorm van konflik 'n belangrike invloed op 'n gemeente se funksionering. 'n Derde bron van konflik is die evangelie self. Die eise van die evangelie op mense se lewens skep dikwels konflik wat positief of negatief kan inwerk op die vernuwingsproses. Kom mense tot inkeer, word hierdie konflik 'n positiewe krag. Volhard mense om die evangelie te weerstaan, bly die konflik 'n negatiewe krag.

- (iv) *Hoop* is die sterkste van die vier dinamiese kragte. Tereg sê Callahan: "Take away people's hopes and they become terrified. People long for and look for some sense of hope, some understanding of a reliable and certain future" (:116 - 117). Hoop is om met God rekening te hou en hul hulp van Hom te verwag. Hoop sluit in 'n verwagting van dit wat God vir sy gemeente in die onmiddellike toekoms wil oopvou. Dit sluit ook 'n uitsig op die langtermyn-toekoms in. Callahan is reg wanneer hy konstateer: "What is needed in many of our churches is a profound, rich, full theology of hope. There is direct correlation between effective long-range planning and eschatology ... The two go hand in hand. One cannot do one without the other" (:121).

In gemeentekonsultasie wat daarop gemik is om verandering te begelei, sal deeglik met hierdie kragte rekening gehou moet word. Hulle is nie maar net van akademiese belang nie. Hulle sal deeglik verdiskonteer moet word - veral in die diagnostiese fase van konsultasie.³²

³²

Die verskillende fases in konsultasie word in hoofstuk 5 bespreek.

2.7.2 Verskillende soorte veranderingsprosesse

In hierdie paragraaf word aangesluit by Dietterich van die "Center for Parish Development" - nie alleen omdat met hom saamgestem word nie, maar ook omdat insiggewende perspektiewe na vore gebring word. Hierdie insigte het vanselfsprekend groot betekenis vir 'n konsultasiebediening.

2.7.2.1 Dietterich, P.M.

Dietterich (1990a) onderskei twee "klasse" van veranderinge, naamlik:

- (i) "Incremental/Operational Changes" (:5) en
- (ii) "Systemic/Strategic Organizational Change" (:8).

(i) *"Incremental/Operational Changes"*

Dietterich omskryf dit soos volg: "These changes are 'incremental' in the sense that they are introduced piecemeal, one small change at a time. They are 'operational' in the sense that they have short-term effects, and can be reversed with relatively low cost if they do not work effectively ... they do not fundamentally alter the church organization or its strategy. In this sense, they are changes made within the existing 'frame of reference' of the organization's structure and strategic vision." Voorbeelde van hierdie tipe veranderinge sal insluit: konflikhantering, fondsinsamelings, ensovoorts - met ander woorde effektiwiteit en produktiwiteit word verbeter.

Dietterich vermeld twee tipes "incremental/operational" veranderinge, naamlik "Tuning" (:5) en "Adapting" (:6).

"*Tuning*" vind plaas wanneer die veranderinge pro-aktief gedoen word. "Tuning interventions are of low intensity; they do not shock the system."

"*Adapting*" gebeur wanneer hierdie veranderinge re-aktief gedoen moet word. Omdat 'n probleem of geleentheid nie betyds aangespreek is nie, is daar al skade berokken. "Adapting changes" spruit normaalweg voort uit eksterne faktore wat deur die gemeente hanteer moet word - byvoorbeeld kultuurverskuiwings, 'n snelweg verdeel die gemeente, lidmate trek weg as gevolg van industriële wat woonbuurtes binnedring, ensovoorts. "Such external conditions cause pain to the church and stimulate a 'felt need' within it to change."

(ii) "*Systemic/Strategic changes*"

"Systemic/Strategic changes" word soos volg omskrywe: "These classes of changes are 'strategic' in the sense that they go to the most fundamental levels of the church organization and can thus be thought of as 'bending the frame' or, in the extreme, 'breaking the frame'. They are 'systemic' in the sense that they are introduced broadly throughout the entire organizational system ... They represent sweeping and profound changes ... They involve an irreversible discontinuity with past."

Dietterich verduidelik dat hierdie soort veranderinge plaasvind "... in response to (or in anticipation of) major environmental changes ... changes that require measures more sweeping than incremental adjustment". Dit volg dus logies hieruit dat alhoewel "incremental/operational" veranderinge gedurig nodig is in 'n gemeente, dit deel moet vorm van 'n totale, langtermyn- veranderingstrategie anders is dit net 'n "... rearranging the deck chairs on the Titanic" (Dietterich, 1994:7).

Twee tipes veranderinge vorm deel van die "Systemic/Strategic Change", naamlik "Re-orientations" (:13) en "Re-creations" (:14).

'n "*Re-orientation* ... is a mayor and profound change which occurs

over a period of time, is system-wide and strategic, and is initiated and implemented in anticipation of environmental shifts to come". 'n Belangrike opmerking in hierdie verband is dat hierdie tipe veranderinge gewoonlik voorkom wanneer leiers die potensiele veranderinge wat die gemeente sal beïnvloed, raaksien en die visie het "... to reposition the organization in anticipation of those shifts."

Ten opsigte van gemeentekonsultasie is 'n bevinding van Dietterich (1994: 7) in hierdie verband van belang: "Research indicates that, with such visionary leadership blended with support from external consultants experienced in guiding organizations through framebending change, 80% of attempted re-orientations will achieve their goals." Ongelukkig leer die ondervinding dat hierdie visie en pro-aktiewe optrede dikwels by gemeentes ontbreek. Tereg sê Dietterich (1990a:7): "The old saying, 'If it isn't broken, don't fix it!' clearly reflects the history of many church organizations." Dit is ongelukkig waar dat menige gemeente eers deur 'n krisis of 'n groot eksterne verandering/verskuiwing oorval moet word voordat hulle bereid is om veranderinge of aanpassings te maak. Lippitt en Lippitt (1986:4) voeg hieraan toe: "A typical crisis orientation usually means that serious pain must be felt before there is motivation to seek help ...". Wanneer gemeentes te lank wag om te re-oriëteer, ontstaan 'n situasie wanneer "incremental/operational" veranderinge nie meer voldoende is om die krisis die hoof te bied nie. Daar is as gevolg van die dringendheid van veranderinge wat moet plaasvind ook nie die luuksheid van baie tyd om 'n "re-orientation" teweeg te bring nie.³³ 'n "Re-creation" moet derhalwe aangebring word.

'n "*Re-creation*" ... is a system-wide and strategic change which occurs late ... A re-creation involves the rapid and simultaneous

33

Hunter (1983:149 - 151) noem die proses waarin nuwe strategieë vir 'n gemeente ontwerp word, "re-tooling". Sommige gemeentes het min veranderinge nodig terwyl ander grootskaalse veranderinge sal moet ondergaan.

change in all the basic elements in the church system. It differs from a re-orientation in that it usually requires drastic shifts in the organization's core values." (Dietterich, 1990a:14).

Ten opsigte van gemeentekonsultasie is nog 'n bevinding van Dietterich (1994:7) in hierdie verband van belang: "Organizational re-creations are high-risk undertakings. Fewer than 10% of attempts at organizational re-creations are successful, even with skilled leaders and experienced consultant support." Lippitt en Lippitt (1986:4) stem saam met Dietterich wanneer hulle bevind dat 'n krisis-hantering van 'n probleem "... make(s) effective consultation very difficult."

Die onderstaande skets (Dietterich, 1990a:13) plaas die genoemde veranderinge in duidelike perspektief.

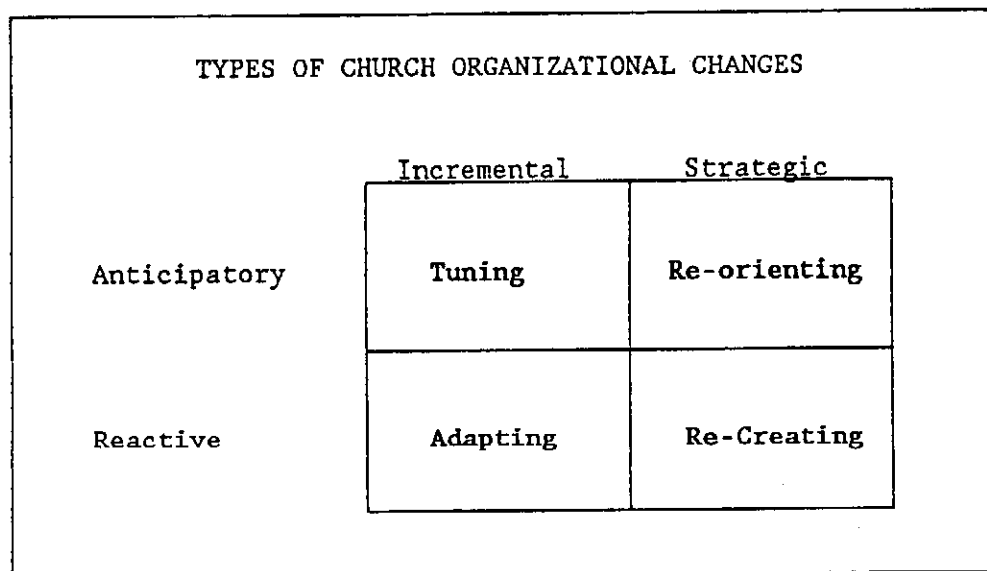


Diagram 5

2.7.2.1.1 Intensiteit, kompleksiteit en moeilikhedsgraad van die veranderinge

Die verskillende veranderingsprosesse, soos beskryf, kan ook op 'n skaal/grafiek met mekaar vergelyk word. Die onderstaande diagram (Dietterich, 1990a:18) vergelyk die volgende met mekaar:

- die intensiteit van die stres wat gepaard gaan met 'n sekere tipe verandering;
- die kompleksiteit om 'n spesifieke soort verandering te begelei;
- die moeilikhedsgraad van die veranderingsproses.

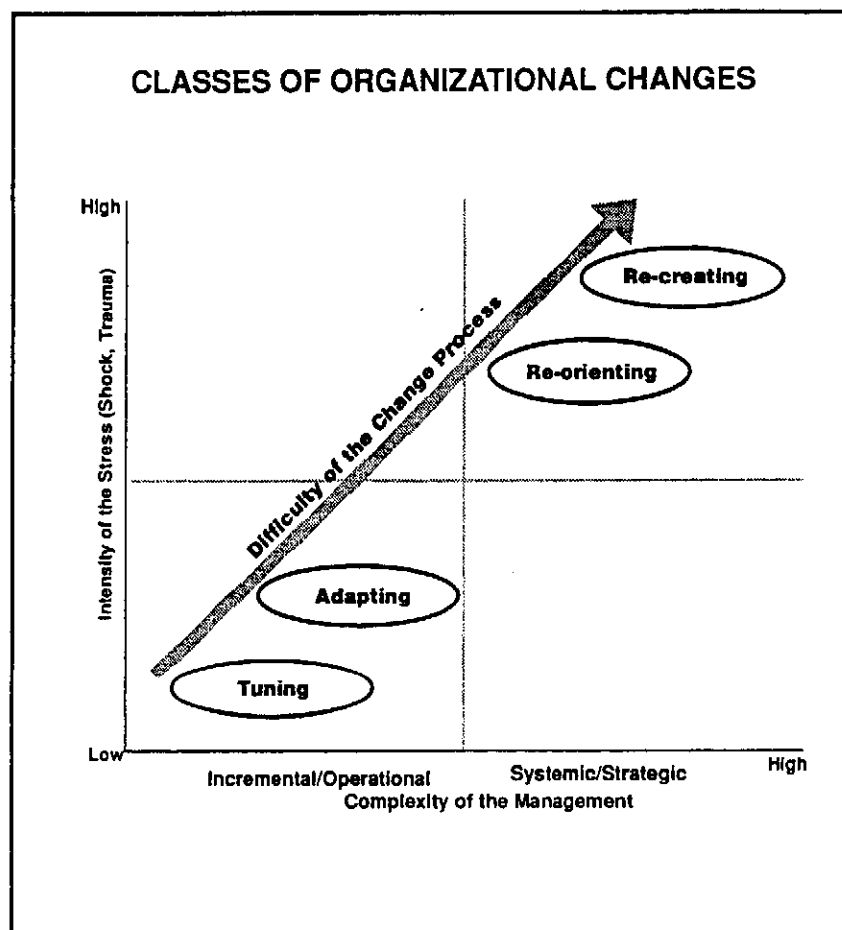


Diagram 6

Die intensiteit van die stres wat veroorsaak word deur veranderinge in die organisasie (gemeente) sal afhang in hoeverre dit ervaar word as inbreuk wat gemaak word op die organisasie se lewenswyse en dit gevolglik moeilik is vir mense om te verwerk. Wanneer veranderinge te vinnig of te veel op 'n keer op die tafel geplaas word, voel mense bedreig en is hulle bang dat die bekende sal verdwyn.

Onder die kompleksiteit om veranderinge te bestuur, word bedoel: "... the amount of management attention and the kinds of management structures and processes required to introduce and imbed the changes in the church organization" (Dietterich, 1990a:19). Vanselfsprekend is die "systemic/strategic" veranderinge meer kompleks om te bestuur. Terselfdertyd is re-aktiewe veranderinge wat 'n gemeente oorval natuurlik ook meer kompleks om te begelei as die pro-aktiewe veranderinge wat rustig oor 'n tydperk ingevoer kan word.

Soos reeds vermeld, is die veranderingsprosesse van "tuning and adapting" minder ingewikkeld. Die veranderinge is gering, minder ingrypend en verander nie die bestaande verwysingsraamwerk nie. Die moeilikheidsgraad, intensiteit, en kompleksiteit van die verskillende veranderinge is duidelik waarneembaar op die skets.

Samevattend ten opsigte van Dietterich se model kan gesê word dat hy 'n baie bruikbare instrument geskep het - veral vir die gebruik in gemeentekonsultasies. Dit sal belangrik wees om vooraf te bepaal watter tipe verandering aangebring moet word. Terselfdertyd is dit meer belangrik vir gemeentes (en konsultante) "... to anticipate and lay the groundwork for change in the relatively distant future. Such anticipatory changes are less painful and more likely to succeed" (1990a:24). 'n Verdere implikasie van hierdie benadering is dat prosesse daargestel behoort te word om leiers te help om die noodsaaklikheid van "systemic/strategic" veranderinge in te sien en betyds in die behoeftes te voorsien. Hierin kan 'n gemeentekonsultant 'n belangrike rol vervul.

2.7.2.2 Harvey, D.F. en D.R. Brown (1992)

Dit word vervolgens in belang van hierdie studie geag om te beweeg van die meer gemeentelik-georiënteerde benadering van Dietterich na 'n voorbeeld van 'n meer bestuurs-georiënteerde benadering. Dit was immers een van die voornemens van hierdie studie om die ander wetenskappe te laat inspeel en hul insigte en perspektiewe te benut in die teologie. Die voorbeeld wat die navorser gebruik, is Harvey en Brown (1992). Hierdie keuse is sterk beïnvloed deur die feit dat Harvey en Brown die navorsing van 'n hele aantal skrywers³⁴ saamtrek in die modelle wat hulle voorstel.

Hulle begin deur "organization renewal" te definieer as: "... an on-going process of building innovation and adaptation into the organization" (:40). In hul oriëntasie tot verandering is die stabiliteit van 'n organisasie en sy vermoë om aan te pas by veranderde omstandighede vir Harvey en Brown kardinaal. "Every organization must have enough stability to continue to function satisfactorily and still prevent itself from becoming too static or stagnant to adapt to changing conditions. Both stability and adaptation are essential to continued survival and growth" (:41). Hulle stel 'n model³⁵ van "Adaptive Orientation" (:42) voor wat skematies soos volg weergegee word:

³⁴ Vergelyk Eisenhardt (1989), Waterman (1987), Miller (1982), Ash en West (1989), Colvin en Kilmann (1989), Simon (1990), Mitroff (1988), Kast en Rosenzweig (1979) Luchsinger en Dock (1976), Prichard (1984), Sashkin en andere (1985), Hanna (1988), Tosi en Slocum jr. (1984), Blake en Mouton (1979), Toffler (1970), Naisbitt en Aburdene (1990).

³⁵ Hierdie model is veral ontwerp na aanleiding van die studies van Miller (1982), Ash en West (1989) en Colvin en Kilmann (1989) waarna reeds verwys is.

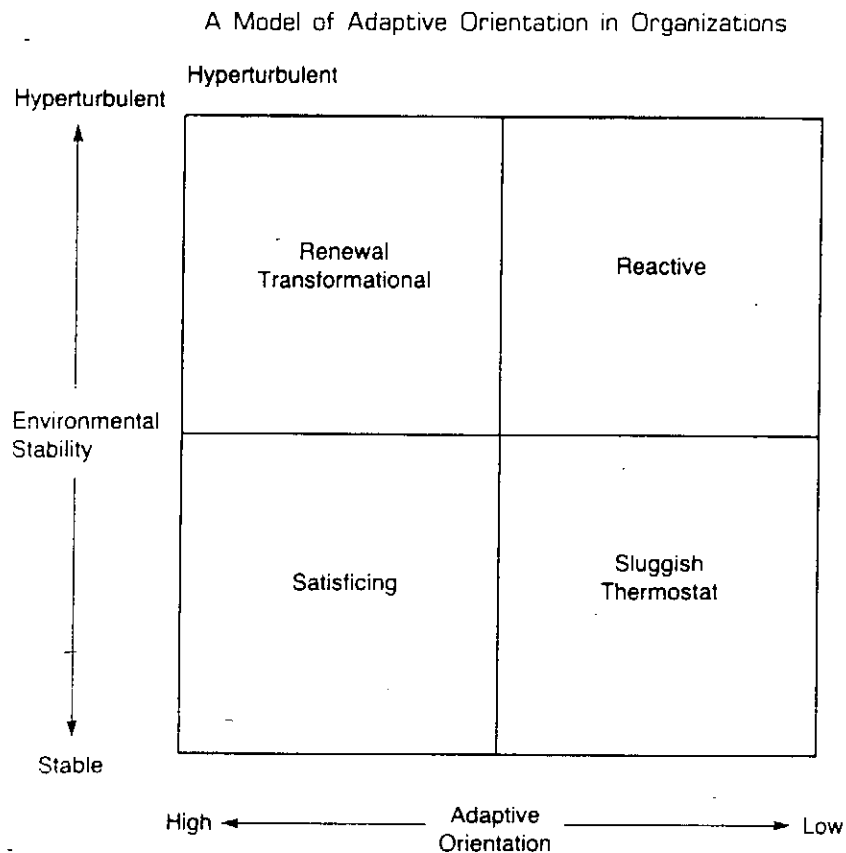


Diagram 7

Een dimensie van hierdie model verteenwoordig die graad van verandering in 'n organisasie se omgewing. Die tweede verteenwoordig die graad van aanpasbaarheid of fleksiteit binne die organisasie self. Harvey en Brown onderskei vier moontlike oriëntasies tot verandering. Dit word vervolgens kortliks bespreek.

- (i) "*Sluggish-Thermostat Management* (Stable Environment, Low Adaptation)" (:43).

Organisasies wat volgens hierdie styl bestuur word, het "... stable goals and 'n highly centralized structure ... an emphasis upon formal control systems ... a tendency to value tradition, to keep on doing things as they have always been done, to value seniority more than performance, and an aversion to accepting new ideas".

Alhoewel hierdie 'n lae risiko bestaanswyse is, kan dit egter tot probleme op die langtermyn lei. Colvin en Kilmann (1989:202) bevind juis in hul navorsing dat slegs drie persent van hul respondente aangedui het dat hulle voortgaande sukses kan behaal sonder een of ander vorm van veranderingsprogram. In hierdie lig stem die navorsers met Mitroff (1988:21) saam wanneer hy beweer dat 'n onvermoë om aan te pas of te verander, nie die gevolg is van mislukkings nie, maar die gevolg is van sukses!³⁶ Tereg sê Harvey en Brown: "... many organizations have their thermostats set so low they become insensitive to change."

- (ii) "*Satisficing Management* (Stable Environment, High Adaptation)" (:43).

Organisasies wat in hierdie kategorie val, konsentreer op 'n "... centralized decision-making structure with problems being referred to the top ... coordination (is) done by formal committees ... Change is accomplished at a rate that is 'good enough' to keep up with the industry, but certainly well behind the state of the art. Such organizations often tend to accept strategies that are 'good enough', because of the low level of pressure for change from the environment." Weer eens is dit Colvin en Kilmann (1989:202) wat bevind dat twee-en-tagtig persent van hul respondente rapporteer dat sonder verandering hulle geleidelik 'n agteruitgang in prestasie voorsien.

- (iii) "*Reactive Management* (Hyperturbulent Environment, Low Adaptation)" (:43 - 44).

³⁶ Vergelyk ook in hierdie verband Nadler, Shaw en Walton (1994) se bespreking van die "Trap of Success". Sukses oor 'n tydperk, sê hulle, lei tot 'n sukses-sindroom: 'n spesifieke manier van dink en handel wat 'n integrale deel van die organisasie word ten spyte van veranderinge wat mag plaasvind. Wanneer hulle met veranderinge gekonfronteer word, val hul eenvoudig terug op wat in die verlede gewerk het.

Organisasies met 'n lae aanpassingsvermoë, maar wat in 'n snelveranderde omgewing bestaan, is geneig "... to deal with problems on a short-run, crisis basis ... reacting to a stimulus after conditions in the environment have changed ... involving replacement of key people, hasty reorganization, and drastic cutting of people and product lines ... The reactive approach to change implies waiting until serious problems emerge which can no longer be ignored and then taking drastic corrective measures." In hierdie verband rapporteer Colvin en Kilmann (1989:202) dat agt-en-sestig persent van firmas wat bestudeer is, geforseerde veranderinge moes aanbring as gevolg van 'n hoë vlak van kompetisie wat hulle ondervind het.

- (iv) *"Renewing/Transformational Management (Hyperturbulent Environment, High Adaptation)"* (:44).

"These organizations tend to fit the renewal/transformational orientation and tend to be champions of innovation and are faster at developing new ideas, more responsive to competitive changes, and more participative in getting commitment and involvement of organization members in the renewal process ... introducing change to deal with future conditions before these conditions actually occur."

Harvey en Brown sê tereg: "Change can provide new opportunity for growth³⁷ or an increase in the state of organizational entropy - an inability to change ... Today organizations need to develop a renewal/transformational orientation if they are to maintain a competitive edge and even to survive ..."

³⁷ Vergelyk ook in hierdie verband Jinkins en Jinkins (1991:55 e.v.) wat twee aspekte van verandering onderskei, naamlik "Change as Problem Solving" en "*Change as Growth*" (kursivering WJB).

Twee benaderingswyses tot verandering word deur Harvey en Brown (1992:57) belig, naamlik "Organization Transformation (OT)" en "Organization Development (OD)". Hulle kies vir laasgenoemde en noem dit "OD - The Planned Change Process". Dit sal derhalwe nodig wees om elkeen kortliks toe te lig. Omdat "Organizational Development" prominent sal figuur in hoofstuk 3 word dit bloot net hier aangeteken.

"Organizational Transformation" word gedefinieer as "... the action of changing organization form, shape, or appearance, or changing organization energy from one form to another. The term OT ... focus(es) on unplanned changes from within the system in response to crises and lifecycle considerations, and are often of a second-order nature ..." Harvey en Brown (1992:118) noem hierdie tipe verandering ook "random or haphazard change." Dit word op die organisasie afgefoerseer deur eksterne faktore. Die organisasie is nie daarop voorberei nie en derhalwe moet dit hanteer word soos dit gebeur, "... a practice usually called firefighting".

"Organizational Development" word deur Harvey en Brown omskryf as die benadering tot verandering wat meer fokus "... on planned changes introduced by outside interventionists which are often of a first-order nature. Hulle beskryf dit ook soos volg: "... change, results from deliberate attempts to modify organizational operations ... to promote improvement" (:118).

Die skrywers sien die groot verskil tussen hierdie twee benaderingswyses tot verandering in die feit dat "Organization Transformation" na veranderings verwys wat in 'n kort tydsbestek aangebring word om krisis te hanteer. Organisasie-ontwikkeling behels groot veranderinge wat oor 'n langer tydperk op 'n meer geleidelike basis plaasvind.

Harvey en Brown sluit hul verduideliking van hierdie prosesse af: "The persons attempting to bring about this change will be referred to as *consultants* and the organization being changed will be referred to as the *client system*." Die rol van die konsultant sal in die proëfskrif in hoofstuk 5 en die "kliënt" (die gemeente) in hoofstuk 3 aan die orde gestel word.

2.7.2.3

Samevattende opmerkings

- (i) Sowel Dieterich as Harvey en Brown bied met hulle modelle baie bruikbare instrumente tot die veranderingsprosesse, naamlik om die proses te verstaan, te diagnoseer en daarvolgens te handel. Hierdie modelle sal nuttig in gemeentekonsultasies gebruik kan word.
- (ii) Die twee benaderingswyses kom baie ooreen - veral ten opsigte van die "re-orientation" (Dieterich) en "renewing/transformational" veranderinge (Harvey en Brown). Albei beskou genoemde benaderings as die oplossing vir gemeentes/organisasies in die veranderende tye waarin ons leef.
- (iii) Die onderskeiding van re-aktiewe en pro-aktiewe optredes by beide benaderingswyses is van belang. Dit gebeur te dikwels dat veral gemeentes se optrede re-aktief is en dat die visie en innovasie ontbreek om pro-aktief te handel. Die vraag kan sekerlik gevra word of die agteruitgang van baie kerke vandag nie deels te wyte is aan hul onvermoë om vinnig aan te pas en veranderinge te hanteer lank voordat dit werklik gebeur nie?
- (iv) In samehang met die vorige opmerkings, kan die premie wat geplaas word op langtermyn strategiese beplanning onderskryf word.

- (v) Die rol van opgeleide konsultante om gemeentes met hierdie prosesse te help en te begelei, blyk al hoe meer belangrik te word in die snel veranderende tye waarin ons tans beweeg. Dit kan byna as onverstaanbaar aangemerkt word dat die kerke in Suid-Afrika nog nie veel aandag aan hierdie saak geskenk het nie.

2.7.3 Die vlakke van 'n veranderingsproses

Wat in hierdie paragraaf nagegaan word, is die vlakke waarop (of areas waarin) verandering moet plaasvind. Moet die gemeentekonsultant verandering begelei op die terreine van die funksionering, strukturering of die wesenseie ("propria") van die gemeente? Die vraag is watter areas is hier ter sprake? Nel (1994:135) sê tereg: "Die proses van gemeentebou stol meermale omdat begeleiers nie gewillig is om 'n bietjie moeite te doen om die kompleksiteit van die veranderingsproses beter te verstaan nie."

Vir die doel van hierdie studie word aansluiting gevind by Dietterich (1990a:3 - 4), Lissenburg (1975:63 - 69), Snyder (1989:285 e.v.), Bishop (1995)³⁸ asook Hendriks en Van der Merwe (1995:43 - 44) en Mead (1992:69). Redelike eenstemmigheid bestaan in die onderskeie benaderingswyses - al is dit nie altyd met gebruik van dieselfde terminologie nie.

Dietterich se siening van verandering is reeds op die tafel geplaas³⁹. In terme van sy sisteemmodel⁴⁰, is Dietterich van opinie dat veranderinge op drie vlakke (subsisteme) begelei moet word, naamlik organisatories, interne bestuursproesse en die wesenseie van die kerk. Onder eersgenoemde verstaan hy "... the system concerned with how the church organization defines, decides upon, and plans for its corporate ministry and mission". Ten opsigte van die interne bestuursproesse,

³⁸ Bishop is verbonde aan "Southern Africa Leadership Training" in Randpark. Hulle onderneem, benewens leierskap-opleiding, ook gemeentekonsultasies.

³⁹ Vergelyk 2.7.2.1 (p. 81 e.v.).

⁴⁰ Vergelyk 4.7.5.4 (p. 190 e.v.).

verduidelik Dietterich dat dit 'n netwerk is van "... elements and processes that build, create, maintain and develop an organization which will take strategy and turn it into actual performance in ways that are consistent with and give expression to the church's calling ...". Die laaste onderskeiding van Dietterich het te doen met dit wat die kerk waarlik kerk maak. Dit gaan oor hoe alles in die gemeente saamwerk om die kerk te manifesteer as die "volk van God" in hierdie wêreld.

Lissenburg onderskei op sy beurt ook drie vlakke ("niveaus") waarop verandering moet plaasvind, naamlik taakvervulling, werkstukke en die funksie van die kerk. Laasgenoemde het betrekking op die vrae: waarom bestaan die kerk en wat is sy wesensfunksie? (Die kerk se "eigenlijke functie.") Met werkstukke bedoel Lissenburg die strukture en middele in die gemeente. Word dit effektief benut en is die bestaande voldoende? Onder taakvervulling word verstaan die funksionering van die gemeente. Vervul die gemeente sy taak in terme van sy wese en bestaansdoel? Samevattend, sê Lissenburg, moet daar gewerk word met hart, hoof en hand - die menslike middele wat gebruik word op die drie verskillende "niveaus". Tereg sê hy dat daar 'n relasie tussen die "niveaus" van funksie, taak en werk bestaan. "Men kan niet op het ene niveau bezig zijn zonder dat dit gevolgen heeft voor het andere niveau" (:67). Wanneer dit nie in ag geneem word nie, lei dit tot weerstand teen die veranderingsproses.

Snyder onderskei vyf dimensies waarin vernuwing of verandering moet plaasvind. Die eerste is *persoonlike geestelike vernuwing* wanneer individue se geestelike lewe verdiep en God 'n groter werklikheid vir hulle word.

Tweedens is daar "*corporate renewal*" - "... the renewal of the whole body ... In corporate renewal, the whole is more than the sum of its parts. A renewed congregation is more powerful in God's hand than a collection of isolated Christians ..."

Konseptuele vernuwing is die derde dimensie waarin verandering moet plaasvind. Dit gebeur wanneer God mense se visie vernuwe ten opsigte van wat die kerk is en wat dit behoort te wees. Konseptuele verandering vind hoofsaaklik plaas in gedagtes, idees en beelde wat omtrent die kerk na-gehou word. Elkeen het

vooropgestelde idees - 'n model of paradigma - van wat ons dink die kerk behoort te wees. "Conceptual renewal comes when our models are challenged, and we are forced to rethink what the church is really all about." Tereg sê Snyder in hierdie verband: "Every age needs to reinterpret the biblical understanding of the church for its time and unique needs if renewal is going to go as far as God intends."

'n Vierde dimensie van verandering het te doen met strukture en vorms - *strukturele vernuwing*. "Renewal often dies prematurely for lack of effective structures. The new wine flows through the crack of our own forms and is soon lost." Strukturele verandering is om die beste strukture en vorme daar te stel vir ons dag en tyd sodat die nuwe lewe in Christus daardeur uitgeleef kan word. Snyder maak in hierdie verband 'n belangrike opmerking waarmee hierdie studie heelhartig saamstem: "We cannot bring renewal by changing forms. But we can stifle it by putting forms above life."

'n Vyfde onderskeiding is *missiologiese vernuwing*. Dit het te doen met die kerk se roeping na buite en diens in die wêreld. Die kerk bestaan nie net ter wille van homself nie, maar het 'n roeping om uit te beweeg: "Gaan dan na al die nasies toe ..." (Matteus 28:19); "Jerusalem ... Judea ... Samaria ... uithoeke van die wêreld" (Handelinge 1:8). "A church" sê Snyder, "is not really renewed until it discovers its mission in the world. God's goal, after all, is not just to renew the church, but to reconcile the world."

Bishop (1995) meld dat hulle in "Southern Africa Leadership Training" hoofsaaklik van Snyder se vyf dimensies gebruik maak in hul gemeentekonsultasies⁴¹.

⁴¹ Hierdie Suid-Afrikaanse organisasie word slegs hier genoem. Dit sal weer bespreek word in hoofstuk 6 wanneer onder andere die huidige stand van gemeentekonsultasie in Suid-Afrika ondersoek word.

Hendriks en Van der Merwe onderskei, op die voetspoor van Mead,⁴² verskillende dimensies van die gemeente wat korreleer met die opeenvolgende vlakke van kompleksiteit van verandering. Veranderinge op die vlak van *program* is dit wat sigbaar is en veranderinge is hoofsaaklik uitwendig. Wesenlike veranderinge vind plaas op die vlak van *identiteit*. Dit behels 'n verandering in die mens se waardes, norme en hul beskouing oor sake. Terselfdertyd is wesenlike verandering ook 'n verandering in *spiritualiteit*. Tereg sê die skrywers, is dit die werk van die Heilige Gees. Indien daar nie hiervoor ruimte gemaak word nie, sal veranderinge wat aangebring word "oppervlakkig bly en geen dinamiese lewendige karakter dra nie." Die *konteks* waarbinne 'n geloofsgemeenskap lewe, het vanselfsprekend 'n integrale invloed op 'n bepaalde gemeenskap. Dit is op hul beurt bepalend vir die identiteit en spiritualiteit van daardie geloofsgemeenskap. Die proses, sê die skrywers, is nodig om wesenlike verandering te "bestuur". Hulle voorsien dat "die doeltreffendste invalshoek tot wesenlike verandering geleë (is) op die prosesvlak."

Samevattend konkludeer hierdie studie dat die gemeentekonsultant begeleiding behoort te doen op al hierdie genoemde vlakke. Daar kan nie op een vlak gekonsentreer word sonder dat dit gevolge het vir die ander vlakke nie. Dit gebeur te dikwels dat gemeentekonsultasies net die strukture of beplanningswerkzaamhede van 'n gemeente aanspreek. Gewoonlik is dit slegs tydelike- en korttermynoplossings. Die entoesiasme vir die veranderingsproses taan ook redelik vinnig indien alle vlakke van verandering nie in diepte aangespreek word nie. Hiermee sal deeglik in die konsultasieproses rekening gehou moet word.

⁴² Mead (1992: 69) beskryf "... four dimensions of congregational life that need to be probed by those who would understand or change congregations." Hy definieer die terme soos volg: "PROGRAM is the sum total of the things a congregation does, including what is on its calendar; PROCESS is the way the congregation does what it does; how its leadership works, how its people and groups make choices and relate to one another; CONTEXT is the setting in the community and denomination, the external forces that constrain or influence what the congregation and its members are and do; and IDENTITY is that rich mix of memory and meaning that grounds the congregation, defining who it really is in its heart."

Die benadering van hierdie studie kan ook soos volg weergegee word: verandering geskied hoofsaaklik op die terreine van die denke en die strukture en programme.⁴³ Die terrein van die denke het, in lyn met Romeine 12:2, te doen met die vernuwing "... vanuit het centrum van hun bewuste, zedelijke selfbepaling. Daar moet de vernieuwing - het werk van de Geest - een aanvang nemen en wel zodanig, dat zij voor zich gaan onderscheiden, keuren, afwegen, welke de wil van God is" (Ridderbos, 1959:274). Tereg sê Ridderbos (:43) in verband met die *vous* dat dit die venster is, "... waardoor het licht van Gods openbaring naar binnen treedt en waardoor de mens in zijn verantwoordelijkheid wordt aangesproken ...

Tevens, dat de mens in die openbaring niet alleen intellectueel, maar ook vanwege de werkzaamheid van de noes, totalitair en 'existentieel' wordt aangesproken". In hierdie opsig het die verandering van die denke wel deeglik te doen met die verhouding met God (individueel en korporatief). Maar dit gaan ook oor die verandering van vooropgestelde idees, opinies, waardes, norme, persepsies en paradigmas. Hiertoe moet die gemeente begelei word sodat God die verandering sal bewerk.

Die verandering op die terrein van die strukture en programme geskied slegs in soverre dit effektiewe kanale kan word waardeur God kan werk en die gemeente vir God kan dien.

Die gemeentekonsultant sal dus konsentreer op begeleiding ten opsigte van die verandering wat God gee in die denke en in die verandering van strukture en programme waardeur God kan werk en gedien kan word.

Ten opsigte van die begroning van gemeentekonsultasie, kan dit nie genoeg deur hierdie studie beklemtoon word dat dit nie in die eerste plek om die gemeente of die oorlewing van die gemeente gaan nie. Dit gaan om God en dit wat Hy in en deur en met die gemeente wil doen. Dit gaan om die gemeente 'n

⁴³ Vergelyk Murray in *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes* (1995: 79) wat fasilitering beskryf as "die proses waardeur 'n gemeente oor die gaping tussen werklikheid en verwagting begelei word." Hy sê vervolgens: "Hierdie begeleiding is 'n vorm van hulp wat die vernuwing van mense se *denke* en die vernuwing van 'n gemeente se *strukture en programme* op die oog het" (kursivering WJB).

meer effektiewe draer te maak van die komende Ryk van God (Nel, 1994:23). In hierdie verband stem die studie saam met Hendriks en Van der Merwe (1995:36 - 37): "Die kerk is 'n skepping van God. Tegniek en metodiek gaan nie die kerk verander nie ... Letterlik talle kerklike instansies se planne val ... binne 'n kort tydjie plat omdat dit nie binne 'n "*coram Deo*" spiritualiteit gebore is nie. Gemeentebou, verandering, vernuwing is ten diepste die werk van die Drie-eenheid." Indien gemeentekonsultasie nie hiermee rekening hou nie, vervlak dit tot 'n blote bestuursproses. Daarom staan die gemeentekonsultant self onder die heerskappy van die God van die gemeente. Hyself moet gedurig in pas kom met die Koning van die kerk. In hierdie sin moet die gemeentekonsultant self gedurig deur God verander word om meer gelykvormig te word aan die beeld van Christus (2 Korintiërs 3:18b). Hy moet voortdurend verander word sodat hy diensbaar kan wees in die begeleiding van die gemeente. Tereg sê Nel (1994:16) dat begeleiding ten diepste 'n teologiese werksaamheid, 'n bediening, is.⁴⁴

2.8 Gemeentekonsultasie gedefinieer

In 2.5 is 'n voorlopige definisie van gemeentekonsultasie gegee. Daar is toe in die vooruitsig gestel om 'n meer gefundeerde definisie te ontwikkel. In belang van die begroning van gemeentekonsultasie wat in hierdie hoofstuk onderneem is, word die volgende definisie voorgestel:

Gemeentekonsultasie is 'n teologiese werksaamheid, 'n bediening waarin 'n gemeente sodanig begelei⁴⁵ word tot gehoorsaamheid om voortdurend deur God verander te word ten opsigte van denke en strukture sodat hulle 'n meer getroue en effektiewe draer kan wees van die komende Ryk van God.

⁴⁴ Hoofstuk 3 fokus onder andere op konsultasie as 'n bediening (vergeelyk p. 146).

⁴⁵ Leierskap as begeleiding word in hoofstuk 3 aangespreek. Vergelyk ook Smit, A. (1995: 25 e.v.).

2.9 Gemeentekonsultasie en strategiese teologiese beplanning (STB)

'n Laaste saak wat in hierdie hoofstuk oor die beskrywing en begronding van gemeentekonsultasie aan die orde moet kom, is die verband tussen gemeentekonsultasie en strategiese teologiese beplanning. Die vraag kan gevra word of daar wel enige verskil is en of dit nie maar net twee benaminge vir dieselfde proses is nie. Indien daar egter 'n verskil is, waarin is dit geleë en wat is die verband tussen die twee genoemde prosesse?

Hendriks (1992a) wy 'n hele boek aan strategiese beplanning in die gemeente. Hierin vat hy die voordele en doel van strategiese teologiese beplanning⁴⁶ soos volg saam: "Dit help gelowiges in enige soort kerkverband ... om sistematies teologies oor die kerk se roeping en funksionering na te dink, dit te evalueer en te beplan ... en aan die noodsaaklike aanpassings in sy bedieningspatroon aandag te gee" (:124). Hy verduidelik verder dat strategiese teologiese beplanning "... die metodiek (is) waardeur die opdrag van die Here op beplanningsvlak 'bestuur' word" (:126). In hierdie verband sê Smit (1995:9), dat daar 'n tyd was toe daar gepraat is oor die *beplanning* van verandering. Vandag, sê hy, praat ons van die *bestuur* van verandering.

Uit wat tot dusver in die beskrywing en begronding van gemeentekonsultasie na vore gekom het en wat in hoofstuk 5 (Die konsultasieproses) beskryf word, kan die volgende gekonstateer word. Gemeentekonsultasie is 'n wyer begrip as strategiese teologiese beplanning. Dit funksioneer op 'n wyer terrein. Welliswaar maak gemeentekonsultasie gebruik van strategiese teologiese beplanning, maar dan as 'n aspek van die hele konsultasieproses.⁴⁷ Gemeentekonsultasie begelei die gemeente in sy totaliteit en funksioneer nie net op 'n beplanningsvlak nie.

⁴⁶ Nel (1994:123 - 124) maak 'n saak uit vir die benaming van "gemeentelike strategiese beplanning."

⁴⁷ Hendriks en Van der Merwe (1995:36) meld ook dat strategiese teologiese beplanning "... 'n metodiek of tegniek (is) wat 'n onderdeel is van 'n meer omvattende praktiese teologiese proses." Hulle gebruik die term "proses" om die "verloop of ontwikkelingsgang van die funksionering en verandering in gemeentes aan te dui."

Voorts word gemeentes begelei omdat hulle nie altyd oor die kundigheid beskik om die verskillende prosesse (waaronder strategiese teologiese beplanning) self uit te voer nie. Hendriks (1992a:124) meld juis dat baie leraars negatief teenoor die metodiek van strategiese teologiese beplanning staan "... omdat hulle dit nie ken nie of omdat hulle nie inge oefen is in die vaardigheid om die ontwikkelingsverloop daarvan te fasiliteer of begelei nie." Dieselfde sal ook van gemeentekonsultasie gesê kan word. Terselfdertyd bring die gemeentekonsultant in die begeleiding van die gemeente 'n objektiwiteit, gespesialiseerde kennis en vaardigheid met hom saam waaroor die gemeente meestal nie beskik nie.

Die verband tussen gemeentekonsultasie en strategiese teologiese beplanning is hiermee op die tafel geplaas. Gemeentekonsultante maak gebruik van strategiese teologiese beplanning as een aspek van die hele proses - welliswaar 'n baie belangrike aspek soos in hoofstuk 5 vermeld sal word. Voorts begelei of bestuur die gemeentekonsultant hierdie en ander prosesse. Dit kan ook soos volg gestel word: strategiese teologiese beplanning dien die proses van gemeentebou. Gemeentekonsultasie fasiliteer hierdie strategiese teologiese beplanningsprosesse terwyl gemeentebou ook bevorder word.

2.10 Samevattende bevindinge

- (i) Gemeentekonsultasie word nie eksplisiet deur die Skrif as 'n model wat toegepas kan word, uitgespel nie. Die Skrif bied wel beginsels wat op gemeentekonsultasie van toepassing gemaak moet word.
- (ii) Die begrippe "konsultasie/berading" se betekenis lê hoofsaaklik klem op gesamentlike oorlegpleging en die gee van raad/hulp deur middel van 'n fasiliteringsproses.
- (iii) Die sosiale- en bestuurswetenskappe het 'n onmiskenbare invloed op die teologiese definiëring van konsultasie/berading uitgeoefen.

- (iv) Die teologiese toepassing van die ander wetenskappe se definiëring van konsultasie lê veral op die vlak dat die gemeente begelei moet word om die identiteit wat hulle reeds in Christus besit, te ontdek, te verstaan en te ontwikkel. Voorts dat die gemeente in afhanklikheid van God begelei word om veranderinge aan te bring ten dienste van die heerskappy van God en die effektiewe uitdra van die evangelie.
- (v) Die veranderinge wat in 'n gemeente aangebring word en waartoe gemeentekonsultasie behulpsaam wil wees, dui op 'n voortdurende, maar verantwoordelike vernuwingsproses in die geestelike lewe en funksionering van die gemeente en van individuele lidmate. Die gemeente en individuele lidmate word begelei om meer gelykvormig te word aan die beeld van die Seun van God.
- (vi) Verskeie kragte/faktore speel in op die proses van verandering in 'n gemeente. Dit kan die proses van verandering bemoeilik of bevorder en moet derhalwe deeglik in berekening gebring word met gemeentekonsultasies.
- (vii) Verskillende soorte veranderinge kan met mindere of meerdere mate van sukses in 'n gemeente aangebring word. Groter en diepgaande veranderinge is moeiliker om te begelei en gaan gepaard met meer stres en weerstand in die gemeente.
- (viii) 'n Pro-aktiewe benadering is meer suksesvol in gemeentekonsultasies as re-aktiewe optrede. Hiervoor is visie, innovasie en goeie leierskap in 'n gemeente onontbeerlik. 'n Pro-aktiewe benadering in gemeentekonsultasie impliseer terselfdertyd 'n langtermyn belegging in professionele begeleiding. Krisishantering van 'n probleem met die aanbod van kitsoplossings is selde op die langtermyn geslaagd.
- (ix) Veranderinge geskied oor die totale spektrum van die gemeente se bestaan. Ten diepste gaan dit in veranderinge om dit wat God in en deur die gemeente wil doen.

- (x) Veranderinge in 'n gemeente gaan daarom nie in die eerste plek om die oorlewing van die gemeente nie, maar om die gemeente 'n effektiewe draer van die komende Ryk van God te maak.

- (xi) Gemeentekonsultasie behels meer as strategiese teologiese beplanning. Dit begelei die gemeente in sy totaliteit en funksioneer nie net op beplanningsvlak nie. Welliswaar maak gemeentekonsultasie gebruik van die strategiese teologiese beplanningsbeginsels, maar dan net as een aspek van die hele proses.

Hoofstuk 3

Die kerk as organisasie (instituut) en die rol van 'n konsultasiebediening

3.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is gemeld dat konsultasie diensbaar wil wees in die begeleiding van die strategiese teologiese beplanningsprosesse in 'n gemeente ten dienste van gemeentebou. Die begrip verandering is beredeneer vanuit verskillende gesigspunte. Gemeentes word begelei om al meer te word (te verander) na wat God se doel met die gemeente is. Dit kan ook soos volg gestel word: gemeentes word sodanig begelei dat die *empiriese subjek* nader aan die *gedefinieerde subjek* kan kom. Die kloof tussen die empiriese en gedefinieerde subjek moet nouer gemaak word (Nel, 1994:12).

Die vrae waarmee hierdie hoofstuk begin, is: tot watter mate is die gemeente 'n organisasie wat deur sekere prosesse tot verandering begelei kan word? Kan die gemeente as 'n sisteem-gebaseerde organisasie verstaan word? Hoe moet die gemeente in gemeentekonsultasie benader word?

Vir die voortgang van die studie is dit belangrik om helderheid oor bogenoemde vrae te kry. Dit sal immers 'n deurslaggewende invloed uitoefen op die konsultasieproses self wat in hoofstuk 5 beskryf word. Vir die doel van hierdie studie word eers lig opgesteek by die sosiale wetenskappe om te bepaal hoe organisasies funksioneer. Daarna word dit toegepas op die gemeente en nagegaan hoe gemeentes funksioneer en bestuur word. Die unieke aard van die kerk as organisasie word ter tafel gelê. Omdat gemeenteberading as 'n bediening gesien word binne die funksionering van gemeentes, word die begrip bediening belig. Die rol van 'n konsultasiebediening is 'n finale aspek wat aan die orde gestel word. Leierskap en bestuur is vanselfsprekend belangrike konstrukte wat in die bespreking aangesny sal word.

3.2 Benaderings tot die verstaan van organisasies

Dit sou handig gewees het indien *een teorie* omtrent organisasies op die tafel geplaas kon word. "But, alas, this is not to be," sê Goodstein. (1978:59) "There are perhaps as many theories of organizational behavior as there are theorists and, while each tends to proclaim the general utility of its approach, the personal predilections of the consultant appear to be the most common basis for accepting one over any other."

Vir die doel van hierdie paragraaf in die studie word 'n bondige oorsig oor 'n aantal benadering tot die verstaan van organisasies aangebied. Hiermee word nie gesuggereer dat die oorsig 'n volledige beeld is van al die perspektiewe op organisasies nie. Hulle verteenwoordig eerder verskillende gesigspunte wat direk betrekking het op die konsultasieproses.

3.2.1 Wat is 'n organisasie?

"Organizations are social arrangements for the controlled performance of collective goals" (Buchanan en Huczynski 1985:5 - 6). Die skrywers voeg hieraan toe dat "The *preoccupation with performance and the need for control* distinguish organizations from other forms of social arrangements." Gerloff (1985:6) definieer organisasies soos volg: "Organizations are goal-orientated associations of people which have identifiable plans, systems, and structures that are designed to accomplish their intended purposes." Brown en Moberg (1980:5 - 6) gee op hul beurt die volgende definisie van organisasies: "Organizations are relatively permanent social entities characterized by goal-oriented behavior, specialization, and structure."

Tradisioneel word die studie van organisasies vanuit 'n makro- of mikroperspektief benader (Gerloff, 1985:10 e.v.; Brown en Moberg, 1980:6 - 7). "*Microlevel approaches* tap the disciplines of psychology, social psychology, group dynamics, and communication theory. The resultant body of knowledge is known as

organizational behavior" (Brown en Moberg, 1980:7) (kusivering WJB). Op *makrovlak* word die strukture en prosesse van die organisasie in breër konteks bestudeer. "Macro-level approaches typically draw from the disciplines of anthropology, sociology, political science and economics."

Die studie in hierdie hoofstuk is gebaseer op 'n makrovlak benadering. Die ontledingseenheid is organisasies as breër sosiale instellings. Met die genoemde definisies van organisasies ter tafel, wat in wese redelik met mekaar ooreenstem, word vervolgens meer spesifiek ondersoek ingestel na die benaderings tot, en die funksionering van organisasies.

3.2.2 Organisasiekunde

In die nadenke oor organisasies was die vraag hoe hulle beter en meer effektief kan funksioneer, altyd aan die orde. Die wetenskaplike besinning daarvoor dateer van die begin van hierdie eeu toe gepoog is om 'n organisasiekunde te ontwikkel. Grondleggers daarvan was onder andere *Fayol en Taylor* wat 'n sisteem ontwerp het wat bekend geword het as die *klassieke organisasieleer* ("scientific management"). Hierin word die verbetering van die organisasie veral gesoek in die herdefiniëring van die take (strukture) met die oog op die effektiewe realisering van die bedoeling van die organisasie (Hendriks, J. 1990:34).

In reaksie op hierdie eensydige en saaklike benadering volg die beklemtoning van die "menslike faktor" in die sogenaamde "*human relations*"-beweging. 'n Belangrike stimulus hiervoor was die beroemde ondersoek van *Mayo* (1933) by die Hawthorne fabriek van "Western Electric". Hieruit blyk dat die effektiwiteit van die werk nie net deur die struktuur bepaal word nie, maar ook deur die kultuur (byvoorbeeld norme wat geld) en die klimaat wat in die organisasie onder die mense heers.

Die aandag vir die "menslike faktor" word verbreed met die sogenaamde "revisionisme". 'n Tipiese verteenwoordiger van hierdie stroming is *Likert*¹ (1967). Sy teorie kom kortliks op die volgende neer: Die karakter van die leiding, struktuur en klimaat in 'n organisasie ("causal variables") oefen 'n groot invloed uit op die prosesse in en die verbintenis aan die organisasie ("intervening variables"). Die gevolg hiervan is werkstevredenheid en 'n groter opbrengs ("end-result variables" 1967:137).

Dit is duidelik uit hierdie baie kort oorsig oor die organisasiekunde dat verbeteringe in die meeste organisasies aangebring kan word. Wat egter van belang is, is dat die verskillende funksies van 'n organisasies altyd in noue verband staan met menslike interaksies. 'n Organisasie kan derhalwe nie los gesien word van die menslike prosesse wat daarin afspeel nie. Dit is daarom voor die hand liggend dat hoe beter hierdie prosesse begryp en gediagnoseer word, des te beter is die kans om probleme op te los op so 'n wyse dat dit deur die lede van die organisasie aanvaar en toegepas sal word.

Hierdie eerste poging om 'n organisasiekunde daar te stel, sou uiteindelik uitloop op die dissipline van organisasie-ontwikkeling. Daar was egter sekere voorlopers tot hierdie proses. Dit word kortliks belig.

3.2.3 Die aanloop tot organisasie-ontwikkeling ("Organization Development")

Burke² (1987:24 - 31) onderskei veral drie "forerunners or precursors" wat behulpsaam kan wees om organisasie-ontwikkeling te verstaan:

¹ Likert word spesifiek genoem omdat hy indirek - veral deur die werk van Dietterich wat Likert se werk vir die kerk "vertaal" het - 'n groot rol speel in die "kerkelyk opbouwerk" in Nederland.

² Vergelyk ook Harvey en Brown (1992:15 - 17) wat hierby aansluit: "The Evolution of Organization Development."

(i) *"Sensitivity Training"*

"Sensitivity training, T³-groups, and laboratory training" is verskillende benaminge vir dieselfde proses. Hierdie opleidingsproses bestaan uit besprekings in kleingroepe sodat die gedrag van die groepslede self die bron van die leerproses word. Die deelnemers ontvang terugvoering van mekaar omtrent hulle gedrag in die groep. Die terugvoering word dan die bron waardeur persoonlike insig en ontwikkeling plaasvind. Deelnemers het ook die geleentheid om kennis op te doen van groepsgedrag en die onderlinge relasies in die groep self. Teen die einde van 1950 word hierdie metode vrylik toegepas in verskeie organisasies.

(ii) *"Sociotechnical Systems"*

Hierdie benadering, geïnisieer deur konsultasies uitgevoer deur konsultante⁴ van die Tavistock Instituut, hanteer organisasies as 'n sosiale, sowel as 'n tegniese sisteem. Alle organisasies het 'n tegnologie - hulle fabriseer items of lewer 'n diens. Hierdie tegnologie is 'n subsisteem van die organisasie. Alle organisasies bestaan ook uit mense wat 'n taak uitvoer. Hierdie menslike dimensie is die sosiale subsisteem van die organisasie. Albei sisteme en hul interaksie met mekaar moet in ag geneem word wanneer met organisasies gehandel word.

(iii) *"Survey Feedback"*⁵

Hierdie metode behels twee stappe. Eerstens is dit 'n opname, die insameling van data deur middel van vraelyste om werknemers se

³ T = Training.

⁴ Dié konsultasies is uitgevoer deur Eric Trist en Ken Bamford met 'n koolmyn organisasie, asook A.K. Rice met twee tekstiel-fabriekes in Ahmedabad in Indië (Burke, 1987:27 - 28).

⁵ Hierdie metode word veral gekoppel aan Likert en het 'n groot invloed uitgeoefen op die werk van die Center for Parish Development in Chicago.

persepsie van verskeie faktore in die organisasie te bepaal. Die tweede stap is terugvoering ("feedback"). Die resultate van die opname word sistematies en in fases aan die betrokkenes gerapporteer. Wanneer die resultate deur die betrokkenes bespreek en ontleed is, word op stappe tot verbetering van die organisasie besluit. Normaalweg help 'n konsultant met die analisering van die data, groepsbesprekings en die opstel van aksiestappe tot verbetering van die organisasie.

Die genoemde drie voorlopers word deur hierdie studie aangemerkt as die faktore wat die belangrikste invloed uitgeoefen het in die ontstaan van organisasie-ontwikkeling.

3.2.4 Organisasie-ontwikkeling

Wat maak een organisasie 'n wenner terwyl 'n ander een misluk om van dieselfde geleentheid gebruik te maak? Peters (1987) en Waterman (1987) toon in hierdie verband aan dat die sleutel tot sukses nie soseer geleë is in rasionele, kwantitatiewe benadering nie. Dit is veel eerder geleë in irrasionele, moeilik-meetbare sake soos mense, kwaliteit, kliëntediens en die buigsaamheid om veranderende omstandighede die hoof te bied.

Hierin wil die ontluikende dissipline van organisasie-ontwikkeling diensbaar wees, naamlik om organisasies en hulle lede se effektiwiteit te verhoog. Vir die doel van hierdie deel van die studie blyk dit dus belangrik te wees om organisasie-ontwikkeling van nader te ontleed.

3.2.4.1 Wat is organisasie-ontwikkeling?

Die term organisasie-ontwikkeling word sedert ongeveer 1960 gebruik. Dit het ten doel die verbetering van die effektiwiteit van organisasies en hulle lede deur middel van 'n sistematiese program van verandering. "This is what organization development is all about: making organizations healthier and more effective" (Harvey en Brown, 1992:5).

Verskeie skrywers is redelik eenstemmig omtrent die breëre definiëring van organisasie-ontwikkeling. Burke (1987:11) se definisie lui soos volg: "Organization development is a planned process of change in an organization's culture⁶ through the utilization of behavioral science technologies, research, and theory." Volgens Beckhard (1969:9) is organisasie-ontwikkeling "... an effort: planned, organization wide, managed from the top, to increase organization effectiveness and health, through planned interventions in the organizations's processes using behavioral science knowledge." Harvey en Brown (1992:6) sluit soos volg by die genoemde definisies aan: "Organization development efforts ... are planned, systematic approaches to change. They involve changes to the total organization or to relatively large segments of it. The purpose of OD efforts is to increase the effectiveness of the system and, also, to develop the potential of all individual members. Finally, a series of planned behavioral science intervention activities are carried out in collaboration with organization members to help find improved ways of working together toward individual and organizational goals."

Met hierdie paar definisies is gepoog om die begrip organisasie-ontwikkeling onder woorde te bring. Dit is egter nog nie die volledige prentjie nie. Organisasie-ontwikkeling het verskeie teoretiese "wortels" op die gebied van konsepte, modelle, teorieë en benaderinge. Hierdie studie wil genoemde teoretiese grondslae *kursories* op die tafel plaas. Dit word noodsaaklik geag met die oog op die beskrywing van die ontwikkeling van kerklike konsultasie in hoofstuk 4, asook ten opsigte van die

⁶ Burke omskryf kultuur as "... the unique pattern of norms, or standards, or rules of conduct, to which members conform." Ander uitstaande kenmerke van 'n organisasie se kultuur is vir hom die volgende: "...authority structure and how power is exercised, values that are unique to the organization, rewards, and communication patterns" (1987:10).

Vergelyk ook Schein (1985:6 - 7) se definisie, naamlik 'n organisasie se kultuur is "...*basic assumptions and beliefs* that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic 'taken-for-granted' fashion an organization's view of itself and its environment".

konsultasieproses self (vergelyk hoofstuk 5).⁷ Terselfdertyd wil hierdie deel van die studie nagaan of gemeentes as organisasies gesien en benader kan word. Vir die konsultasieproses is 'n antwoord hierop deurslaggewend. Organisasies en hul funksionering staan derhalwe in die brandpunt van die ondersoek.

3.2.4.2 Teoretiese grondslae van organisasie-ontwikkeling

In hierdie paragraaf word na 'n aantal teoretici se benaderings tot organisasies verwys. 'n Enkele teorie of konseptuele model word nie as verteenwoordigend beskou om die terrein en praktyk van organisasie-ontwikkeling te beskryf nie. Daarom word 'n groep van mini-teorieë, wat die denke en konsultasiepraktyk van organisasie-ontwikkelingspraktisyns beïnvloed het, *kursorsies* op die tafel geplaas.⁸

3.2.4.2.1 Lewin: Die groep as die fokus van verandering

Die werk van Kurt Lewin het waarskynlik die grootste impak (direk en indirek) op organisasie-ontwikkeling gehad. Hy het veral die fondament gelê van dit wat vandag verstaan word ten opsigte van verandering in groepe en organisasies (Burke, 1987:37).

Volgens Lewin is verandering in groepsverband meer effektief as verandering by individue. Hy neem as voorbeeld die verandering van norme en standaarde. Solank die groepstandaard nie verander nie, sal die individu verandering sterker teëstaan hoe verder hy van die groepstandaard moet afwyk. Wanneer die groepsnorm of -standaard self

⁷ Dit sal blyk dat hierdie teoretiese "wortels" 'n invloed uitgeoefen het op die ontwikkeling van kerklike konsultasie, asook op die konsultasieproses self.

⁸ Klem word gelê op die groepspektief. Die individuele benadering tot verandering van byvoorbeeld Maslow, Herzberg, en andere word vir die doel van hierdie studie nie beredeneer nie. "Individual change is typically a consequence of system change. When a norm, a dimension of the organization's culture, is changed, individual behavior is modified by the new conforming pattern" (Burke, 1987:12).

verander, word die weerstand van die individu om te verander, geëlimineer (Lewin, 1958:210). Teen die agtergrond van Lewin se teorie, word organisasies as sosiale sisteme gesien. Die gedrag van mense in die organisasie word beoordeel in terme van (i) tot watter mate hulle behoeftes strook met die organisasie se doelwitte; (ii) die norme waarby mense aanpas; (iii) hoe gesag uitgeoefen word; en (iv) die besluitnemingsproses.

3.2.4.2.2 Argyris: Verbetering van interpersoonlike vaardighede

Argyris (1962) vergelyk twee verskillende waardesisteme in organisasies met mekaar, naamlik die "bureaucratic/pyramidal" en die "humanistic/democratic" waardesisteme.⁹ Die onderstaande tabel verduidelik Argyris se onderskeiding.

⁹ Die twee waardesisteme van Argyris is die organisatoriese ekwivalente van McGregor se "Theory X" en "Theory Y". "Theory X" aanvaar dat die meeste mense verkies om gelei te word, nie verantwoordelikheid te aanvaar nie en veiligheid bo alles te stel. "Theory Y" postuleer dat mense self inisiatief in die werk kan neem. Die taak van die bestuur van die organisasie is om hierdie potensiaal te ontgin. Bestuurders moet ondersteunend en fasiliterend optree teenoor werknemers in die organisasie.

Bureaucratic/Pyramidal
Value System

1. Important human relationships - the crucial ones - are those related to achieving the organization's objectives, i.e. getting the job done.
2. Effectiveness in human relationships increases as behavior becomes more rational, logical, and clearly communicated; but effectiveness decreases as behavior becomes more emotional.
3. Human relationships are most effectively motivated by carefully defined direction, authority, and control, as well as appropriate rewards and penalties that emphasize rational behavior and achievement of the objective.

Humanistic/Democratic
Value System

1. The important human relationships are not only those related to achieving the organization's objectives, but those related to maintaining the organization's internal system and adapting to the environment as well.
2. Human relationships increase in effectiveness as *all* the relevant behavior (rational and interpersonal) becomes conscious, discussible, and controllable.
3. In addition to direction, controls, and rewards and penalties, human relationships are most effectively influenced through authentic relationships, internal commitment, psychological success, and the process of confirmation.

(Bennis, 1969:13)

Volgens Argyris lei die navolging van 'n "bureaucratic/pyramidal" waardesisteem in 'n organisasie tot verhoudings wat gekenmerk word deur oppervlakkigheid en wantroue. "Without interpersonal competence or a 'psychologically safe' environment, the organization is a breeding ground for mistrust, intergroup conflict, rigidity, and so on, which in turn lead to a decrease in organizational success in problem-solving" (Bennis, 1969:13). Aan die ander kant, indien 'n "humanistic/democratic" waardesisteem in 'n organisasie gevolg word, sal verhoudings, volgens Argyris, gekenmerk word deur vertroue en opregtheid. Dit lei tot verbeterde interpersoonlike relasies wat die effektiwiteit van die organisasie sal verbeter. Argyris pleit vir 'n werksklimaat waarin almal, individue sowel as 'n groep, kan groei en ontwikkel terwyl hulle besig is om die sukses van die organisasie te bevorder (Hersey en Blanchard, 1982:52 - 53).

3.2.4.2.3 Bion: Die onbewuste dimensie in 'n groep

Bion (1961) glo dat nie net individue 'n onbewuste dimensie het nie, maar dat dit ook waar is van 'n groep. Volgens Bion funksioneer elke groep asof hulle eintlik twee groepe is. Die "*work group*" is gemoeid met die uitvoering van die groepsdoelwitte en rasonale aktiwiteite in die organisasie. Die "*basic assumption group*" opereer volgens sekere veronderstellings in die onbewuste en hulle handeling is irrasioneel. Laasgenoemde groep kan, volgens Bion, een van drie vorms aanneem: die "*dependency*" groep, die "*fight-flight*" groep en die "*pairing*" groep. Die "*dependency*" groep aanvaar die leiding en beskerming van hulle leiers. Hulle tree onvolwasse op asof hulle niks of min weet in vergelyking met die leiers. Die leier word verafgod en wanneer hierdie persepsie verkrummel, word die proses met 'n nuwe leier herhaal. Die "*fight-flight*" groep aanvaar dat hulle hulself moet beskerm om te oorleef. Omdat dit die groep is wat moet oorleef, mag individue in die slag bly deur "fight" of "flight" (onttrekking). In die "*pairing*" groep is die veronderstelling dat die groep "geboorte moet gee" aan 'n nuwe leier. Bestaande leiers moet vervang word.

Alhoewel hierdie twee groepe gelyktydig funksioneer in 'n organisasie, varieer hulle graad van aktiwiteit. Soms oorheers die "*work group*" en soms is die "*basic-assumption group*" weer dominant.

Vir 'n konsultant is Bion se teorie veral handig in die diagnoseering van interne probleme in 'n organisasie - veral daardie probleme wat te doen het met die verhouding van werknemer-werkgewer.

3.2.4.2.4 Katz en Kahn: 'n Oopsisteem-benadering

Nog 'n benadering wat kan help om organisasies te verstaan, is gebaseer op die oopsisteem teorie, soos voorgestel deur Katz en Kahn (1966) en oorspronklik ontwerp deur Von Bertalanffy (1956).

Goodstein (1978:61) beskryf 'n oopsisteem soos volg: "... open systems maintain themselves through constant commerce with their environment, that is, a continual exchange of energy between the two." Enige oopsisteem funksioneer deur middel van herhaalde siklusse van "input, transformation, and output." Die "input" en "output" aktiwiteite staan in relasie tot die eksterne omgewing van die betrokke organisasie. Die sisteem ontvang voldoende "input" (informasie, ensovoorts) vanuit die omgewing sodat die "output" (resultate) deur dieselfde omgewing geabsorbeer kan word. Die belangrikste aspek van die sisteem is die transformasie-proses waarin die "input" verander word in 'n "output" wat deur die omgewing aanvaar en gebruik kan word.

Wanneer die oopsisteem teorie toegepas word op organisasies val die volgende faktore op, naamlik die gedrag (rol) van die lede van die organisasie, die organisasie se norme en waardes wat die gedrag van die werknemers bepaal. Katz en Kahn identifiseer ook die volgende faktore wat krities is in die verstaan van organisasies: die bestuursprosesse en gedragstruktuur, die verspreiding van informasie (kommunikasie), besluitnemingsprosesse, asook leierskap. Vanselfsprekend is hierdie genoemde areas die besondere fokuspunte van 'n konsultant in 'n organisasie.

3.2.4.2.5 Likert: Deelnemende bestuur

Likert (1967) beskryf vier modelle of sisteme waarvolgens organisasies gestruktureer word:

- (i) *outokraties* (sisteem 1). Dit is die "top-down, exploitative management";
- (ii) die "*benevolent autocracy*" (sisteem 2) wat steeds "top-down" is maar nie so "exploitive" nie,
- (iii) "*consultative*" (sisteem 3). Werknemers word geraadpleeg in verband met probleme en besluite, maar die bestuur neem steeds die finale besluite;

- (iv) "*participative management*" (sisteem 4). Besluite in verband met die beleid van die organisasie word in groepe en deur middel van konsensus geneem.

Likert identifiseer ses funksies waarvolgens organisasies beoordeel kan word, naamlik leierskap, motivering, kommunikasie, besluitneming, doelwitte en kontrole. Die wyse van beoordeling geskied deur middel van 'n gestandaardiseerde vraelys. "Profile Organizational Characteristics."¹⁰ Die lede van die organisasie beoordeel die organisasie volgens die genoemde ses funksies en vier modelle. Sy metode waarvolgens die organisasie ontwikkel kan word, is "survey feedback". Die "survey" is die vraelys en die "feedback" is die beskikbaarstelling van die resultate van die vraelys aan die lede van die organisasie. Die groep bespreek die data, besluit gesamentlik op 'n strategie en neem die nodige stappe om dit uit te voer. 'n Jaar later behoort die proses herhaal te word om die vordering te monitor en om verdere stappe te neem indien nodig.

Burke (1987:46) se kritiese opmerking op Likert se metode is vir hierdie studie van belang: "Although organizational change agents may be uncomfortable with Likerts' one best way and may prefer an approach that is more contingent and perhaps more flexible, they can be very sure of the direction and the objectives of the change effort." Terselfdertyd kan aangeteken word dat Likert se benadering hoofsaaklik data-georiënteer is en dat sy diagnose berus op die karaktertrekke van organisasies wat hyself as belangrik beskou.

3.2.4.2.6 Lawrence en Lorsch: Differensiasie en integrasie

Lawrence en Lorsch (1967) is ten gunste van 'n oopsisteem-benadering vir organisasies. Hulle het 'n model ontwerp om organisasies te verstaan wat gebaseer is op hoe effektief die differensiasie en integrasie bestuur word. *Differensiasie* is vir hulle die verdeling van die werk in 'n organisasie sodat

¹⁰ "The latest version is labeled the 'Survey of Organizations' " (Burke, 1987:98).

alles wat gedoen moet word, effektief hanteer kan word. Die basis waarop die differensiasie plaasvind en die integrering daarvan, skep egter dikwels probleme. In hierdie verband merk Goodstein (1978:72) op: "Most of the complaints directed against large, complex organizations tend to focus on the breakdown of the integration process ..."

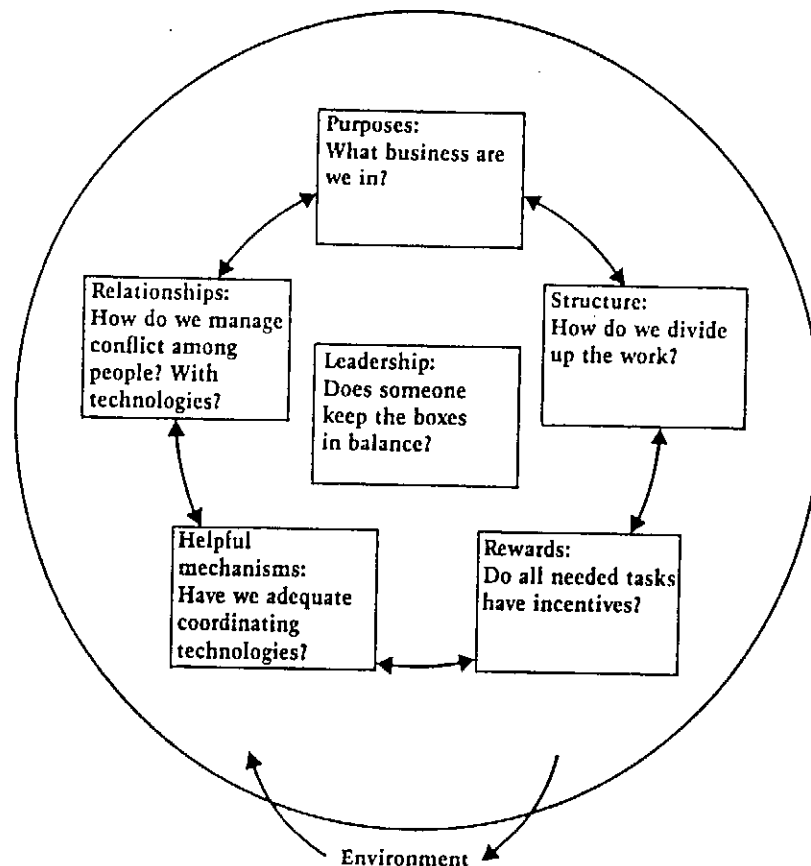
Om die probleem ten opsigte van die basis van differensiasie die hoof te bied, onderskei Lawrence en Lorsch vier veranderlikes, naamlik:

- (i) Die doel van die organisasie. Is dit duidelik omskryf of is dit vaag?
- (ii) Strukture: is die struktuur van die organisasie formeel met die klem op prosedures, of is dit buigbaar?
- (iii) Kommunikasie: heers daar 'n atmosfeer waarin goeie interpersoonlike en intergroep kommunikasie kan plaasvind?
- (iv) Terugvoering: kry die werknemer terugvoering ten opsigte van die resultate van hulle werk?

Integrasie is vir Lawrence en Lorsch die koördineringsfunksie in 'n organisasie. Hoe meer differensiasie in 'n organisasie toegepas word, hoe moeiliker word die integrasieproses. Terselfdertyd postuleer die skrywers dat die differensiasie-integrasieproses beïnvloed word deur die grootte van die organisasie, sowel as die eksterne omgewing waarin die organisasie opereer. 'n Stabiele ekonomiese omgewing sal minder differensiasie verg as wat die geval is in 'n onsekere ekonomiese klimaat omdat die onsekerheid groter differensiasie vra ten einde die veranderinge te kan hanteer. Hoe groter die differensiasieprosesse word, hoe meer word die integrasie-proses belangrik, anders lei die eksterne druk tot die organisasie se ondergang.

3.2.4.2.7 Weisbord: "Six-Box Model"

Weisbord (1976:430 - 447) identifiseer ses organisatoriese prosesse wat ondersoek moet word ten einde 'n organisasie te verstaan. Die model wat hieronder weergegee word, is eenvoudig en gee aandag aan ses prosesse wat in relasie tot mekaar staan.



(Weisbord, 1976:430)

Diagram 8: "Six-Box Model."

Die organisasie bestaan in 'n spesifieke omgewing en word daardeur beïnvloed. Op sy beurt oefen die organisasie 'n invloed uit op verskeie elemente van daardie omgewing.

In die model van Weisbord word die organisasie verteenwoordig deur ses "boxes", naamlik "Purposes, Relationships, Structure, Leadership, Helpful Mechanisms and Rewards." In hierdie model is daar twee aspekte verbonde aan elkeen van die "boxes" - die *formele sisteem* (die werk wat verrig moet word) en die *informele sisteem* (die proses van die werk self). Die onderstaande "matrix" van Weisbord verduidelik die verskil tussen die twee sisteme:

	Formal System (Work To Be Done)	Informal System (Process of Working)
1. Purposes	Goal clarity	Goal agreement
2. Structure	Functional, program, or matrix?	How is work actually done or not done?
3. Relationships	Who should deal with whom on what? Which technologies should be used?	How well do they do it? Quality of relations? Modes of conflict management?
4. Rewards (incentives)	Explicit system What is it?	Implicit, psychic rewards What do people <i>feel</i> about payoffs?
5. Leadership	What do top people manage?	How? Normative "style" of administration?
6. Helpful mechanisms	Budget system Management information (measures?) Planning Control	What are they actually used for? How do they function in practice? How are systems subverted?

(Weisbord, 1976:440)

Hierdie model bied aan die konsultant die geleentheid om diagnostiese vrae op twee vlakke te vra:

- (i) Hoe groot is die gaping tussen die formele en informele sisteme? (Hierdie vraag het te doen met die verhouding tussen die individu en die organisasie.)
- (ii) Tot watter mate is daar 'n verskil tussen "wat is" en "wat behoort te wees"? (Hierdie vraag beklemtoon die verhouding van die organisasie tot sy omgewing.)

Die studie volstaan met Goodstein (1978:76) se evaluering van hierdie model: "What the Six-Box Model provides is a convenient overview of several critical organizational processes and a further subdivision of those into content and process dimensions that can be useful to the organizational consultant as he or she proceeds with an organizational diagnosis. Further, a thorough analysis of an organization based upon this

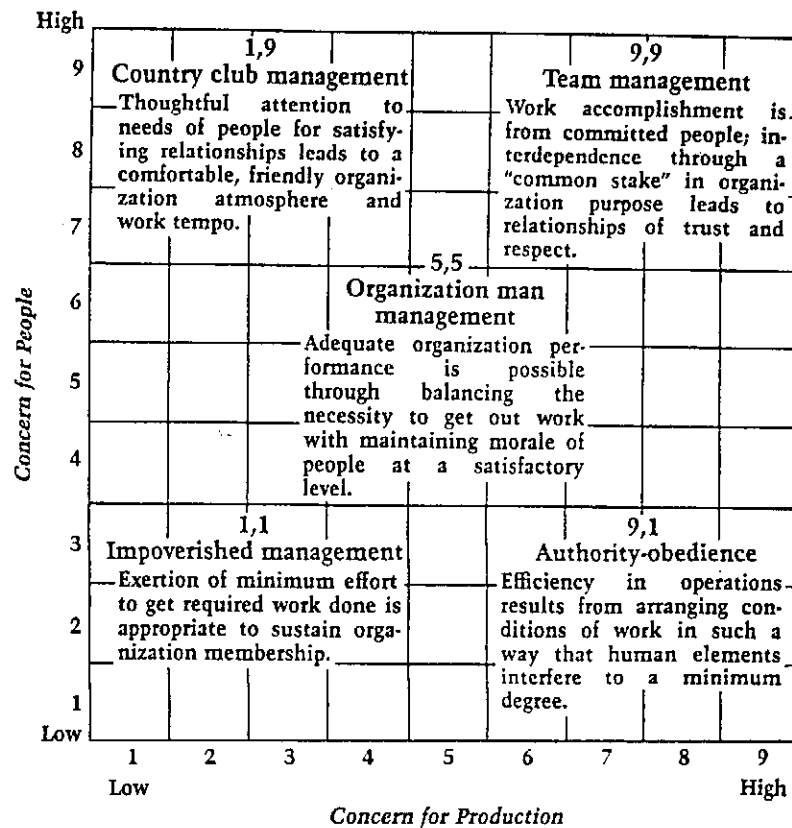
model should provide a consultant with a focus on those organizational aspects which require greater attention in developing an intervention program."

3.2.4.2.8 Blake en Mouton: "The Managerial Grid"

Daar is reeds aangetoon dat bestuur en leierskap belangrike komponente in hierdie hoofstuk is. 'n Organisasie moet immers deur leiers bestuur word. Vir die doel van die studie in hierdie hoofstuk blyk dit regverdig te wees om 'n model in die bespreking in te sluit wat meer klem lê op die bestuursprosesse in 'n organisasie. Blake en Mouton (1964,1978) bied 'n normatiewe benadering tot organisasie-ontwikkeling met hul "Managerial Grid". Hulle redeneer dat die beste metode om 'n organisasie te bestuur, deur middel van 'n deelnemende styl is. ("Participative style of management.") Terselfdertyd blyk die insluiting van die teorie van Blake en Mouton in hierdie studie geregverdig te wees omdat hulle ook 'n belangrike bydrae tot konsultasie gelewer het.¹¹

Blake en Mouton beskou die belangrikste funksies van die bestuurder van 'n organisasie as die klem wat hy laat val op produksie en op die welwese van sy werknemers. Hulle kies negepuntskale waarop die bestuurder se graad van betrokkenheid by produksie en mense uitgedruk word. Een dui 'n lae betrokkenheid of belangstelling aan en nege dui op 'n hoë graad van betrokkenheid. Alhoewel daar een-en-tagtig moontlike kombinasies op hul "grid" is, verkies die skrywers om vier min of meer ekstreme posisies te verduidelik. Dit word verteenwoordig in die vier hoeke van die "grid". Hulle voeg 'n vyfde posisie by: "the middle-of-the road style" in die middel van die "grid". Die onderstaande skets illustreer die "managerial grid".

¹¹ Vergelyk hul boek: *Consultation* (1986).



(Blake en Mouton, 1985:12) Diagram 9: "Managerial Grid."

Blake en Mouton beskryf die vyf style soos volg:

"9,1. In the lower right-hand corner of the grid a maximum concern (9) for production is combined with a minimum concern (1) for people. A manager acting under these assumptions concentrates on maximizing production by exercising power and authority and achieving control over people through compliance.

1,9. Here a minimum concern (1) for production is coupled with a maximum concern (9) for people. Primary attention is placed on promoting good feelings among colleagues and subordinates.

1,1. A minimum concern for both production and people is represented by 1,1 in the lower left corner. (This) manager does only the minimum required to remain within the organization.

5.5. This is the "middle-of-the-road" theory of the "go-along-to-get-along" assumptions which are revealed in conformity to status quo.

9.9. Production and people concerns are integrated at a high level ... This is the team approach. It is goal-oriented and seeks to gain results of high quantity and quality through participation, involvement, commitment, and conflict-solving" (Blake en Mouton, 1978:12).

Blake en Mouton stel dit nie in soveel woorde nie, maar hulle aanvaar blykbaar dat indien daar nie effektiewe kommunikasie in 'n organisasie plaasvind nie (met ander woorde "9,9 Management"), kan die bestuur van so 'n organisasie nie suksesvol uitgevoer word nie.

3.2.5 Samevattende opmerkings

- (i) Daar is ten minste drie benaderings wanneer vasgestel wil word wat in organisasies gebeur. Sommige analiste lê meer klem op die individu in 'n organisasie. Andere bepaal hulle aandag meer spesifiek by die probleme wat die organisasie moet oplos en die doelwitte wat bereik moet word. 'n Derde groep let veral op die funksionering van die sisteem (Parsons en Leas, 1993:4).
- (ii) Kombinasies van genoemde drie invalshoeke word dikwels gebruik. Die verskillende funksies van 'n organisasie staan per slot van sake in 'n noue verband met menslike interaksies. 'n Organisasie se funksionering staan terselfdertyd in relasie tot die doel van die organisasie sowel as die menslike prosesse wat daarin afspeel.
- (iii) Kenmerke van suksesvolle organisasies kan soos volg aangemerkt word:
 - * *Faster* - more responsive to innovation and change.
 - * *Quality Conscious* - a total commitment to quality.
 - * *Employee Involvement* - adding value through human resources.
 - * *Customer Oriented* - creating niche markets.
 - * *Smaller* - more autonomous units" (Harvey en Brown, 1992:14 - 15).

- * "They are less hierarchical in structural terms and 'network' more to get work done and to communicate.
- * They are, in general, more people oriented.
- * They involve organizational members in decisions they are expected to implement" (Burke, 1987:22).

(iv) Betekenisvolle verskuiwings (paradigmaverskuiwings?) ten opsigte van die interne dinamika en benaderinge tot organisasies het sedert 1969 ingetree. Die volgende ses verskuiwings word gekonstateer:¹²

- (a) Klem verskuif van strategiese beplanning na strategiese implementering. "What was gradually learned was that the planning is only 10% of the job; the other 90% is implementing the plan, the tougher part of the job by far. Thus, managing change is more of the emphasis today" (Burke, 1987:16).
- (b) Die kultuur, waardes en norme van die organisasie staan vandag baie meer in die brandpunt in 'n poging om organisasies te verstaan, te lei en te verander.
- (c) Deelname in die bestuursprosesse deur die werknemers word vandag as onontbeerlik ervaar in teenstelling met die vroeëre outokrasie.
- (d) Konflikhantering en gesonde menslike verhoudings is voortdurend as belangrik beskou. Vandag word dit as krities gesien vir die effektiewe funksionering van organisasies.
- (e) 'n Besondere klem op leierskap - veral in die konteks om verandering in organisasies teweeg te bring.
- (f) Die klem verskuif van 'n mikro- na 'n makroperspektief op organisasies.

¹²

Vergelyk Burke (1987:16 - 17) se volledige beskrywing van hierdie verskuiwings.

- (g) Die genoemde verskuiwings behoort 'n belangrike invloed uit te oefen op die funksionering van gemeentes. Die vraag word egter gestel of gemeentes genoegsaam rekening gehou het met hierdie verskuiwings? Is die kerk voldoende "gerat" om die genoemde verskuiwings in sy strukture te verdiskonteer en te operasionaliseer? Die gevaar bestaan dat lidmate hierdie nuwe beklemtoning in hulle werksituasies ervaar en daarvoor geskool word en dan in die kerk 'n verouderde siening beleef. Is dit dan vreemd dat die kerk deur baie moderne werkende mense as irrelevant ervaar word? "Daar bestaan 'n wesenlike gevaar dat die kerk in ons huidige kultuursituasie totaal vreemd teenoor die nood en behoeftes van die twintigste eeuse mens kan staan" (Louw, D.J., 1980:37).
- (h) Hierdie studie gaan, net soos Louw, D.J. (1980:4), van die veronderstelling uit "... dat die kerk as liggaam van Christus oor 'n skriftuurlike model vir gemeentebediening beskik wat, net soos in die Korintiese gemeente, daarin kan slaag om 'n brug te slaan tussen al die splintergroepe, uitmekaargeskeurde en weggesleurde mense van ons dag."

Met die laaste twee opmerkings het die studie die terrein van die kerk betree. Dit is reeds in die inleiding in die vooruitsig gestel om na te gaan hoe gemeentes funksioneer en bestuur word. Verdere vrae wat in hierdie verband beantwoord moet word, is of die gemeente as 'n organisasie gesien kan word wat deur bestuursprosesse tot verandering begelei kan word? Hoe moet die gemeente in gemeentekonsultasie benader word? Die kerk en sy funksionering staan derhalwe in die brandpunt van die ondersoek.

3.3 Die kerk as organisasie (instituut) binne die perspektief van die koninkryk van God

Wanneer in die studie gepraat word van die kerk, moet dit uit die staanspoor duidelik wees dat die bedoeling nie is om 'n volledige ekklesiologie uit te spel nie. Die studie sal byvoorbeeld nie spesifiek aandag gee aan die kenmerke en eienskappe van die kerk asook die verskillende beelde vir die kerk en die kerk

in Ou en Nuwe-Testamentiese perspektief nie.¹³ Binne die raamwerk van hierdie studie, word die kerk beskrywe in sy organisatoriese perspektief. Vanselfsprekend kan die wese van die kerk nie hiervan losgemaak of daarteenoor gestel word nie. Hierteen het Theron (1989:93 - 95) duidelik gewaarsku deur te sê dat die skeiding van instituut en organisme "noodwendig tot 'n veruiterliking van die kerk as instelling moet lei ..."

Hierdie studie aanvaar saam met Heyns, J.A. (1984:352) dat die kerk gesien moet word in verband met, of as deel van die *geheel* van Gods handeling. "Dit gaan in die kerk tog om die werklikheid van Gods handeling en Gods bedoeling." Tereg verklaar Heyns: "Ons moet by die openbaringswaarheid aangaande die kerk begin, en dan die feitlike situasie van die empiriese kerk in berekening bring." Die studie vereenselwig hom met Heyns wanneer hy in hierdie verband verklaar: "Die vraag na 'n juiste perspektief op die kerk is ten diepste die vraag van die begrip wat *al* Gods handeling omvat, die rykste sin daarvan openbaar en gelykertyd die finale doel van alles aandui." Vir Heyns lê hierdie begrip in die koninkryk van God opgesluit. "Want die saak waarom dit in die kerk gaan, is die koninkryk." Heyns gaan voort: "Van hierdie koninkrykswerklikheid is en moet die kerk, op die een of ander wyse 'n sigbare weerspieëling en 'n konkrete gestalte wees" (:353). Dit is by hierdie konkrete gestalte van die kerk waarby die studie in die besonder wil stilstaan. Want, sê Heyns, "die eietydse probleme van die wêreld bly ook nog dié van die kerk ... Maar die kerk is ook, wat sy organisasievorme betref, tydgebonde. Daarom sal die kerk in die lig van die steeds veranderde lewenssituasies ... die bruikbaarheid en die effektiwiteit van sy eie organisasievorme ernstig moet ondersoek" (:371). Hiermee het Heyns dan ook verwoord wat 'n konsultasiebediening in die kerk se uitgangspunt behoort te wees, naamlik om die gemeente te begelei om 'n teken van die koninkryk van God te wees.

In hierdie paragraaf is reeds verwys na die kerk as instituut en as organisme. Dit blyk nou 'n geskikte geleentheid te wees om 'n nadere beskrywing daarvan te gee.

¹³ Vergelyk breedvoerige studies oor die kerk: Heyns, J.A. (1978:352 - 389), Berkhof, H. (1985:341 - 402), Bavinck, H. (1967:258 - 308), Theron, P.F. (1989:87 - 99), Minear, P.S. (1960) en andere.

3.3.1 Die kerk as instituut en as organisme

Die gevaar bestaan om die onderskeiding van die kerk as instituut en as organisme met die kerk in sigbare en onsigbare gestalte in verband te bring (vergelyk Bavinck, 1967:288). Histories kan die onderskeiding van die sigbare en onsigbare kerk teruggevoer word na die Roomse beskouing oor die kerk tydens die Reformasie. Vir hulle was die empiriese kerk sonder meer die ware kerk. Hierteen het die reformatore natuurlik beswaar gemaak en van 'n onsigbare kerk begin praat. In die ná-reformatoriese Protestantisme is die onsigbare kerk egter sodanig beklemtoon dat dit *teenoor* die sigbare kerk gestel is. Dit was in teenstelling met wat die reformatore bedoel het.

Die studie onderskryf Heyns se siening: "Natuurlik is daar onsigbare aspekte in die kerk, maar wat onsigbaar is, kan nie kerk genoem word nie, en wat kerk is, is nie onsigbaar nie. Daarom sal ons moet sê: die sigbare kerk het onsigbare aspekte, of eenvoudig: die kerk het onsigbare aspekte" (1978:386).

Die woord *instituut* spreek van 'n instelling wat gekenmerk word deur vastheid van vorme, van organisasie en beleid, van byeenkomste en prosedure (Heyns, 1978:386). In hierdie sin is die kerk inderdaad 'n instituut, 'n organisasie. Berkhof (1985:341) spreek hom soos volg hieroor uit: "... de christelijke kerken zijn organisatievormen die behoren tot het genre der instituten. Zij vinden als alle instituten hun bestaansrecht in de tussenmenselijke activiteiten die zij tot stand brengen en in stand houden." Berkhof wys egter dadelik daarop dat die uniekheid van die kerk geleë is in die aard van die aktiwiteite wat beoefen word. Die aktiwiteite in die kerk het ten doel om dit wat Christus gedoen het, voort te plant, mense te vernuwe en in 'n verhouding met Christus en ook met mekaar te bring. "... dit instituut is het middel tot een gemeenschap van vernieuwde mensen ... Het instituut is de moederschoot en de voedingsbodem waaruit deze gemeenschap opnieuw moet worden geboren en moet opgroeien" (:341, 386).

Die kerk is egter nie net 'n sigbaarwordende instituut nie, maar ook 'n sigbaarwordende geestelike lewe (Heyns, 1978:387). Met hierdie stelling is die *kerk*

as organisme aan die orde gestel. Dit gaan vanselfsprekend in die kerk nie net om organisasie en strukture nie, maar ook om lewe en gemeenskap.

Die kerk het dus twee gesigspunte: "... ze is instituut én gemeenskap, voedingsbron én gewas, moeder én gezin. En deze twee verhouden zich niet tot elkaar in een kunstig evenwicht, maar zo dat het eerste de grondslag en wortel van het tweede en het tweede het doel en de vrucht van het eerste is" (Berkhof, 1985:386). Dit word genoem, in aansluiting by Paulus, "die liggaam van Christus." Heyns (1978:387) sal met Berkhof saamstem. Hy stel die saak soos volg: "Die kerk as organisme is die keersy van die kerk as instituut, want daarmee word die lewe van die lidmate in die kerk, en nie daarbuite nie, aangedui." Ook Jonker (1955:178) hou aan die verbondenheid van hierdie twee perspektiewe vas en erken as sulks die eenheid van die *corpus Christi* en kerk. Die eenheid van die kerk en die gelowiges blyk daaruit dat Paulus sê: "Julle is die liggaam van Christus." Terselfdertyd bestaan die liggaam van Christus ook nie los van die instituut nie (vergelyk 1 Korintiërs 10:17). "Die kerk is tegelyk instituut en organisme. Christus het sy kerk uit die staanspoor toegerus met die nodige instrumentering om as instituut te bestaan en te funksioneer" (vergelyk Mattheus 16 en 18) (Jonker, 1965:33).

Dit behoort uit bogenoemde bespreking duidelik te wees dat 'n konsultasiebediening wat hom slegs toespits op organisasie en strukture in 'n gemeente nie reg laat geskied aan die eenheid van die *corpus Christi* en die kerk nie. 'n Konsultasiebediening behels veel meer as die ontleding van strukture en organisasie. In hierdie opsig verskil die kerk van 'n gewone organisasie. Hierdie studie wil juis die uniekheid van die kerk beklemtoon. Die kerk is 'n skepping van God. Hierby word kortliks stilgestaan.

3.3.2 Die kerk is 'n skepping en daad van God

Die kerk is nie 'n menslike maaksel nie, maar 'n skepping en daad van God in Christus, deur die Heilige Gees (Jonker, 1965:5). Hierdie gedagte lê ook opgesluit in die woord *ekklesia* wat in die Nuwe Testament vir kerk of gemeente gebruik word. Dit is afgelei van die werkwoord *ekkalein* wat dui op die saamroep van mense. Heyns (1978:44) sê in verband met die saamroep: "Wanneer dit op 'n

godsdiensige byeenkoms dui ... is Jahwe die Byeenroeper of Belegger van die vergadering." Die kerk vind dus in God sy oorsprong en bestemming en is derhalwe geheel en al tot sy beskikking. Dit impliseer dat Christus die eerste plek sal inneem. Hy is immers "... die hoof van die liggaam, van die kerk. Hy is die oorsprong daarvan ..." (Kol 1:18).

Richards en Hoeldtke (1980:21) sien die funksies van Jesus as hoof in drieërlei verband.

- (i) "He is the source and origin of our life."
- (ii) "... He is the one who sustains the whole body and supplies all we need for growth."
- (iii) "... He is the one who has committed Himself to serve us and is able to bring saving transformation to our personalities."

Hendriksen (1964:77) sê weer Christus is die kerk se "Organic Head" en as sodanig laat Hy die kerk lewe en groei. Hy is ook die kerk se "Ruling Head" en lei en heers oor die kerk. Müller (1958:60) sien die hoofskap van Christus soos volg: "... dat Hy die Here en Regeerder is van die Kerk, wat leiding en rigting gee en wat bestier deur sy Woord en Gees, en dat die lewe en voortbestaan van die Kerk afhang van sy verbintenis en eenheid met Hom." Wanneer Kolossense 1:18 sê dat Christus die hoof van die gemeente is, word die teksvers soos volg afgesluit: "... sodat Hy die eerste plek in die heelal inneem". Müller (1958:61) sê tereg hieroor: "Op elke gebied sou Christus die eerste wees, die uitnemendste, die vernaamste. Sy superioriteit moet deur almal erken en aanvaar word." Hierdie koningskap van Christus moet deur die gemeente erken en aanvaar word op elke terrein van die lewe. Dit is die roeping en taak van die gemeente. Hierdie gedagte word sterk beklemtoon deur Efesiërs 3:21: "... aan Hom kom die eer toe, in die kerk, deur ons verbondendheid met Christus Jesus, deur al die geslagte heen tot in alle ewigheid."

Roberts (1983:93) is van mening dat die kerk as volk van God spesiaal vermeld word as die "lokaliteit" waar die lofprysing opklink, naamlik in die midde van God se volk (*en té ekklesia*). Wanneer God se koningskap erken en aanvaar word, gee die gemeente Hom eer. Vir 'n gemeente beteken dit prakties dat hy só moet leef

dat Christus voorrang geniet en dat Hy deur die gemeente se lewenswandel, se houding en sy diens vereer word. Terselfdertyd is wat Nel (1986:4) in hierdie verband sê van belang: "Die volledigheid waarmee die Bybel die Nuwe-Testamentiese kerk as eiendomsvolk van God teken, verkondig meteens die betrokkenheid van God by die wese, bestaan en funksieervulling van die kerk. Wat met en in die kerk gebeur, is vir God belangrik. Sy eer en sy Naam is hier ter sprake en, om dit so te sê, op die spel."

Hodgson (1988:103 - 104) bied 'n uitstekende teologiese definisie van die kerk wat hierdie studie graag sal onderskryf: "Ecclesia is a transfigured mode of human community, an image of the realm and rule of God embodied in a diversity of historical churches, comprising a plurality of peoples and cultural traditions, founded upon the life, death, and resurrection of Christ, created by the redemptive presence of God as Spirit. It is a community in which privatistic, provincial, and hierarchical modes of existence are challenged and are being overcome, and in which is fragmentarily actualized a universal reconciling love that liberates from sin and death, alienation and oppression." Die kenmerke van die definisie kan saam met Hodgson (:104 - 107) soos volg saamgevat word:

- * "Ecclesia is both a divine gift and a human activity: sign of the Kingdom!
- * Ecclesia is a people, body, communion and Spirit.
- * Ecclesia is one, holy, catholic, and apostolic
- * Ecclesia is liberating and ecumenical
- * Ecclesia is a critical principle of praxis ... trying to lift out its essence."

Die studie het tot dusver vasgestel dat die saak waarom dit in die kerk gaan die koninkryk van God is. Die kerk is en moet 'n konkrete gestalte van die koninkrykswerklikheid wees. Wat sy organisasievorme betref, is die kerk geroepe om dit gereeld te evalueer, om na te gaan of dit nog effektief funksioneer om die koninkryk van God te dien. Terselfdertyd is bevind dat die kerk wel 'n organisasie is wat diensbaar aan Christus moet wees. Christus is immers die hoof van die kerk en Hy moet die eerste plek inneem. Die erkenning van die koningskap van Christus is die roeping en taak van die gemeente. Christus is wesenlik by die kerk betrokke en wat daarin gebeur, is vir Hom belangrik.

Wat in die kerk gebeur, is ook vir 'n konsultasiebediening van belang. Gemeentekonsultasie wil juis die gemeente begelei om 'n konkrete gestalte van die koningkrykswerklikheid te wees. Vir hierdie doel moet, in die woorde van Heyns (1978:352), "die feitelike situasie van die empiriese kerk" in berekening gebring word. As empiriese werklikheid is die kerk in die gewone gang van sake nie verhewe bo die reëls van die empiriese werklikheid nie. (Burger, 1991a:28)

3.3.3 Die gemeente as 'n oop sisteem

Saam met die apostel Paulus sien die studie die gemeente van Christus as een geheel wat, net soos die menslike liggaam, uit afsonderlike funksies bestaan wat noodsaaklik is om die geheel lewenskragtig te maak (1 Korintiërs 12:12 e.v.). Paulus verwerp in 1 Korintiërs 12:14 e.v. die verdeeldheid in die gemeente deur te verwys na die organiese samehang van alle lede met hulle charismata. Vanaf vers 28 wys hy op die verskeidenheid van funksies. Al hierdie funksies is noodsaaklik sodat lidmate by mekaar betrokke kan wees (vers 25) ter wille van die opbou van die gemeente tot eer van God.

Paulus gebruik 'n beeld wat sprekend ooreenkom met wat in die sosiale wetenskappe as 'n oopsisteem-model bekend staan. In die teorieë wat ter tafel gelê is (vergelyk 3.2.4.2) om organisasies te verstaan, is alreeds opgemerk dat sommige teoretici van 'n oopsisteem-model uitgaan.¹⁴ Dit is dus belangrik om hierdie benadering van nader te ontleed. Met hierdie beskouing en wat verder aan die orde gestel sal word, wil die studie nie die teologiese teorie vervang of minimaliseer nie, maar dit beter probeer verstaan en help om dit te verdiep en te verryk (vergelyk Burger, 1991a:52).

The Shorter Oxford English Dictionary verklaar die woord "system" soos volg: "A set or assemblage of things connected, associated, or independent, so as to form a complex unity; a whole composed of parts in orderly arrangement according to some scheme or plan" (1973:2227). Die woord is afgelei van die Griekse woord

¹⁴ Vergelyk byvoorbeeld Katz en Kahn, Likert, Lawrence en Lorsch en Weisbord.

systeme en beteken: "to bring, standing together, combine together in an organized whole" (Cummings, 1980:5). Thierry beskryf 'n sisteem as "een geheel van elkaar wederzijds beïnvloedende componenten, die volgens een plan geordend zijn, teneinde een bepaald doel te bereiken" (1971:54).¹⁵

In 'n sisteemdenke word objekte en gebeurtenisse gesien as deel van 'n groter geheel. Die geheel is meer as die som van die dele. Toegepas op Paulus se siening, sal gesê kan word dat hy aandui hoe die lede met mekaar en met Christus in verbinding moet staan om aan hul roeping te beantwoord. Hierin word 'n belangrike kenmerk van die sisteembenadering herken: 'n kerlike gemeenskap vorm 'n eenheid, het 'n bepaalde samehang en struktuur wat nie verklaar kan word deur die afsonderlike gelowiges te analiseer nie. "Een systeem gedraagt zich niet als een eenvoudige samenvoeging of optelling van onafhankelijke elementen, maar als een samehangend en ondeelbaar geheel" (Remmerswaal, 1982:41). In 'n sosiale sisteem is mense aan mekaar verbonde deur onsigbare drade en as een persoon verander, kom die hele netwerk in beweging (vergelyk die beeld van Paulus in 1 Korintiërs 12:26). "Dat Paulus de afzonderlijke leden met hun gaven (charismata) en functies (ambten) verworteld ziet in die verbondenheid met Christus door de Geest, kunnen wij als een theologale verdieping zien van het 'open systeem-model'" (Weverbergh, 1985:2). Terselfdertyd moet onthou word dat die gemeente meer is as die optelsom van individue. Hulle vorm 'n sisteem, 'n "liggaam".

'n Tweede kenmerk van sisteme is dat dit grense het. Die grens is altyd relatief oop en geslote. "Geslotenheid is nodig om het gevoel te geven: je hoort ergens bij, je deelt ideeën en put je visies uit de samenkomsten van de gemeenschap ... Een 'sociaal systeem' ontwikkelt gedragspatronen (normen) die verbonden zijn met gezamenlijke 'waarden' ... Elk sociaal systeem ontwikkelt zodoende een eigen cultuur en dit alles vormt het dynamisch proces waaruit een groep of gemeenschap haar besef aan 'identiteit' ontwikkelt" (Weverbergh, 1985:3). Tog is hiermee nie alles gesê nie. Sisteme staan ook in 'n relasie tot hul omgewing.

¹⁵ Vergelyk Pasveer (1992:32 - 56) se volledige beskrywing van sisteme en sy slotsom dat sisteme gekenmerk word deur "(a) een totaliteitsaspect, (b) een (uiter-) relatiesaspect en (c) een finalisatie- of doelgerichtheidsaspect" (:32).

Weverbergh gaan voort: "Telkens weer word die kerkelike gemeenskap deur prikkels van buite uitgedaag om zich te bezinnen op eie norme en waardes en op haar verantwoordelikhede in die maatschappij. Beïnvloeding vanuit die sosiale konteks stel die identiteit van kerke en geloviges voor probleme ... Openheid kan sowel bedreiging vorme as stimulas tot groei en ontwikkeling." Dit beteken dat sisteme in die praktyk oop sisteme is.

Soms is dit nodig om by komplekse sisteme sub sisteme binne 'n sisteem te onderskei. In feite kom dit daarop neer dat dele van 'n sisteem ook weer as 'n sisteem gesien kan word. "Van deze subsysteme geldt vervolgens ook dat zij in relatie staan tot die andere subsysteme of afsonderlike entiteite van het gehele sisteem, maar ook dat zij een eie relatie met één of meer entiteite of subsysteme uit die omgewing kunnen hebben, wat dan weer, gesien het feit dat subsysteme saam tot een groter sisteem of geheel behore, tot gevolg heeft dat het gehele sisteem hiervan die invloed ondervindt" (Pasveer, 1992:37 - 38).

Saam met Pasveer (1992:57-59) wil hierdie studie konkludeer dat die gemeente as 'n sosiale sisteem gesien kan word. Dietterich (1993a:11) is ook met hierdie konklusie eens en verklaar die feit dat 'n gemeente 'n sisteem is, soos volg: "The church is a complex network of persons, relationships, power and influence patterns, groupings, information flow patterns, resources, trust factors, environmental phenomena, and many other factors and forces. To bring about change in one part of church life inevitably causes some reaction in some other part of church life. As one observer has said it, 'you can't rock one end of a boat'. The church is much more like a living, dynamic organism than it is like a machine. *It is a system*" (kursivering WJB). Die gemeente het besondere unieke kenmerke en eienskappe wat dit van die omgewing onderskei. Terselfdertyd is die gemeente ook 'n oop sisteem. Dit beteken dat hy nie los te dink is van sy omgewing nie, daardeur beïnvloed word en op sy beurt die omgewing beïnvloed. Die gemeente bestaan ook uit 'n aantal sub sisteme, soos byvoorbeeld kommissies, jeugaksies, Vrouediens, ensovoorts. Die sisteemteorie bied die moontlikheid om die samehang tussen die verskillende komponente te analiseer en te hanteer. Wanneer dit gesê is, is dit meteens duidelik dat die sisteemteorie vele moontlikhede vir konsultasiewerk bied.

Indien die gemeente as 'n organisasie en 'n oop sisteem gesien word, is dit van belang om vervolgens na te gaan hoe gemeentes werklik funksioneer. Hierdie studie het wesenlik belang by so 'n ondersoek. Per slot van sake moet 'n gemeentekonsultant begrip hê vir die interne dinamika van 'n gemeente.

3.4 Hoe funksioneer gemeentes?

Burger begin sy boek oor "*Die dinamika van 'n Christelike geloofsgemeenskap*" (1991a:17) met 'n belangrike stelling. Hy is van opinie dat voordat ons "wild en wakker" vinnige en maklike antwoorde oor kerkvernuwing formuleer, ons eers moet probeer verstaan hoe gemeentes funksioneer. Toegepas op gemeentekonsultasie sal gesê kan word dat voordat gemeentes links en regs gekonsulteer word, behoort nagegaan te word hoe 'n gemeente regtig werk! Burger se boek is, in sy eie woorde, " 'n ernstige poging om gemeentes en hul werking beter te verstaan" (:19).

Burger se teorie oor die dinamika van 'n geloofsgemeenskap kom daarop neer "dat 'n gemeente reg funksioneer ... indien vier prosesse tegelyk en in ewewig effektief in beweging gehou kan word" (:20). Hy stel 'n gevarieerde bediening voor waarin daar 'n balans en wisselwerking is tussen die vier beginsels. Al vier moet gereelde aandag kry om die kerk in beweging te hou (:21). Die vier prosesse waarna Burger verwys, is die volgende:

- (i) "'n Gedeelde **visie** op die koninkryk van God;
- (ii) 'n Vaste **geloofsverbinten**is (*commitment*) aan dié visie;
- (iii) 'n **Sorgende gemeenskapslewe** (*koinonia*) waarin mense mekaar op hierdie pad ondersteun;
- (iv) en, laastens, 'n sterk georiënteerdheid op daad en doen, in die wete dat die kern van die Christelike lewe **diens is**" (:21).

Die vier prosesse of aspekte van 'n gemeente se dinamika word vervolgens kortliks belig en daar word ook aangetoon wat die rol van 'n konsultasiebediening kan wees.

'n Gemeente funksioneer eerstens effektief wanneer mense ontdek dat hul 'n *visie*,¹⁶ 'n droom, 'n hoop op Christus en sy evangelie met mekaar deel (:38). Daar moet vanuit hierdie visie geleef word en terselfdertyd moet die visie uitgebrei en verdiep word.

Tweedens moet gemeentelede 'n vaste, kontroleerbare *geloofsverbintenis* ("commitment") aan die visie maak (:73). Die eis tot radikale dissipelskap moet tot sy reg kom. Geloof is 'n verhouding waarin getree word, en soos met alle verhoudings, moet voortdurend hieraan gewerk word (:81).

'n *Sorgende verhouding (koinonia)* binne die gemeente is derdens van kardinale belang vir die volhou en groei van die geloofsverbintenis aan Christus (:99). 'n Gemeente kan nie reg funksioneer wanneer gemeenskap of koinonia nie beoefen word nie.

Laastens funksioneer 'n gemeente effektief wanneer lidmate hulleself as 'n *diensgemeenskap* sien wat deur middel van selfverloënde dade van diens en liefde aan God, die naaste en die hele wêreld dien (:123).

In aansluiting by die vier prosesse van Burger en die prakties-teologiese bedieningsoogmerke wat hy telkens na vore bring, kan die rol van 'n konsultasiebediening soos volg verwoord word.

- (i) Die begeleiding van die gemeente in die vorming, instandhouding en herformulering van 'n duidelike visie waarmee lidmate hulle kan vereenselwig en waaruit hulle kan leef.
- (ii) Die begeleiding van die gemeente in die formulering van praktiese en kontroleerbare doelwitte van wat lidmaatskap van die gemeente beteken.

¹⁶ Burger gebruik die begrip "visie" as 'n wisselterm of aanduiding van die inhoud van die Christelike geloof - die belydenis van die betrokke geloofsgemeenskap (:37).

- (iii) Begeleiding ten opsigte van die organisering en strukturering van sorggroepe in 'n gemeente. Dit sluit ook die netwerk van verskillende gemeenskapsverbande in.
- (iv) Begeleiding van die gemeente met betrekking tot die beskikbaarstelling van hulle gawes en talente om God en mekaar te dien.

In Nederland verskyn 'n boek uit die pen van Jan Hendriks: "*Een vitale en aantrekkelijke gemeente*" (1990). Die subtitel lees: "Model en metode van gemeenteopbouw." Die sentrale vraag in die boek is, in Hendriks se eie woorde: "Welke faktore zijn van belang voor de vitaliteit van de gemeente en hoe kunnen deze zó vorm worden gegeven dat ze de vitaliteit van de gemeente optimaal bevorderen" (:23)? Dit is dus heel gepas om Hendriks se faktore in berekening te bring in hierdie paragraaf oor die funksionering van gemeentes.

Hendriks werk met vyf faktore binne 'n sisteem om daarmee hulle onderlinge samehang te beklemtoon. Die vyf faktore is die volgende: klimaat, leiding, struktuur, doelwitte en take, asook 'n identiteitsbesef. Die vyf prosesse word kortliks belig en die rol van 'n konsultasiebediening word gestel, soos Hendriks dit self voorstel.

'n *Positiewe klimaat* word in die gemeente geskep wanneer gemeentelide medesegenskap in alle werksaamhede kry. Ten diepste, sê Hendriks, gaan dit oor "de conceptie van het algemeen priesterschap" (:54).

Onder *stimulerende leierskap* verstaan Hendriks: "de eigenlijke taak van de leiding is helpen en ondersteunen ... Het belangrijkste middel waarvan het ambt zich bedient bij het geven van leiding is het gemeenschappelijk overleg" (:75).

Die derde faktor is *die struktuur* van die organisasie. Hieronder verstaan Hendriks die "relatiepatroon" tussen "bekleders van organisatoriese posities" (:76). Hy onderskei drie soorte relasies, naamlik dié tussen die individuele lede van die organisasie, relasies tussen die individuele lede en die organisasie en laastens die relasies tussen die groepe binne die organisasie.

Hendriks se konklusie is dat die vitaliteit van die gemeente bevorder word as die volgende drie relasies gehandhaaf word:

- * "de 'Gemeinschaft', met de daarbij behorende spelregels van openheid, zelfopoffering en direktheid;
- * de 'Organization', wat impliceert dat mensen de kans krijgen en uitgenodigd worden hun specifieke gaven te benutten ten bate van een gemeenschappelijke doelstelling;
- * de 'Gesellschaft', gebaseerd op de erkenning van het goed recht van het opkomen voor het eigen belang, maar volgens de regels van de beaamde relatie" (:83).

By die stel van *doelwitte en take*, wat die vierde faktor is, hang die vitaliteit van die gemeente vir Hendriks saam met die kwaliteit van hierdie doelwitte en take. "Bij de doelen zijn vooral van belang de mate waarin zij manifest, konkreet, gemeenschappelijk en inspirerend zijn. Bij de taken speelt met name een rol de mate waarin zij mensen de kans geven als subjekt te funksioneren" (:122).

Hendriks aanvaar laastens dat organisasies met 'n duidelike en gemeenskaplike *identiteitskonsepsie* vir mense meer aantreklik is as 'n organisasie waar min of niks hiervan tot sy reg kom nie. Die identiteitskonsepsie hang vir hom saam met positiewe antwoorde wat 'n gemeente op die volgende vrae behoort te gee: Wie is ons? Aan wie behoort ons? Waar kom ons vandaan? Wat is ons opdrag? Vir Hendriks (:139 - 148) lê die antwoord in Petrus se tipering van die gemeente: "Julle, daarenteen, is 'n uitverkore volk, 'n koninklike priestedom, 'n nasie wat vir God afgesonder is, die eiendomsvolk van God, die volk wat die verlossingsdade moet verkondig van Hom wat julle uit die duisternis geroep het na sy wonderbare lig" (1 Pet. 2:9).

Hendriks beskryf vervolgens "een weg om tot vitalisering te komen" (:167 e.v.). Vir die rol van gemeentekonsultasie is hierdie weg van belang. Hendriks vind aansluiting by die metode van "Survey-Guided Development." Omdat Dietterich

van die "Center for Parish Development" hierdie metode verwerk het na aanleiding van veral Likert se werk, word hier slegs verwys na die bespreking van Dietterich se model.¹⁷

Die studie het in hierdie paragraaf die werke van Burger en Hendriks bespreek en aangedui watter faktore hulle as belangrik beskou in die funksionering van gemeentes. Die navorser maak nie aanspraak daarop dat alle moontlike benaderings ter tafel gelê is nie.¹⁸ 'n Posing is wel aangewend om die funksionering van gemeentes beter te verstaan. Hierop wil die studie dan verder uitbrei deur te verwys na verskillende fases en siklusse wat onderskei kan word in die funksionering van gemeentes.

3.4.1 Fases en siklusse in die funksionering van gemeentes

Wanneer oor fases en siklusse in 'n gemeente gepraat word, word vanselfsprekend aan die ontwikkelingsfase gedink. Dit is die ouderdom van die gemeente. 'n Jong gemeente verskil tog immers van 'n meer gevestigde gemeente wat geneig is om in meer gevestigde bane te beweeg. Ten opsigte van die ouderdom van 'n gemeente, noem Wagner (1981:29 - 50) twee probleme ("illnesses") wat gemeentes in die gesig staar, naamlik "ethnikitis" en "old age". Onder eersgenoemde verstaan hy 'n "... static church in a changing neighbourhood." Ten opsigte van "old age" sê hy: "It will set in when people move out of an area, and no one moves in." Hy onderskei "old age" van 'n "advanced age level among church members." 'n Gemeente met ouer lidmate kan groei, meeleeft en betrokke wees in teenstelling met "old age" waar die gemeente krimp en uiteindelik nie meer kan bestaan nie.

¹⁷ Vergelyk hoofstuk 4 (4.7.5), p. 188 e.v.

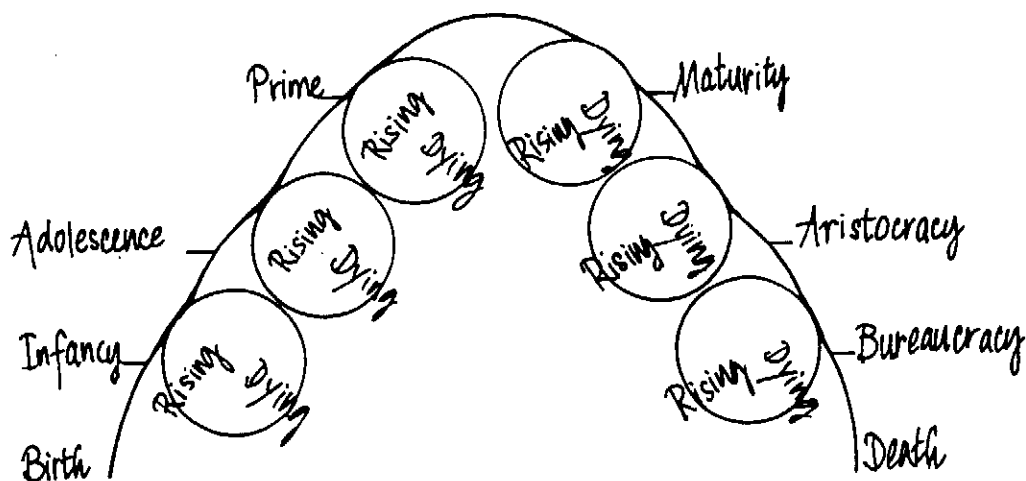
¹⁸ Vergelyk onder andere ook Wagner (1976) se "seven vital signs of a healthy church" naamlik "the pastor, the people of the church, church size, structure and functions, homogeneous unit, methods, priorities", asook Callahan se "*Twelve Keys to an Effective Church*" wat in hoofstuk 4 (4.7.3) bespreek word.

Schaller (1981:71) praat weer van "The 20-year syndrome" en sê dat baie gemeentes met hierdie probleem sit: "Gradually they grew to maturity, and as the years passed, began to drift into what can be described as a goalless state." Dit gebeur wanneer sekere doelwitte in 'n gemeente bereik is - die kerk is gebou, die gemeente beskik oor die nodige fasiliteite, daar is nie veel skuld nie en daar is gevestigde bane waarin die gemeente beweeg. Schaller (1981:56) haal dit juis aan as 'n rede vir passiwiteit in 'n gemeente wanneer hy sê dat 'n "... cause of passivity is the completion of a 'chapter' in the congregation's history ...". Schaller gaan voort om die oplossing uit te spel, naamlik "Somewhere around year 20 in that parish's history, what once was a new, vigorous and dynamic mission must recognize that it is now a mature congregation and define a new role for itself." Dit spreek vanself dat as 'n gemeente hierdie nuwe rol vir homself omlin, sal hulle toekoms-georiënteerde doelwitte kan stel en sal hulle kan groei. Die teendeel is natuurlik ook waar. As hierdie nuwe rol nie uitgespel word nie, sal so 'n gemeente doelloos begin ronddryf en op 'n plato stagneer.

Lippitt en Schmidt (1967:29 - 32,103) het 'n model ontwikkel van die fases waardeur 'n organisasie gaan. Hulle merk drie fases op, naamlik geboorte, jeug en volwassenheid. Ten opsigte van die geboorte sê hulle: "In birth, the critical concern is to create the new organization and help it survive as a viable system." Ten opsigte van die tweede en derde stadium merk hulle op: "In the middle development stage of youth, the crucial task of the organization is to gain stability and a reputation and to develop pride. The leaders must know how to organize for stability. At this point the issue is whether management (clergy and lay leaders) can face up to the constant need to monitor, review, evaluate and improve. Those organizations which are able to gain stability and build an image that reflects their primary task move to the level of maturity - the level sought by all organizations ... If it does, it can make its contribution to the community it was designed to serve."

Saarinen (1986) bied met sy "The Life Cycle of a Congregation" 'n meer uitvoerige en bruikbare beskrywing van die funksionering van gemeentes. Hieraan wil die studie kortliks aandag gee. Saarinen gaan van die standpunt uit dat groei en agteruitgang die twee fases is wat die lewensiklus van 'n gemeente karakteriseer.

Vier fases in die groeifase word onderskei, naamlik "Birth, Infancy, Adolescence, Prime." In die agteruitgangsfase word "Maturity, Aristocracy, Bureaucracy and Death" onderskei. Die skrywer gee 'n paar belangrike beginsels: "... growth and decline progress from stage to stage ... Movement from one stage to another is marked by a cyclical process of dying and rising again ... the cyclical process involved in movement from stage to stage contains the tasks of implementing, evaluating, envisioning, and planning. How the congregation performs these tasks in the context of either momentum (growth) or inertia (decline) determines its movement from stage to stage" (:5 - 6). Die onderstaande skets plaas die verduideliking in perspektief.



"The Life Cycle of a Congregation."

Saarinen (1986:5)

Diagram 10

Die verskillende stadiums word vervolgens belig en die karakteristieke gedrag van die gemeente in elke stadium word nagegaan. Die ontstaan van die gemeente is die "birth". Entoesiasme, hoop en verwagting is aan die orde van die dag. "... its intentionality is relatively unfocused, i.e. there are low levels of program development and administrative capability. Its sense of identity and how it may be a servant to develop a broad enough base of members and dollars to support the ministry. Die gemeente in the "infancy"-fase erf baie entoesiasme, maar

ontwikkel 'n sterk oorlewingsdrang. Klem word daarop gelê dat elkeen sy deel moet doen. Die charisma en entoesiasme van die bestaande leier(s) speel 'n deurslaggewende rol, met die gevolg dat die ontwikkeling van leierskap in die gemeente nie tot sy reg kom nie. *Die adolessent-fase* word gekenmerk deur die ontwikkeling van programme en dienste vir gemeentede en die breër gemeenskap. "Later Adolescence may be marked by the proliferation of programs and services in response to opportunities presented to the congregation with neither sufficient regard for the limitations of human and other resources in the congregation nor enough attention to their development" (:10).

Die "*maturity*"-gemeente "is 'settled' in its policies, programs and procedures, receiving new ideas with little enthusiasm or criticism." Baie tyd en energie word spandeer om die bestaande aktiwiteite aan die gang te hou. Gemeentede is eintlik so besig met hulself en met mekaar dat weinig tyd spandeer word aan 'n uitreikaksie (:13). In die agteruitgang van 'n gemeente is die tweede fase wat onderskei word die "*aristocracy*". Die momentum in die gemeente neem af. Verhoudings wat tot dusver baie oop en inklusief was, word geslote en eksklusief. Die mags- en outoriteitsbasis berus by 'n eksklusiewe groepie wat dit met jaloesheid bewaak en die status quo met mag en mening wil behou (:14). Die "*bureaucracy*"-fase word gekenmerk deur wantroue, vyandigheid en selfverdediging. Lidmate (en ampsdraers) word oor en weer beskuldig vir die probleme in die gemeente, met die gevolg dat weinig aandag aan die werk in die gemeente self gegee word. Slegs die belangrikste strukture word in stand gehou. (:15) In die "*death*"-fase is dit net die geraamte van die gemeente, dit wil sê die administratiewe strukture en prosedures wat nog enigsins bestaan.

Ten opsigte van die verskillende groeifases waarsku Saarinen (:18) "... that (the congregation) can spin out into the Decline phase unless some specific interventions occur which will enable its continued growth toward Prime." Dit kan byna as vreemd aangemerkt word dat so baie gemeentekonsultasies nie rekening hou met die fase waarin 'n gemeente homself bevind nie. Tereg merk Saarinen (:22) op dat 'n geskikte invalshoek vir 'n intervensie die gemeente se "historical

narrative"¹⁹ is. Die gemeentekonsultant wat nie hiermee rekening hou nie, mag gou ondervind dat gemeentes hul konsultasies as irrelevant ervaar.

Shawchuck en Heuser (1993:157 - 163) sluit by die voorafgaande bespreking aan: "Congregations, like all human organizations, have a life cycle. In passing through their life cycle, some congregations learn to renew themselves and thus extend their life cycles, from one cycle to another. Other congregations do not learn. They remain blind to the changes, or choose to ignore them ... These churches are candidates for stagnation and demise. When a congregation is no longer able to interpret reality, that congregation is headed for serious trouble" (:158). Die skrywers onderskei vier stadiums in die lewensiklusse van organisasies, naamlik "inception, growth, maturity, and decline."²⁰ Hulle redeneer dat 'n intervensie in die "decline"-fase moet plaasvind. "To do so, however, requires that the congregation find a new will and reason to live, supported by innovative and courageous leadership, for the congregation must act decisively, envisioning a new future that at first can only be seen by faith."

Tot dusver het die studie bevind dat die kerk wel as 'n organisasie gesien kan word. Dit gaan in die kerk egter om veel meer as net organisasie en strukture. Dit gaan ook om lewe en gemeenskap, om te funksioneer binne die kader van die koninkryk van God. Hendriks, J. (1990:26) wys juis op die té geringe integrasie tussen die normatiewe en empiriese nadenke oor gemeentes. Die geringe integrasie blyk onder andere vir hom uit die feit dat verskeie outeurs hulle besig hou met *aspekte* van die gemeente en dat die gemeente *as geheel* oor die hoof gesien word. Hy bied 'n handige skema wat vir hierdie studie van belang is:

¹⁹ Vergelyk in hierdie verband ook Mead (1972:26, 94): "Parish development can only be told in stories" en Hopewell (1987:xi - xv) wat konstateer dat 'n gemeente se identiteit verhalend van aard is.

²⁰ Deur die skrywers oorgeneem en aangepas uit Kotler en Andreasen (1987).

"Aandachtspunten en optieken in de studie van de gemeente (opbouw)."

aspekt waarnaar men kijkt		
optiek vanwaar- uit men kijkt	doel, identiteit, wezen	struktuur, proses
normatief (vanuit de legitimiteit)	1	2
empirisch (vanuit de effektiwiteit)	3	4

(Hendriks, J. 1990:26)

Diagram 11

Volgens Hendriks val die meeste publikasies oor die ekklesiologie in sel 1. Hierin gaan dit oor die doel, wese en identiteit van die kerk sonder dat veel aandag aan prosesse en strukture gegee word. Die empiriese kom nie duidelik aan die orde nie. Hy noem as 'n tipiese voorbeeld hiervan die boek van Dulles (1985). In sel 4 behoort, volgens hom, die publikasies wat aandag gee aan die prosesse en strukture. Die "optiek van de effektiwiteit" staan hier voorop. 'n Voorbeeld hiervan is, vir Hendriks, die boek van Adam en Schmidt, "*Gemeindeberatung*" (1977).²¹

Hendriks pleit vir 'n integrasie en sê dat "praktisch atheïsme" bevorder word indien "De theologie (zich) beperkt tot het beschrijven van abstrakte doele, (niet in) gaat op de realiteit van alledag, niet een normatieve schets van processen en strukturen (levert) en word daarmee geïsoleerd en kalt gestell" (:27). Hendriks beskou die werk van Dietterich²² as 'n goeie integrasie van die normatiewe en die empiriese.

Alhoewel hierdie studie in sel 4 geplaas sou kon word, is dit die duidelike uitgangspunt om nie die empiriese sonder die normatiewe te hanteer nie.

²¹ Vergelyk die bespreking oor "*Gemeindeberatung*" - Hoofstuk 4 (4.7.6) p. 195 e.v.

²² Vergelyk die bespreking van die werk van Dietterich - Hoofstuk 4 (4.7.5) p. 188 e.v.

Terselfdertyd is dit ook 'n imperatief vir 'n gemeentelike konsultasiebediening wat as ononderhandelbaar verdiskonteer moet word.

Uit die bespreking tot dusver van organisasies en van die gemeente as organisasie, het dit telkens na vore gekom dat bestuur en leierskap belangrike elemente in enige organisasie is. 'n Organisasie moet tog immers bestuur en gelei word. Die studie wil vervolgens hieraan aandag gee.

3.5 Bestuur en leierskap in die gemeente

Die studie het in hoofstuk 1 aangetoon dat die samelewing drasties verander het. Dié veranderinge moet egter op die een of ander wyse sinvol bestuur word. "Sonder om presies te weet hoe die toekoms gaan lyk, word leiers opgeroep om saam met hulle gemeenskappe en organisasies nuwe weë daarheen te verken" (Smit, 1995:9). Terselfdertyd is die bevinding van die studie in 3.2.5 (iv)a op p. 122 van belang, naamlik dat 'n klemverskuiwing plaasgevind het van strategiese beplanning na strategiese implementering. Bestuur en leierskap in gemeentes staan derhalwe sentraal, want wat vir die samelewing geld, geld ook vir Christelike geloofsgemeenskappe.

In hierdie paragraaf word geensins beoog om bestuur en leierskap te beredeneer nie. Vir dié doel word na uitstekende studies oor hierdie onderwerp verwys.²³ Die doel van hierdie paragraaf is om belangrike uitgangspunte te stel wat vir die studie van belang is en wat onderskryf kan word. 'n Konsultasiebediening het immers direkte belang by die bestuur en leierskap van 'n gemeente. Terselfdertyd is die bestuur en leierskap van die konsultant in die konsultasieproses²⁴ self hier van belang.

²³ Vergelyk onder andere Smit, A. (1995); Richards, L.O. en Hoeldtke, C. (1980); Richards, L.O. (1970:109 - 120); Shawchuck, N. en Heuser, R. (1993); Hendriks, J. (1990:55 - 75).

²⁴ Die konsultasieproses word in hoofstuk 5 bespreek.

Dit is egter eers belangrik om helderheid te verkry omtrent die verskil tussen bestuur en leierskap.

3.5.1 Die verskil tussen bestuur en leierskap

"Leadership and management can hardly be separated; yet, they are not the same." Met hierdie woorde begin Shawchuck en Heuser (1993:21) hul bespreking oor die verskil tussen die twee konstrakte. Bennis en Nanus (1985:21), wat deur Shawchuck en Heuser aangehaal word, beskryf die verskil soos volg: "To manage means to bring about, to accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. 'Leading' is influencing, guiding in direction, course, action, opinion. The distinction is crucial. 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." Hierdie uitspraak beklemtoon die feit dat leierskap meer is as 'n tegniek wat aangeleer en toegepas kan word. Leierskap is iets wat setel in die persoon en totale menswees van die leier (Burger, 1991a:48). Kouzes en Posner (1987:27) som op hulle beurt die verskil soos volg op: Hulle sê dit is "the distinction between getting others to do (management) and getting others to want to do (leadership)".

Shawchuck en Heuser sit hulle redenasie voort deur te sê dat die probleem in baie gemeentes is "... that they are overmanaged and underled" (1993:23). Hulle wys op die gevaar dat gemeentes se verwagtinge van die werk van 'n leraar veroorsaak dat hy 'n bestuurder in plaas van 'n leier word. Smit (1995:23) se samevatting is in die konteks van die studie in hierdie hoofstuk van belang. Hy sê tereg dat die lewe van 'n geloofsgemeenskap verskillende dimensies vertoon en 'n verweefde netwerk van onderlinge sisteme en subsisteme vorm. Dit kom ooreen met wat bevind is in hierdie hoofstuk, naamlik dat die gemeente 'n oop sisteem is.²⁵

²⁵

Vergelyk die bespreking onder 3.3.3 p.129 e.v.

Smit gaan voort: " 'n Gemeente se lewe is te veelkantig vir enkelvoudige strategieë en strukture. *Programme word bestuur; prosesse²⁶ word begelei*" (kursivering WJB). Leierskap het te doen met die begeleiding van prosesse.

3.5.2 Leierskap as begeleiding

Vir die doel van hierdie studie word Smit en andere (1995:25 - 34) se uiteensetting van leierskap as begeleiding aanvaar. Tereg sê Smit (1995:26): "Dit gaan daaroor dat 'n geloofsgemeenskap gehelp word om in die lig van die evangelie tot verstaan en verandering te kom, om tot selfstandige geestelike funksionering te kom." Dit gaan om "... mense te help om die weg te vind na die ruimte waar hulle kan opad en in aksie kom, waar hulle word gekorrigeer, bemoedig en aangevuur" (Hendriks, J. 1990:71).²⁷ Hodgson (1988:98) word deur Smit aangehaal (1995:28) om te illustreer wat hy met begeleiding bedoel. "The fundamental purpose of ministry is to *guide and serve* the process of ecclesial formation, ecclesial preservation, and ecclesial mission, that is to *enable* the church to realize its ecclesial essence, to be a community of faith, hope and love, a sign and sacrament of the kingdom of God" (kursivering WJB).

Dit is duidelik uit bogenoemde standpunte dat leierskap as begeleiding berus op die aanvaarding van die gelykwaardigheid in status en deelname van alle lede van die gemeente. In die bespreking van 'n aantal teoretici se benaderings tot organisasies het die begrip "deelnemende bestuur" ook reeds opgeval.²⁸

²⁶ "Proses" gaan oor die manier waarop 'n gemeente doen wat hulle doen, hoe die leierskap funksioneer, hoe individue en groepe keuses maak in verhouding tot mekaar (Mead, 1992:69). Smit (1995:23) voeg hieraan toe dat dit ook saamhang met die storie van 'n geloofsgemeenskap en met die siening van die leier van die gemeente as 'n sisteem.

²⁷ Vir Hendriks is leierskap nie daarop gemik om die gemeente effektief te laat funksioneer nie. Dit is vir hom "wezenlijk 'pastoraat' ... de eigenlijke taak van de leiding is helpen en ondersteunen" (:71, 75). Hiermee vereenselwig die studie hom.

²⁸ Vergelyk Likert (3.2.4.2.5) op p. 114 asook Blake en Mouton (3.2.4.2.8) op p. 119.

Tereg redeneer Smit (1995:26) in hierdie verband dat die vraag na gesag hierdeur opgeroep word. Soos Smit, volstaan die studie met Carroll se verduideliking waarin hy twee soorte gesagsverhoudinge van mekaar onderskei. Carroll (1991:125, 153) onderskei *asimmetriese en simmetriese gesag*. Eersgenoemde veronderstel die oorheersing van een party oor 'n ander en laasgenoemde veronderstel die gelykheid van partye met onderlinge gelykwaardige rolverdelings. Die evangelie lei ons om simmetriese gesag te aanvaar wat die lewe van die geloofsgemeenskap sien as 'n verskeidenheid van aanvullende gawes wat gesamentlik dienstig is aan die bediening van die versoening. Die gesag van die simmetriese leier, wat Carroll in gedagte het, berus op die leier se vermoë om ander gelowiges te help om 'n visie van die Christelike lewe te vorm en lewens te lei wat getrou daaraan is.

Die studie aanvaar dus die beginsel van leierskap as begeleiding. Die vier elemente van begeleiding, soos uiteengesit in die boek waarvan Smit die redakteur is, word nie beredeneer nie, maar dit word aanvaar dat leiers in geloofsgemeenskappe hierdie vier sake moet kan beoefen ten einde ander te kan begelei:

- * "Hulle moet in opregte liefde God by mense kan verteenwoordig: *presensie*.
- * Hulle moet mense kan help om vanuit die werklikheid van die opstanding te dink en te leef: *visionering*.
- * Hulle moet 'n gemeente kan help om prosesse en strukture te ontwikkel wat hulle lewe met mekaar en hulle bedieninge in die wêreld kan bevorder: *fasilitering*.
- * Hulle moet die energie wat daar in 'n geloofsgemeenskap teenwoordig is, kan help ontsluit ter bevordering van die saak van Christus: *energering*" (Smit, 1995:30).

'n Laaste begrip wat die opskrif van die hoofstuk na vore roep en wat om 'n verduideliking vra, is die rol van 'n konsultasie*bediening*. Dit word vervolgens aan die orde gestel.

3.6 Die rol van 'n konsultasiebediening

In die bespreking wat in hierdie hoofstuk plaasgevind het, is telkens verwys na die rol wat die konsultant of 'n konsultasie behoort te vervul. Dit word derhalwe nie weer herhaal nie. Wat wel op die tafel moet kom, is die rol van konsultasie as 'n *bediening*.

3.6.1 Konsultasie as 'n bediening

In 'n studie oor "Bedieninge in en deur die Gemeente" stel Hendriks (1990:19 - 42) 'n prakties-teologiese basisteorie vir bedieninge daar deur van beide die Ou en Nuwe Testament as kenbron uit te gaan. Die beginsels vir sy basisteorie ontleen hy "aan die hele proses van die heilsgeskiedenis as 'n koninkryksgerigte verbondsgeskiedenis". Hy toon aan dat " 'n bepaalde hiërargies georiënteerde bedieningspraktyk" in die Gereformeerde kerke se ampstradisie ontwikkel het. Hierteenoor plaas hy sy teologiese redenasie van dienswerk wat van God as Skepper en Onderhouer uitgaan en toon aan dat God die mens geskape het om in sy diens te staan. "Alle dienswerk in die Ou Testament kulmineer in wat die drie-enige God deur Christus doen. Alle dienswerk in die Nuwe Testament spruit voort uit die middelaarswerk van Christus. Alle dienswerk van gelowiges spiraal van Christus uit en word moontlik gemaak deur die lewegewende werk en gawes van die Heilige Gees. Alle dienswerk is as sodanig charismaties van aard wat impliseer dat niemand meer waarde as 'n ander het nie, dat niemand kan roem nie." Hendriks onderskei "leidinggewende en lerend-toerustende bedieninge" en toon aan dat dit in die Skrif 'n besondere integrerende rol speel. "Dit is 'n dienswerk wat deur sommige in die kerk verrig word ter wille van die dienswerk van ander in die kerk ... Hierdie bedieninge dra 'n bepaalde vorm van gesag wat nie in die persoon geleë is nie, maar in die opdraggewer: Christus."

'n Belangrike opmerking wat Hendriks maak, is dat die leidinggewende lerend-toerustende bedieninge na aanleiding van spesifieke sosiohistoriese-omstandighede gestaltes kan aanneem, soos ouderlinge, diakens, evangeliste en profete. "Dit is egter nie noodwendig dat hierdie spesifieke patroon in alle kulture en in alle omstandighede nagevolg moet word nie." Dat die kerk organisatoriese strukture ontwikkel, is in die Skrif duidelik aantoonbaar. Dat hierdie strukture deur kultureel-sosiologiese tydsomstandighede bepaal is, is ewe-eens waar.²⁹ Hendriks is korrek wanneer hy in hierdie verband byvoeg dat hierdie bedieninge aan bepaalde skrifnorme moet beantwoord en dat dit nie die gerigtheid van die kerk te na mag kom nie. Hendriks wys tereg op twee gevare vir die kerk: "om nie te reformeer nie en om die tradisie te sanksioneer; of om so te reformeer dat sosio-politieke of ekonomiese omstandighede bepalend is en die skrifnorme nie tot hulle reg kom nie."

Hendriks se bevindinge word vir die doel van hierdie studie onderskryf en daaruit word gekonkludeer dat gemeentekonsultasie as 'n bediening gesien kan word.³⁰ Gemeentekonsultasie wil " 'n dienswerk (wees) wat deur sommige in die kerk verrig word ter wille van die dienswerk van ander in die kerk". Wat die struktuurgewing van gemeentekonsultasie betref, wat in hoofstuk 6 ter sprake kom, sal deeglik rekening gehou moet word met die skrifnorme waaraan hierdie bediening moet beantwoord, sowel as om die gerigtheid van die kerk nie te na te kom nie.

²⁹ Bepaalde tydperke kan byvoorbeeld aangedui word toe rigters, konings en priesters leiding gegee het. "Die kerk in Jerusalem het 'n bepaalde vorm aangeneem en met die uitbeweeg in die Romeinse Ryk het die kerk vindingryk aangepas by ander omstandighede. Daar is geen bloudruk nie" (Hendriks, 1990:39).

³⁰ Vergelyk ook Nel (1994:16) in hierdie verband: "Begeleiding is basies 'n teologiese werksaamheid, 'n bediening. Dit vloei voort uit die belydenis dat God aktief in die wêreld besig is en voortbeweeg. Om kerk te wees is om daagliks by God se vernuwende aktiwiteit betrokke te wees."

3.7 Samevattende bevindinge

Ten opsigte van die navorsing wat in hierdie hoofstuk onderneem is in verband met die kerk as organisasie (instituut) en die rol van 'n konsultasiebediening, word die volgende bevindinge ter tafel gelê:

- (i) Die funksionering van organisasies kan net verstaan word wanneer dit benader word as 'n geheel van verskillende geïntegreerde dele. Die geheel is meer as die som van die dele. Die kerk moet op sy beurt gesien word as deel van die geheel van God's handelinge wat opgesluit lê in die begrip die koninkryk van God. Die kerk is 'n sigbare weerspieëling en konkrete gestalte van die koninkryk van God. 'n Konsultasiebediening in die kerk se rol is ten diepste om die gemeente te begelei om 'n teken van die koninkryk van God te wees.
- (ii) Betekenisvolle verskuiwings in die funksionering van organisasies behoort deur die kerk in sy organisatoriese prosesse verdiskonteer te word sodat hy nie vreemd staan teenoor die nood en behoeftes van die moderne mens nie. Die kerk beskik oor 'n Skriftuurlike model vir gemeentebediening wat as norm moet geld.
- (iii) Die kerk is wat sy organisasievorme betref, tydgebonde en sal voortdurend in die lig van die steeds veranderende omstandighede die bruikbaarheid en effektiwiteit van sy eie organisasievorme moet evalueer.
- (iv) Die kerk kan as 'n organisasie gesien word, maar 'n unieke organisasie wat ten doel het om dit wat Christus gedoen het, voort te plant, mense te vernuwe en in 'n verhouding met Christus en met mekaar te bring. Die kerk in sy organisatoriese vorme is hiertoe slegs die middel.
- (v) Die kerk as instituut en as organisme kan nie van mekaar geskei word nie. Die kerk is nie 'n menslike maaksel nie, maar 'n skepping en daad van God in Christus deur die Heilige Gees. Die rol van 'n konsultasiebediening in die kerk moet die verbondenheid van die twee perspektiewe - die eenheid

van die *corpus Christi* en die kerk erken. 'n Konsultasiebediening mag hom nie net toespits op strukture en organisasie nie. Die openbaringswaarheid aangaande die kerk moet duidelik uitgespel word voordat die feitelike situasie van die empiriese kerk ondersoek word.

- (vi) Die gemeente word gesien as 'n sisteemgebaseerde organisasie. Die afsonderlike lede met hul gawes en funksies is verbind aan Christus deur die Gees. Hulle vorm 'n sisteem, 'n liggaam.
- (vii) Terselfdertyd is die gemeente 'n oop sisteem in die sin dat hy in relasie staan tot sy omgewing, daardeur beïnvloed word en terselfdertyd 'n invloed daarop uitoefen.
- (viii) Sekere prosesse en faktore wat met mekaar verband hou, speel 'n deurslaggewende rol in die funksionering van gemeentes. Die rol van 'n konsultasiebediening word veral gesien in die begeleiding van die gemeente in die implementering van die beginsels wat uit die prosesse en faktore na vore kom. Terselfdertyd is daar fases en siklusse waardeur 'n gemeente beweeg wat onderskei kan word en waarmee rekening gehou moet word in 'n konsultasiebediening - veral met betrekking tot die invalshoek wat in 'n gemeentekonsultasie gebruik word.
- (ix) Bestuur en leierskap is van kardinale belang in die funksionering en begeleiding van gemeentes in 'n konsultasieproses. Bestuur en leierskap kan kwalik van mekaar onderskei word, maar is nie dieselfde nie. Leierskap word gesien as die begeleiding van die prosesse in die gemeente om laasgenoemde in die lig van die evangelie tot verstaan en verandering te help kom, om te help dat hulle tot selfstandige funksionering kom. Die proses van begeleiding geskied op die basis van gelykwaardigheid en deelname van alle lede van die gemeente. Bestuur het te doen met die begeleiding van programme.

- (x) Die studie bevind dat gemeentekonsultasie 'n bediening is. God as Skepper en Onderhouer het die mens geskape om in sy diens te staan. Gemeentekonsultasie is 'n dienswerk wat deur sommige (gemeentekonsultante) in die kerk verrig word ter wille van die dienswerk van al die ander in die kerk. Die gesag waarmee die op- en uitbou van die volk van God gedoen word, is in Christus geleë.
- (xi) Die studie ondersteun Perry en Peterson (1981:15) wanneer hulle konstateer: "... the exercise of management principles and practices is not a substitute for the ministry of the Holy Spirit of God in believers' lives. Rather, it is a set of guidelines and activities designed to produce an orderly and properly functioning group. All motives, methods, and desired outcomes must be under the guidance and approval of God. What is clearly needed is for individuals and groups to be spiritually aligned with the Lord as they carry out their activities in a positive and proper manner."

Hoofstuk 4

'n Histories-kritiese beskrywing van die ontwikkeling van kerklike konsultasie

4.1 Inleiding

"There really is no written history of consulting in the churches. I hope such can be done." So skryf Mead (1991) in korrespondensie met die navorser vanuit Washington D.C. Hierdie bevinding van Mead word bevestig deur vooraanstaande konsultante¹ in Amerika, Duitsland en Nederland met wie die navorser onderhoude gevoer het.

Dit is derhalwe nie die intensie van hierdie studie om te poog om 'n volledige weergawe van die historiese ontwikkeling van kerklike konsultasies weer te gee nie. So 'n onderneming sal moontlik 'n studie op sy eie regverdig. Wat wel in hierdie hoofstuk beoog word, is om 'n breë raamwerk daar te stel waarbinne die ontwikkeling van kerklike konsultasie begryp en nagegaan kan word. Mead (1972:94) sê tereg dat dit belangrik is om historiese perspektiewe daar te stel. "Knowing one's history means experiencing how God is drawing us out of the past, how he gives us a present moment in which to make choices, and how he both calls us toward the future and awaits us there."

Die historiese wortels word dus nagegaan om sodoende te poog om tot 'n beter begrip van kerklike konsultasie te kom. Die navorser aanvaar dat kerklike konsultasie nie maar net terstond op sy eie bene begin staan het nie. Die vermoede bestaan dat 'n sekere ontwikkeling plaasgevind het waaruit kerklike konsultasie vorm begin aanneem het. Dit is hierdie ontwikkeling wat die navorser in breë trekke op die tafel wil plaas. Dit is vanselfsprekend dat in hierdie verband by die ander wetenskappe lig opgesteek sal moet word.

¹ Vergelyk Schaller (1993a), Hunter 1993a), Dietterich (1993b), Berg (1993) en Hendriks, J. (1993).

Vervolgens word in hierdie hoofstuk aandag gegee aan die ontwikkeling van kerklike-konsultasie self. Vir hierdie doel word verskeie konsultasie-instellings en konsultante in Amerika, Duitsland en Nederland krities onder die vergrootglas geplaas. Hiermee word gehoop om die historiese ontwikkeling van kerklike konsultasie deur te trek tot in die hede.

4.2 Konsultasie: 'n Eeue oue proses?

In 'n sekere sin kan konsultasie teruggevoer word na die begin van die beskawing self. Smith en Moolman (1982:227) is reeds aangehaal² waar hulle beweer dat die menslike eienskap om hulp aan ander te verleen, so oud soos die beskawing self is. Bellman (1990:xviii) sluit soos volg hierby aan: "Consulting must be one of the world's older occupations, if not professions. People have been giving away help for years." Vanselfsprekend het dit nie aanvanklik as konsultasie bekend gestaan nie. Dit is ook nie so bedoel nie. Die wortels van 'n meer gestruktureerde konsultasieproses moet dus elders gesoek word.

4.3 Oorsprong van die konsep

Woody, Hansen en Rossberg (1989:171) voer die oorsprong van die konsep van konsultasie terug na "... a paper by Lawrence Frank (1936) entitled *Society as the Patient* .

4.3.1 Frank, L. (1936)

Frank (1936:335 - 344) gaan van die standpunt uit dat baie van die mens se probleme eintlik ontstaan vanuit die onvolmaakte in die sosiale omgewing. Hierdie standpunt het wye ondersteuning geniet.

Die gevolg was dat in die sestigerjare 'n klemverskuiwing plaasgevind het in Amerika. Meer aandag is geskenk aan die voorkoming van sosiale wantoestande. Dit het die rol van konsultante beklemtoon en die aanvraag na konsultante het

² Vergelyk hoofstuk 2 p. 48.

vergroot. Die aanvraag na geestesgesondheidsdienste was so groot dat konsultasie uitgebrei moes word om meer dienste aan meer mense te voorsien. Daarom is para-professionele persone opgelei deur die bestaande konsultante. "The use of a consultant with other professionals assumed that the knowledge of the consultant could be distributed through them to many other clients" (Woody, Hansen en Rossberg, 1989:172).

4.4 Geestesgesondheid-konsultasie

Goodstein (1978:23) voer die oorsprong van die konsultasieproses op sy beurt terug na die mediese beroep en in die besonder die gebied van die geestesgesondheid. "Two therapists 'consult' about the patient of one, a teacher 'consults' with a school psychologist about a problem child, and a clergyman 'consults' with a psychologist about a problem posed by a parishioner or a problem colleague in his church."

Gerald Caplan word deur verskeie skrywers as die baanbreker op hierdie gebied beskou. "One of the earliest and most influential writers in the field of consultation was Gerald Caplan" (Parsons en Meyers, 1984:12). Woody, Hansen en Rossberg (1989:172) noem Caplan "... the patriarch of mental-health consultation ..."

4.4.1 Caplan, G (1970)³

Caplan (1970:19 - 35) se omskrywing van konsultasie⁴ as 'n samewerkingsproses is gebaseer op 'n differensiasie tussen konsultasie en psigoterapie. Hiervolgens is konsultasie beskryf as 'n "work problem" van die kliënt, op die terrein van geestesgesondheid, eerder as 'n persoonlike probleem. Caplan beperk die gebruik van die term konsultasie tot 'n proses van samewerking ("collaboration")

³ Afgesien van Caplan, word na MacLennen, Quinn en Schroeder (1975) en Parsons en Meyers (1984) verwys as eksponente van geestesgesondheid-konsultasie. Laasgenoemde twee skrywers se klem op konsultasie as 'n voorkomingsproses kan as 'n ontwikkeling op Caplan se siening aangemerkt word.

⁴ Vergelyk 2.4.1.1 op p. 56 vir Caplan se definisie van konsultasie.

tussen twee professionele persone: die konsultant (gesien as die spesialis/kenner) en die "consultee" (die een wat die hulp aanvra ten opsigte van 'n spesifieke probleem). "Consultation is therefore viewed as an interchange between two professional colleagues. This principle helps to avoid a hierarchical relationship in which the consultant is viewed as the 'expert' who is superior to the consultee."

- aldus Parsons en Meyers (1984:13) in hul kommentaar op Caplan se siening. Caplan stem hiermee saam en verwys na die pogings van 'n "consultee" om homself minderwaardig te ag teenoor die konsultant (as die kenner) as "one-downmanship". Caplan stel voor dat die konsultant enige poging om 'n hiërargiese verhouding in die konsultasieproses tot stand te bring, teenwerk deur te "... respond to deference with deference".⁵

Ten spyte van die literatuur wat konsultasie as 'n samewerkingsproses steun, bly dit 'n moeilike proses om te implementeer. Die konsultant beskik oor sekere kennis, informasie en insig wat hy graag sal wil hê die kliënt moet aanvaar. Tog mag enige beïnvloeding van die kliënt juis die samewerking tussen twee gelyke professionele persone in gedrang bring.

Erchul en Gallessich (1981) se navorsing toon dat die beginsel van gelyke samewerking dikwels oortree word. Hulle bevind dat "... most often it is the consultant who determines the problem, the assessment techniques, and the intervention strategies".

Parsons en Meyers (1984:14) stel in dié verband die volgende voor om hierdie struikelblok die hoof te bied:⁶

⁵ Skrywers wat met Caplan saamstem dat konsultasie 'n proses van samewerking tussen professionele persone (kollegas) in 'n nie-hiërargiese verhouding is, is onder andere Altrocchi (1972), Meyers, J. (1981), Sarason en andere (1966). Hierdie skrywers lê klem op die rol van die konsultant as fasiliteerder en beklemtoon die aktiewe rol van die "consultee" in die konsultasieproses.

⁶ Vergelyk ook Curtis en Anderson (1975) se *Consultant Observational Assessment Form* in hierdie verband.

- (i) 'n Duidelike ooreenkoms dat die kliënt die vryheid het om die konsultant se Insette te aanvaar of te verwerp.
- (ii) Albei partye moet aanvaar dat elkeen 'n unieke bydrae te lewer het.
- (iii) Die konsultant moet 'n unieke styl ontwikkel, gebaseer op die beginsels van "gesamentlike konsultasie" en "collaborative influence".

4.5 Modelle van konsultasie

Vir die verdere beskrywing van die historiese verloop van die konsultasieproses word gebruik gemaak van modelle van konsultasie. Dit bied 'n insiggewende oorsig van die ontwikkelinge wat in die konsultasieproses plaasgevind het. Ten opsigte van die gebruik van die term "model" sê Woody, Hansen en Rossberg (1989:173): "The concepts and practices of consultation have not reached a sufficiently sophisticated level to be termed theories. The practice of consultation has not been systematically integrated into general formulations; therefore we talk about models of consultation rather than theories."

4.5.1 Caplan se modelle

Caplan (1963:470 - 481) onderskei vier tipes konsultasie in geestesgesondheid:

- (i) "*Client-Centered Consulting.*" Die klem val op 'n spesifieke probleem wat die "consultee" (raadgewer) met 'n kliënt ondervind. Deur middel van dialoog, diskussie, direkte waarneming en bestudering van relevante data besluit die konsultant en raadgewer op 'n strategie wat gevolg kan word met die kliënt.
- (ii) "*Consultee-Centered Consulting.*" Die fokus van die aandag val op die raadgewer. Die konsultant help die raadgewer met probleme wat mag opduik en sy werk met die kliënt mag belemmer. In hierdie opsig voorsien die konsultant 'n sekere objektiwiteit wat in die raadgewer se verhouding tot die kliënt mag ontbreek. Tereg sê Woody, Hansen en Rossberg

(1989:176) "... this approach borders on counselling with the consultee, and each consultant will have to deal with that as an issue in this form of consultation."

- (iii) "*Program-Centered Consulting.*" Die fokus-area is beplanning en administrasie - met ander woorde om 'n nuwe program te beplan of die oue te verbeter.
- (iv) "*Administrator-Centered Consulting.*" Die klem val op die persone in beheer van 'n program eerder as op die effektiwiteit van 'n program self.

4.5.2 Schein se modelle

Schein (1988:5 - 12)⁷ gaan van die standpunt uit dat konsultasieprosesse onderskei kan word op grond van die aannames wat hulle maak ten opsigte van die kliënt, die aard van die hulp wat gebied word en die rol van die konsultant. Hy identifiseer drie modelle wat deur die jare ontwikkel het:

- (i) "*The Purchase of Expertise Model*":

Volgens Schein is hierdie die mees algemene model. "The buyer, usually an individual manager or some group in the organization, defines a need and concludes that the organization has neither the resources nor the time to fulfill that need. He will then look to a consultant to provide the information or the service."

Schein lewer self kritiek op hierdie model: "The frequent dissatisfaction with consultants and the low rate of implementation of their recommendations can easily be explained when one considers *how many assumptions have to be met* for the purchase model to work effectively" (kursivering WJB).

⁷ Schein se boek is 'n hersiening van sy 1969-uitgawe. Kronologies word die beskrywing van sy modelle dus in 1969 gedateer.

(ii) *"The Doctor-Patient Model":*

Hierdie populêre model word dikwels gebruik wanneer 'n evaluasie van 'n organisasie benodig word. Die konsultant se rol is om uit te vind wat fout is in die organisasie. Hy moet dan soos 'n geneesheer 'n strategie voorskryf om die probleem te verhelp.

Alhoewel dit 'n gewilde model onder konsultante is, kan dit probleme skep. Die vernaamste kritiek teen hierdie model is die feit dat baie mag in die hande van die konsultant geplaas word. Hy alleen diagnoseer en skryf 'n strategie voor. Die vraag is of die konsultant op sy eie akkurate diagnostiese informasie kan bekom. 'n Tweede vraag is of die kliënt die diagnose gaan glo en die voorskrif sal aanvaar. Schein sê in verband hiermee: "What is wrong ... is that the 'doctor' has not built up a common diagnostic frame of reference with his client." Dit is daarom voorspelbaar dat 'n "... communication gulf will arise that will make the prescription seem either irrelevant or unpalatable."

(iii) *"The Process Consultation Model"*.⁸

Schein beskou hierdie model⁹ as die suksesvolste¹⁰. Vir hom fokus proses-konsultasie op "joint diagnosis". 'n Kernbegrip in hierdie model is "... the client must be helped to remain 'pro-active' in the sense of retaining both the diagnostic and remedial initiative". Harvey en Brown sê hieroor: "The underlying assumption is that the solutions will be more accepted by members" (1992:232).

⁸ "Process consultation" word aanvaar as een van die basiese tegnieke van die organisasie-ontwikkelingskonsultant (Harvey en Brown, 1992:231).

⁹ Vergelyk Schein se definisie van proses-konsultasie 2.4.1.9 p. 60.

¹⁰ In 'n opname onder organisasie-ontwikkelingskonsultante is bevind dat 80 persent van die konsultante proses-konsultasie gebruik meer as enige ander organisasie-ontwikkelingsvaardigheid (Burke, W.W., Clark, P., Koopman, C., 1984:67).

Van belang is die feit dat die konsultant nie noodwendig 'n kenner op die gebied waarin die probleem voorkom, hoef te wees nie. Wat vir Schein van meer belang is, is "... the skills of involving the client in self-diagnosis and helping him to find a remedy ..." Daarom, sê hy, moet die proses-konsultant 'n deskundige wees in "... giving help and at establishing a relationship with clients ..." In hierdie verband merk Luthans (1989:66) op: "Process consultation is not a technique; it is a philosophy of *how to be helpful.*"

Schein sluit sy beskrywing van hierdie model af met die volgende woorde: "As long as organizations are networks of people engaged in achieving some common goals, there will be various kinds of processes occurring between them. Therefore, the more we understand about how to diagnose and improve such processes, the greater will be our chances of finding solutions ..."

4.5.3 "Triadic"-model

Die "Triadic"-model is vir Tharp en Wetzel (1969) 'n konsultasieproses wat 'n konsultant, 'n raadgewer en 'n kliënt insluit. In hul model werk die konsultant net met die raadgewer en nie met die kliënt nie. Die konsultant se rol is om kundigheid in 'n probleemarea te voorsien en die raadgewer te help om die probleem op te los. Dit is die taak van die raadgewer om die proses, soos voorgestel deur die konsultant, met sy kliënt deur te werk.

Hierdie model herinner baie aan Caplan se "Consultee-Centered Consulting" en is duidelik gebaseer op 'n "... social-learning theory" (Woody, Hansen en Rossberg, 1989:177).

4.5.4 "Behavioral"-model

In "Behavioral Consultation" word analises van gedrag gebruik om die raadgewer te help om die gedrag van die kliënt te verstaan en te verander. "It is assumed that the causes of the client's behavior are in the setting in which the behavior problem occurs. Therefore, changes in that setting can lead to new behaviors" (Woody, Hansen en Rossberg, 1989:178).

Berger (1977), 'n eksponent van hierdie benadering, beskryf die stappe in hierdie tipe konsultasie soos volg: "Identifying the problem, analyzing the problem, carry out a plan, evaluating the program."

4.5.5 Hodges en Cooper se model

Hodges en Cooper (1983:29 - 38) stel op hul beurt drie modelle vir konsultasie voor, naamlik "educational, individual-process, system-process". Elkeen word kortliks verduidelik.

- (i) "*The educational model*" fokus die konsultant se aandag op die oplossing van geestesgesondheid georiënteerde probleme wat die gevolg is van 'n gebrek aan vaardigheid en kennis. Die konsultant verskaf informasie, lei die personeel op en "... intervenes by modeling".
- (ii) "*Individual-process*" konsultasie fokus op die raadgewer se instelling, motivering, innerlike konflikte en persoonlike styl. Die konsultant se intervensie is gemik op die persoonlikheidsontwikkeling van die raadgewer. Hierdie model kom baie ooreen met Caplan se "Consultee-Centered" en "Administrator-Centered" konsultasiemodelle.
- (iii) "*System-process* consultants perceive a problem as related to the characteristics of the organization of the consultee." Die konsultant se optrede is gemik op die verbetering van die kommunikasieprosesse tussen mense, asook tussen die verskillende afdelings in die organisasie.

4.5.6 Parsons en Meyers se model¹¹

Parsons en Meyers (1984) bou hul konsultasiemodel op Caplan se werk, maar dit kan as 'n ontwikkeling op laasgenoemde se onderskeidings aangemerkt word. Hulle sien konsultasie as 'n voorkomende tegniek en beskryf drie soorte voorkomingsmaatreëls, naamlik: "*primary prevention, secondary prevention,*

¹¹ Vergelyk Parsons en Meyers se definisie van konsultasie in 2.4.1.5. op p. 58.

tertiary prevention" (:2). Die doel van *eersgenoemde* is "... to promote growth rather than to remediate or restore." "*Secondary prevention*" fokus op probleme wat begin ontwikkel het met die doel "... to shorten the duration and impact of the disorder..." Deur middel van "Tertiary prevention" spits hulle hul aandag toe op *eersgenoemde* twee voorkomende tegnieke.

Hul model bestaan uit vier kategorieë¹² van konsultasie (:5), naamlik:

- (i) "*Direct service to the client* (Level I)." Op hierdie vlak word gepoog "... to modify the behavior, attitudes, and feelings ..." van die kliënt(e).
- (ii) "*Indirect service to the client* (Level II)." Dieselfde as wat op vlak I beoog word, word hier gedoen, maar die data word nie deur die konsultant ingesamel nie, maar deur iemand anders (byvoorbeeld die raadgewer).
- (iii) In "*Service to the consultee* (Level III)" is die doel om die optrede, gesindheid, ensovoorts van die raadgewer te verryk. 'n Sekere objektiwiteit word deur die konsultant aan die raadgewer gebied. Dit is duidelik dat hierdie benadering "geleen" is van Caplan se "*Consultee-Centered Consultation*".
- (iv) Die doel van "*Service to the system* (Level IV)" (:6) is "... to improve the organizational functioning of the system as a whole".

Parsons en Meyers verduidelik die gebruik van die vier vlakke soos volg: "These approaches to consultation are viewed as four levels in a continuum from direct to indirect service."

Die skrywers (:38) ontwikkel uit bogenoemde beginsels 'n "... integrated set of principles and techniques that can be used to implement collaborative consultation". Genoemde tegnieke plaas hulle in twee groepe, naamlik tegnieke

¹² Dié vier kategorieë word deur Parsons en Meyers volledig beredeneer op p. 122 - 206.

wat die raadgewer se rol beklemtoon en "collaborative" tegnieke wat gedragsveranderinge kan stimuleer. Hierdie tegnieke¹³ beskou hulle as 'n stap "... in generating research hypotheses and guidelines for the practice of consultation", maar beskou genoemde navorsing tereg as nog nie afgehandel nie.

4.5.7 'n "Meta" teorie

Gallessich (1985:336 - 362) is van mening dat ten spyte van die talle konsultasie-modelle wat ontwikkel het, teorie en navorsing agter geraak het by die praktyk. Om hierdie probleem te oorkom, stel sy 'n "consultation meta-theory" voor "... to unify scattered and heterogeneous concepts by identifying their fundamental similarities and differences and to present a guide to practice, research, and training in the field of consultation".

Sy identifiseer vyf elemente wat bestaande modelle in gemeen het: die konsultant se kennis; doelwitte; reëls ten opsigte van die verhouding konsultant/raadgewer; prosedures wat die konsultant gebruik om sy doel te bereik en die konsultant se ideologie of waardesisteem.

Op grond van hierdie parameters, stel sy drie nuwe konfigurasies voor:

(i) *"Scientific/technological consultation model"*

Hierdie model is gebaseer op 'n vertroue in die wetenskaplike metode. Probleme word gesien as tekorte in kennis wat deur middel van die gee van toepaslike informasie oorkom moet word. Die konsultant moet die tegnologiese kundigheid oordra en die doel word bereik deur kognitiewe prosesse te gebruik om die kennis en tegnieke toe te pas.

(ii) In die *"Human-development consultation model"* word probleme gesien as behoeftes in die raadgewer se persoonlike en professionele ontwikkeling. Twee benaderingswyses is moontlik. In die *terapeutiese benadering* neem

¹³ Hierdie tegnieke word volledig deur Parsons en Meyers (1984:38 - 42) uitgebou.

die konsultant verantwoordelikheid vir die ontwikkeling en verryking van beide die raadgewer en die kliënt. In die *meewerkingsbenadering* stel die konsultant en raadgewer gesamentlik vas wat die probleem is en werk gesamentlik oplossings uit.

- (iii) Die "*Social/political consultation model*" het betrekking op die ideologiese perspektief van die raadgewer se werk en organisasie. Die doel is om dit sodanig te verander dat dit rym met die waardesisteem.

4.6 Benaderingswyses tot die ontwikkeling van konsultasie

Bullard (1983:563 - 564) bied 'n verdere perspektief op die historiese ontwikkeling van konsultasie wat nuttig gebruik kan word. Hy onderskei die ontwikkeling van vier benaderingswyses.¹⁴ Hy noem dit die "Sociological-, Ethnographic-, Organizational- and Theological approach". Hierdie benaderings word deur die navorser beskou as deel van die historiese ontwikkeling van die konsultasieproses - weliswaar 'n benadering vanuit 'n ander hoek, maar verhelderend om tot 'n beter insig van die ontwikkeling van konsultasie te kom. Elkeen word dus van nader ondersoek.

4.6.1 Sosiologiese benadering

"The basic premise of the sociological approach is that the social context is the key to understanding the congregation" (Bullard, 1983:564). Empiriese data is in hierdie benadering van primêre belang. Die klem val op die hedendaagse konteks van die kerk en die geskiedenis is slegs belangrik in soverre dit die huidige realiteit belig. Douglass (1927) word uitgesonder as die persoon wat vir die eerste keer sosiologie aangewend het om die probleme wat kerke bedreig, aan te spreek. Dudley (1991a:195) konstateer: "Douglass was the first to make extensive use of survey

¹⁴ Insigte van Bullard is afkomstig vanuit 'n konferensie in Atlanta, Georgia in Maart 1982: "Understanding the Local Church: The Values and Varieties of Congregational Analysis."

methods and demographic data in both church and community analysis."¹⁵ Van belang is Douglass se aanvanklike "Descriptive Studies". Brunner (1959:64)¹⁶ sê in hierdie verband: "As a result of the early descriptive studies a sufficient body of repetitive results were accumulated to serve as a respectable body of knowledge, a foundation on which to build." Douglass self is hieromtrent soos volg aan die woord: "Comparison follows description in order to get explanation, i.e. interpretation" (1927:iv).

Brunner (1959:72) beskryf Douglass se bydrae in hierdie verband soos volg: "... Douglass was completely committed to the validity, utility, and value of studying the church as an institution by objective methods."

Ten opsigte van die verdere historiese ontwikkeling in die sosiologiese benadering, verskaf Dudley (1991a:195 - 196) 'n paar betekenisvolle riglyne. Dit word kortliks aangestip:

Teen die middel van 1950 word Douglass se benadering algemeen gebruik "... to help congregations adapt their programs and denominations alter their strategies ..."

In die jare rondom 1959 "... most denominations employed sociologists ..." maar teen 1970 is hulle stelselmatig vervang deur "... executives with training in organizational development." Dudley ervaar in hierdie jare 'n gebrek aan belangstelling in gemeentelike studies. Hy gaan voort: "In a strange twist, recently some biblical scholars have discovered research uses of the social sciences, and more church leaders have published studies of typical churches." As deel van hierdie beweging begin 'n groep navorsers vergader om te reageer op die boek van Hopewell (1987). "This informal group continues to use the disciplines of social

¹⁵ Vergelyk ook Brunner (1959:7 - 8)

¹⁶ Brunner was in 1959 emeritus professor aan die fakulteit van politieke wetenskappe en mededirekteur van die buro van toegepaste sosiale navorsing aan die Universiteit van Columbia. In 1958 stel die "Religious Research Association" 'n jaarlikse voorlesing in ter herinnering aan die werk van Douglass. Brunner lewer in 1959 die eerste lesing.

science for congregational studies ..." Hieruit ontwikkel die publikasie: *The Handbook for Congregational Studies* (Carroll, Dudley en McKinney, 1986).

Dudley sluit sy historiese perspektief soos volg af: "Finally ... I witness the current renaissance of practical theology. This movement ... of well known theologians ... are trying ... to find the connections ... between the social sciences, Christian convictions and human experience" (1991a:196).

Die sosiologiese benadering vind steeds vandag plaas deur middel van drie tradisies in die navorsing (Bullard, 1983:564):

- (i) "*Scientific-sampling.*" Dit word algemeen aanvaar dat dié opname een van die veelsydigste wetenskaplike prosedures vir inligtingsinsameling is. Hierdie wetenskaplike opnamemetode¹⁷ is veral bekend gestel deur George Gallup en word vandag meer effektief aangewend met die gebruik van die rekenaar.
- (ii) 'n Tweede tradisie hou verband met *die dinamiek van kleingroepe*. "This type of research examines the structural dynamics of a system or subsystems which might exist within a given church." Hierdie benadering word teruggevoer na Skinner (1938) en het vandag heelwat moderne eksponente.¹⁸
- (iii) Die derde tradisie het belang by die "organic quality of the group as a whole. This is the *social-psychological approach* ... The basic premise of the sociological approach is that the social context is the key to understanding the congregation." Vanselfsprekend is empiriese data belangrik. Hierdie benadering is populêr gemaak deur Berger (1972) en later Bellah (1983). 'n Moderne eksponent is onder andere Dudley (1991b).

¹⁷ Vir uitvoerige beskrywinge rondom die gebruik van hierdie metode, word onder andere verwys na:
Groenewald, C.J. (1987); Cilliers, S.P. (1966); Groenewald, J.P. (1986); Steenekamp, C.S. (1984); Oppenheim, A.N. (1966).

¹⁸ Vergelyk onder andere Engelbrecht en De Wet (s.j.); Coleman (1963), Getz (1976), Anderson (1965), Nicholas en andere (1985).

4.6.2 Etnografiese benadering

In hierdie benadering word die gemeente gesien as 'n kultuur "... which must be entered and experienced to be understood." Die uitgangspunt is dat slegs wanneer die gemeente as 'n kultuur verstaan en geken word, dit geanaliseer kan word. "Meaning arises from the situation." Hierdie benadering het veral laat in 1960 posgevat met die idee dat die gemeente 'n sosiologiese entiteit is.

4.6.3 Organisatoriese benadering

"This approach attempts to combine the theological purpose and the sosiological practice of the church." Verstedeliking het die kerk gedwing om na hul eie ontwikkeling en aanpassing om te sien. Volgens Bullard is hierdie benadering in kerke ingelui deur Lyle Schaller met sy boek oor gemeentelike beplanning in stede (1965). Schaller, self 'n voormalige stadsbeplanner, gebruik 'n sistematiese beplanningsmetode wat beskryf kan word as 'n "organizational analysis and development consultation."¹⁹ Die fokus van hierdie soort konsultasie is die gemeente in sy "goal oriented form".

4.6.4 Teologiese benadering

In hierdie benadering word gepoog om teologies te verstaan wat besig is om te gebeur tussen die kerk en God. Bullard skryf soos volg: "The recommendations of such a consultation will relate primarily to the church as 'n worshipping and serving community." (:564). Bullard se opmerking kan egter as onvolledig beskryf word.

In hierdie hoofstuk is tot dusver gepoog om die historiese lyne van die ontwikkeling van kerklike konsultasie na te speur. Voordat meer spesifiek na verskeie kerklik-georiënteerde konsultasie-instellings en konsultante gekyk word, word beoog om voorlopige konklusies op die tafel te plaas. Die doel is om riglyne saam te stel uit

¹⁹ Schaller se benadering in konsultasie word later meer uitvoerig beskryf (vergelyk p.173 e.v.).

die ondersoek tot dusver, wat as verwysingsraamwerk kan dien vir die voortgang van hierdie ondersoek. Hierdie voorlopige konklusies word weer getoets wanneer die volgende afdeling voltooi is.

4.6.5 Voorlopige konklusies

Tot dusver kom die volgende voorlopige konklusies uit die ondersoek na vore:

- (i) Konsultasie spruit voort uit die mens se begeerte om sy medemens te help en om sosiale wantoestande te bekamp en te voorkom.
- (ii) Hieruit volg dat daar voortdurend reaktiewe en pro-aktiewe optrede in konsultasies plaasgevind het.
- (iii) Dit blyk dat daar 'n voortdurende worsteling was om tot helderheid te kom in verband met die rolle en relasie van die konsultant, raadgever en kliënt. Die pendulum het tussen verskeie pole rondgeswaai en oënskynlik tot rus gekom op 'n proses van samewerking. Dit wil egter voorkom of hierdie proses nog nie genoegsaam verduidelik en omlyn is nie. Die praktyk lê juis hierdie probleem bloot.
- (iv) Die fokuspunt of fokusarea van die konsultant blyk ook redelik rond te skuif. Samehangend hiermee sal die verskillende verwagtinge van die konsultant aangemerkt kan word as 'n probleemarea.
- (v) Dit wil ook voorkom of die vraag oor watter kennis of vaardighede 'n konsultant moet beskik, verskillend benader is. In sommige benaderings moet hy 'n kenner wees op die terrein wat hy betree. In ander gevalle moet hy slegs oor fasiliteringsvaardighede beskik.
- (vi) Ten opsigte van die tegnieke of instrumente waarmee 'n konsultant sy werk benader, is daar 'n wye spektrum van opinies en gebruike.

- (vii) Daar bestaan 'n behoefte aan die integrering van die verskillende konsepte, asook dat teorie en navorsing in verband met konsultasie by die praktyk bybly en daarop uitmond.

Vervolgens word in hierdie hoofstuk 'n aantal meer kerklik-georiënteerde konsultasie-inrigtings en konsultante krities bespreek. Hierdie instellings en/of persone is, met enkele uitsonderinge, deur die navorser in Amerika, Duitsland en Nederland besoek.²⁰ Vanselfsprekend sal nagegaan word hóé en óf die impulse wat in die voorafgaande beskrywing gevind is, hier neerslag gevind het.

4.7 'n Histories-kritiese beskrywing van kontemporêre kerklike konsultasie

In belang van dit wat met hierdie hoofstuk bereik wil word, word slegs die instansies en/of persone bespreek wat die ontwikkeling en praktyk van kerklike konsultasie kan belig. Vir hierdie doel word gekonsentreer op die instansies wat 'n konstruktiewe bydrae gelewer het/nog steeds lewer tot kerklike konsultasie. Vanselfsprekend word hierdie instansies en/of persone slegs bespreek met betrekking tot insette ten opsigte van konsultasie. Terselfdertyd word aandag geskenk aan hierdie instellings se ekklesiologie. Dit blyk onteenseglik waar dat jou manier van dink oor die kerk 'n invloed sal hê op jou benadering tot gemeentelike konsultasie.

4.7.1 Die Alban Instituut: Washington D.C.

4.7.1.1 Die begin: "Project Test Pattern" (PTP)

Die totstandkoming van die Alban Instituut is voorafgegaan deur "Project Test Pattern" - 'n projek wat vanaf Junie 1969 tot Januarie 1974 geduur het. In 'n onderhoud wat die navorser met Mead (1993a) gevoer het, vertel hy self wat hierdie projek behels.

²⁰ Vergelyk in hoofstuk 1 p. 45 - 47 die instansies en persone wat besoek is.

Die Episkopale Kerk in Amerika nader hom in Junie 1969 om 'n projek vir hulle uit te voer, naamlik om vas te stel presies hoe gemeentes funksioneer en hoe hulle beter kan funksioneer. "The dream was that the local congregation ... was called to be more than it was; that the local church *could be* more than it was!" (1972:9). Mead gebruik aanvanklik in hierdie projek tegnieke van beplanning wat hy, as Anglikaanse priester, deur studie in stads- en streeksbeplanning bemeester het. Hiermee behaal hy min sukses. Ten spyte van die beplanningsessies met leiers van gemeentes, bevind hy dat die gemeentes hul verhouding met hom van groter belang ag as die beplanning self. In 'n herstrukturering van "Project Test Pattern" word gevolglik 'n aantal konsultante opgelei en twee-twee na gemeentes gestuur. "Project Test Pattern has developed a network of some seventy parish development adviser/consultants who work ... all over the United States" (1972:25). Groot sukses word behaal en Mead konkludeer: "Consultation can work but it is very expensive." Daar word derhalwe na 'n goedkoper alternatief gesoek. Mead vind dit in die "interim consultant" wat hy sien as die persoon wat 'n gemeente begelei in die tydperk waarin leraars wissel. Mead beskou so 'n periode van verandering as 'n "learning point". Hy glo dat die karakter van die gemeente makliker in hierdie tyd met behulp van konsultasie verander kan word as wat met 'n duur beplanningsproses van twee tot drie jaar bereik kan word. Sy uitgangspunt is: "Focus your energy on learning points."

Mead sluit af: "Project Test Pattern's research in parish development is uncovering information about parish life that has not been available before" (1972:26). Mead beweer dat "Project Test Pattern" die eerste organisasie was wat 'n sistematiese poging tot gemeentekonsultasie onderneem het. "Project Test Pattern" se suksesse is deur die konsultante vertel in die vorm van verhale.²¹ Hieromtrent sê Mead: "... it is important to

²¹ Voorbeelde hiervan is onder andere:
 Mead, L.B. 1972. *New Hope for congregations*.
 DesPortes, E.L. 1973. *Congregations in Change*.

read stories of parish development, not to learn *what* happens, but to learn *how* it happens" (1972:27).

"Project Test Pattern" word in Januarie 1974 beëindig.

4.7.1.2 Die voortgang: Die Alban Instituut

Volgens Mead was die werk aan "Project Test Pattern" die direkte stimulus tot die stigting van die Alban Instituut in Februarie 1974.

Die volgende tersaaklike inligting in verband met die Alban Instituut word ter tafel gelê.

(i) Missie

Die missie van die Alban Instituut word soos volg weergegee: "The Alban Institute works to encourage vigorous, faithful congregations that can equip the people of God to minister within their faith communities and in the world. To assist those who lead or care for congregations, the Institute gathers, generates and shares practical knowledge across denominational lines through action research, consulting, publications and education" (Promotional Brochure, 1991). Die tydskrif van die Alban Instituut is "Action Information".

(ii) Konsultasie en toerusting

Hierdie Instituut is waarskynlik die bekendste kerklike konsultasie- en toerustingsentrum in Amerika. Hulle vervul in 'n behoefte deur die voorsiening van praktiese en nuttige materiaal om kerkeleiers te help om konkrete probleme te hanteer. Omdat hulle daaglik met gemeentes werk, is hulle konsultante en leiers in 'n unieke posisie om hulp aan te bied. Hulle "... provide a link to the practical applications of ground-breaking research into congregational systems and leadership" (Dietterich, l., 1991:34). Konsultasies word

aangebied oor 'n wye spektrum van moontlikhede: konflikhantering, beplanning, gemeente-evaluasie, leierskapontwikkeling, werksverhoudings, verskuiwing van leraars, ensovoorts (Consulting and Training Services, 1992).

Baie van hulle konsultante staan voltyds in ander beroepe, maar stel nogtans hul gawes en talente aan Alban beskikbaar. Baie van die Alban-boeke ontstaan vanuit oorspronklike navorsing deur hul eie personeel.

(iii) Ekklesiologie

Soos gereflekteer deur Mead en Hahn in laasgenoemde se boek (1985), kan die ekklesiologie van die Alban Instituut soos volg opgesom word: "The ministry of the clergy is in the church, the ministry of the laity is in the world" (Dietterich, I., 1991:39). Binne hierdie perspektief word kerk en wêreld as twee aparte realiteite gesien. "The connecting factor is the laity ... " Die rol van die kerk is om die gemeente toe te rus sodat hulle potensiaal verwesenlik word. Elke lidmaat moet gehelp word om hul taak as dienskneg van God in hierdie wêreld te ontdek. Mead (1972:23) identifiseer derhalwe die taak van die kerk as "nurture and witness".

Volgens Mead (1993a) is hulle ekklesiologie veral beïnvloed deur die "Group relations" benadering van die Tavastock Instituut (Bion, W.R.), die "Human relations educational theory of Social Sciences" (Levin, K.) en die "Oscillation"-teorie van Bruce Reed van die Grubb Instituut. Eersgenoemde twee benaderings is algemeen bekend. Laasgenoemde "Process of Oscillation: a theory about religious behavior" (Reed, 1975:2 - 4) verdien 'n paar opmerkings.²² Hierdie benadering aanvaar dat mense basiese behoeftes het. Die wyse

²² Vergelyk Reed se volledige beskrywing van die taak van die kerk in sy boekie (1975).

waarop groepe hulself posisioneer om hierdie behoeftes te vervul, word nagegaan. Die "oscillation" teorie beteken dat mense "oscillate" tussen "intra-dependence" en "extra-dependence". Hierdie teorie impliseer dat die doel van die kerk is om lidmate te help om in die "intra-dependent mode", (in afhanklikheid van God), betrokke te raak in 'n veranderingsproses wat die basis vir ontwikkeling en groei is. Reed se konklusie is: "... religion is the social institution which provides a setting in ritual for the process of oscillation in a society."

4.7.1.3 Kritiese refleksie

- (i) Die Alban Instituut slaag daarin om in voeling te bly met die praktiese, dag-tot-dag situasies, probleme, worstelinge en moontlikhede van die plaaslike gemeente. In hierdie opsig is die literatuur van Alban uiters relevant, bruikbaar en prakties van aard.
- (ii) Dit kom egter voor dat hulle nie 'n konseptuele of praktiese model het waarvolgens hulle 'n sistematiese benadering tot bogenoemde aangeleenthede kan inpas nie. Hulle bied opleiding en konsultasie aan binne die raamwerk van verskeie modelle sonder om te kontroleer hoe hierdie perspektiewe korreleer of mekaar selfs kan weerspreek.
- (iii) Die navorser is verder eens met Dietterich, I., (1991:38) se volgende kritiese opmerkings: "While the early work relating to Project Test Pattern held promise ... I did not find this promise confirmed or furthered by die later work of the Alban Institute. The networking orientation and the scattered resources ... inevitably leads to a shortterm problem solving approach ... in such way that (no) meaningful change occurs. Its overriding concern is to interact with clergy and laity regarding what they perceive to be the problems they are facing. While this is certainly an important first step, Alban does not appear to be developing resources to expand the horizons

of church people, to stimulate or raise their expectations, or to provide a solid biblical and theological approach to analyze, diagnose, and confront the identified problems."

- (iv) Alban se gemeentekonsultasies is korttermyn van aard met die gevolg dat hulle op hierdie terrein slegs die status quo kan versterk. Binne hierdie benadering sal langtermynveranderinge (teologies en organisatories) baie moeilik bereik word.
- (v) Die ossilasie-teorie, asook die benaderingswyses van die Tavastock Instituut en Kurt Levin, gee aan die Alban se ekklesiologie 'n sosiaal-sielkundige kleur. Die kerk word beoordeel in terme van die wyse waarop hy in die behoeftes van mense voorsien. Primêr is dit 'n funksionele model van die godsdienst. Verder word die behoeftes wat aangespreek moet word, nie krities getoets in die lig van Bybelse en teologiese perspektiewe nie. Hulle word eenvoudig veronderstel in die lig van bogenoemde teorieë en navorsing.
- (vi) Dit blyk ook dat die Alban Instituut nie van 'n model in hulle ekklesiologie uitgaan nie. "I don't believe we know what a model of a church ought to be ... I'm not willing to buy a model" (Mead, 1993a).
- (vii) Die wyse waarop hulle kerk en wêreld skerp van mekaar onderskei, laat nie ruimte dat die kerk, as 'n korporatiewe entiteit, in die wêreld 'n alternatiewe lewensstyl voorhou nie. Hierdie lewensstyl is gegrond in die vryheid verwerf deur Christus en bekragtig deur die gawes van die Heilige Gees.

Waarskynlik word die Alban Instituut se siening gekleur deur die inkarnasie-teologie van die Anglikane. (Mead self was 'n Anglikaanse priester.)

4.7.2 Lyle Schaller

4.7.2.1 Historiese agtergrond

Lyle E. Schaller word bestempel as "America's foremost authority on the dynamics of church life ... More than 1 million copies of books written by or edited by Schaller are now in print" (1990). Schaller is die outeur en/of medewerker van meer as tagtig boeke (1993a). "Lyle E. Schaller is 'America's most influential religious leader', according to a national survey of religious leaders reported by the Los Angeles Times" (1991). Hierdie aanhalings op die omslae van drie van sy onlangse boeke, gee 'n geringe beskrywing van die reputasie van Schaller. In die promosiemateriaal vir sy boeke word hy beskou as "a recognized expert in all phases of church life, who makes many practical and worthwhile suggestions based on the experience of hundreds of churches of all denominations" (1973). Hyself bereken dat hy tweehonderd tot driehonderd gemeentes jaarliks besoek. "Many of these visits are for only an hour or two or perhaps a long evening session with a leadership group. Others are for a full day and an evening, while every year twenty or thirty of these visits are two, three or four day in-depth consultations with a single congregation" (1993a).

Schaller begin sy loopbaan as 'n stadsbeplanner in Madison, Wisconsin in 1951. Hy tree in die bediening na sy studies aan die Garrett Teologiese Seminarium en dien as 'n Metodiste predikant. Hy dien vir jare as voorsitter van 'n streeksbeplanningskantoor wat veertien Protestantse denominasies bedien en was direkteur van die "Center for Parish Development" in Chicago tot 1971. Hy was as gemeentekonsultant verbonde aan die Yokefellow Instituut in Richmond, die J.M. Ormond Center for Research and Development aan die Duke Universiteit in Durham en die Teologiese Seminarium te Naperville. Tans is hy afgetree en bly hy in Naperville (1993a).

4.7.2.2 Konsultasie en teologiese perspektiewe

Schaller kan waarskynlik as die bekendste enkele gemeentekonsultant in Amerika (indien nie wêreldwyd) beskrywe word. Hierdie eer het hy te danke aan sy groot verskeidenheid boeke met 'n metodologie "... to present every insight, lesson, observation, comment, suggestion, recommendation, and question within a parish context" (1977). Dikwels rekonstrueer hy diskussies om 'n spesifieke probleem aan te spreek en om daarmee voorstelle en riglyne daar te stel waarvolgens 'n gemeente hul situasie kan verbeter. In twee van sy boeke (1973, 1977), beskryf hy 'n fiktiewe leraar se bediening om te illustreer hoe 'n gemeente verander en uitgebou kan word.

Schaller se besoeke aan duisende gemeentes vorm die basis vir sy konsultasie-beleid. 'n Refrein in die inleiding van sy boeke lui: "Material for this book was drawn from in-depth consultations, interviews, and discussions with thousands of lay persons and church leaders" (1975). Sy beleid in konsultasies beskryf hy self soos volg: "... the assumptions, beliefs, prejudices, value system, understanding of contemporary reality, academic preparation, theological stance, age, biases, life experiences, denominational background and other baggage carried by the consultant constitute the most important single dynamic or variable in determining what happens in a parish consultation" (1983:160). Hy beskou sy sewe "operational assumptions"²³ as die kern van wat sy benadering van dié van ander konsultante onderskei (1983:161). Sy benadering tot gemeentekonsultasie kan soos volg saamgevat word: besoeke, gesprekvoering, observasie, evaluasie en die aanbod van oplossings.

Sy siening van die kerk word ingekleur deur die kenmerke wat hy voortdurend aanbied van hoe die kerk behoort te lyk. Hy streef na 'n dinamiese, aktiewe en toegewyde gemeente, 'n "supportive, affirmative, and redemptive fellowship,

²³ "The Outside Third Party; The Internal Dynamics or Community Context; The Behavior Setting; The Classification System; The Choice of a Planning Model; A Mobilization Opportunity; The Dangers of Dependency" (:161 - 167).

filled with energetic, committed, and informed people: members who know who they are and where they are going" (1983). Schaller bevestig dat die kerk 'n sosiale organisasie is wat ook deel is van die universele kerk van die Here. Tog verduidelik hy nie die verhouding tussen die institusionele en teologiese dimensies van kerkwees nie. Tog sê Dietterich, I., (1991:14): "He does make a contribution to ecclesiology by getting down to concrete aspects of the life and practice of the local church."

4.7.2.3 Kritiese opmerkings

- (i) Alhoewel Schaller se werk dikwels afgemaak word deur ernstige teoloë, het dit 'n groot invloed op veral die hoofstroom denominasies in Amerika. Hy identifiseer en worstel met die alledaagse probleme waarmee kerkleiers te doen kry in hul gemeentes.
- (ii) Schaller opereer nie vanuit 'n spesifieke model, teoreties of prakties, nie. Tereg sê Dietterich, I., (1991b:6): "This approach would lead to the conclusion that church consulting is an idiosyncratic endeavor within which evaluation, critique, and discipline play no part ... if personal predisposition is the determining element, then research and critical dialogue concerning the theoretical grounding and practical implications of consulting approaches and practices are useless."
- (iii) Schaller se benadering tot konsultasie kan as direktief beskryf word. Hy beweer dat die Nuwe Testament sy agenda bepaal en dat hy sy eie agenda saambring na 'n konsultasie (1993b). Tog bevat sy boeke min substantiewe, teologiese materiaal. "... throughout his writings, the 'normative' theological material seems to be thrown in, laid upon or placed beside other material with little intrinsic influence or relationship expected or developed by Schaller" (Dietterich, I., 1991:33).
- (iv) Konsultasie is vir Schaller 'n korttermynproses. Sy besoeke aan gemeentes duur op die maksimum twee tot vier dae. Hy aanvaar verder die beginsel om nie weer na dieselfde gemeente terug te keer

nie (1993b). Dit wil voorkom of hy nie sy aanbevelings toets deur saam met die gemeente 'n pad te loop nie. Die implementering van sy voorstelle mag sekere vaardighede verg waaroor die gemeente of leiers eenvoudig nie beskik nie. "It would appear that Schaller assumes that if he tells people what they ought to be doing, they will have the motivational energy, organizational skills, substantive knowledge, and political deftness to evaluate, select, and implement his suggestions ... He apparently does not deal with the resistance, the confusion, the challenge, the incompetence, or with the complexity of attempting to enable a community of people to study, struggle, plan, and change together" (Dietterich, l., 1991:32).

- (v) Ten opsigte van sy ekklesiologie wil dit voorkom of pragmatiese oorwegings voorrang geniet bo teologiese faktore. Hy beweer dat "... religious organizations develop, grow, and function similiary to other institutions and with little regard to, or influence by, ecclesiology" (Dietterich, l., 1991b:15).

4.7.3 Kennon Callahan

4.7.3.1 Historiese agtergrond

Volgens die promosie-aanhalings op die stofomslag van een van sy boeke (1983), word Callahan beskou as "... one of the leading long-range planning consultants in the country. He combines his training as a pastor and theologian with extensive experience as a consultant, researcher, and lecturer. He has served as consultant with more than one thousand churches ... Dr. Callahan draws on over twenty years of consulting experience ... He provides solid, practical guidelines and tools to help any church assess itself in each key area, correct deficiencies, build on existing strengths, and track its overall progress".

Callahan het as Metodiste predikant ervaring opgedoen van gemeentewerk in Dallas, Ohio en Georgia in plattelandse sowel as stedelike gebiede. Van 1970 tot 1982 was hy verbonde aan die Candler School of Theology, Emory

Universiteit. Hy is die stigter en senior konsultant van die National Institute for Church Planning and Consultation.

4.7.3.2 Teologiese oriëntering

Callahan se teologiese benadering tot beplanning is dinamies en toekomstgeoriënteerd. "In the church, long-range planning takes seriously that the God of Abraham, Isaac, Jacob and Moses goes before His people as a cloud by day and a fire by night - leading them ... toward the future He has prepared for His people. Long-range planning takes seriously the open tomb and risen Lord of the Easter faith" (1983:XIX). "The church that looks to the future sees God. God goes before your church, inviting your church to that future God has both promised and prepared" (1987a:38). "What is needed in many of our churches is a profound, rich, full long-range planning and eschatology ... the two go hand in hand" (1987a:121).

Ten opsigte van die missie van die kerk, kontrasteer Callahan "a theology of mission" met 'n "theology of institutionalism". Hy is van opinie dat "churched culture" in die jare 1950 toepaslik kon gewees het, maar dat in die "unchurched culture" van vandag "mission outposts" nodig is.²⁴ "On a mission field the church is lean and strong and has courage and vision. In a churched culture the church becomes lazy and weak, timid and cautious, bloated and bureaucratic" (1990:27). "God has planted us on one of the richest mission fields on the planet" (1990:17).

In lyn met die bogenoemde onderskeiding, kontrasteer hy die "Bo-Peep churches" met die "churches of the Good Shepherd". Eersgenoemde sien hy as die "Bo-Peep churches of a Mother Goose land that does not see the hurts and hopes that call for effective mission". Laasgenoemde is vir hom kerke wat geroep is tot "... effective mission in sharing help with the tough hurts and hopes

²⁴ Vergelyk sy uiteensetting van "Mission Outpost" en "Churched-Culture Local Church" (1990:34).

present among our people" (1983:xxii). Die missie van die kerk is vir hom "to help with human hurts and hopes ... God calls us not to seek survival but to share service" (1987a:123).

4.7.3.3 Konsultasie en beplanning

Callahan konstateer dat sy "... contribution to the life and mission of congregations focuses on a thoughtful analysis of the central characteristics²⁵ of effective churches" (1983:xxiii). Sy doel met hulp aan gemeentes behels 'n diagnostiese en langtermyn-beplanningsproses waarin van twaalf sleutels gebruik gemaak word. "Effective, successful congregations claim their present foundational strengths, expand these strengths in decisive ways, and add new foundational strengths that contribute to shaping the future and destiny of the congregation. The three most strategic decisions in long-range planning are found in the key words - claim, expand, add" (1983:xv - xvi).

Die veranderingsproses in 'n gemeente vind plaas deur die deelname van kernleiers en ander lede van die gemeente aan 'n vier-fase-beplanningsproses.²⁶ Die strategie behels 'n verduideliking van die twaalf sleutels, 'n diagnose deur die lede hoe hulle dit vervul en stappe wat gedoen kan word om karakertreкке waarin hulle swak is, te versterk. Ten opsigte van

²⁵ Callahan se "Twelve Keys" kan in twee kategorieë ingedeel word: (i) Relasioneel: "Specific, concrete, missional objectives; pastoral and lay visitation; corporate, dynamic worship; significant relational groups; strong leadership resources; streamlined structure and solid participatory decision making." (ii) Funksioneel: "Several competent programs and activities; open accessibility; high visibility; adequate parking, land, and landscaping; adequate space and facilities; solid financial resources."

²⁶ Hierdie fases is: "Develop a realistic assessment of its present standing and stature in relation to other congregations; make fundamental decisions as to the primary direction for its future; study its strengths in relation to the central characteristics of effective, successful churches; decide those strategic objectives that will advance its long-range effectiveness in mission" (1983:xxii).

die twaalf karaktertrekke van suksesvolle kerke, bied Callahan 'n "Rating Guide" waarvolgens die evaluasies gedoen kan word. 'n Handige werkboek word ook voorsien (1987b).²⁷

4.7.3.4 Kritiese opmerkings

- (i) Callahan se benadering is duidelik, bruikbaar en toeganklik vir leraars, sowel as leke. Die beplanningsproses word duidelik uiteengesit en is uitvoerbaar sonder groot insette in terme van tyd, studie of fondse. Die twaalf sleutels bied 'n handige middel vir leiers om hulle gemeentes te analiseer en om 'n beplanningsproses op dreef te kry.
- (ii) Die populariteit van Callahan se boeke en proses dui onteenseglik op 'n behoefte aan leesbare, verstaanbare en toeganklike materiaal.
- (iii) Ten spyte van die feit dat die twaalf karaktertrekke van effektiewe gemeentes aangebied word asof dit wetenskaplik gefundeer is, blyk dit nie so te wees nie. Callahan bied geen navorsingsmetode om die wetenskaplikheid en teologiese geldigheid van sy "sleutels" te verdedig nie. Slegs sy persoonlike ervaring "... over these years of research and consultation" (1983:xii) word voorgelê. Lynn (1987:270) teken in 'n resensie die volgende beswaar aan oor Callahan se "Twelve Keys": "Many statements are made that are not empirically substantiated. These statements are assumably derived from personal experience or unnoted because of the non-academic nature of the book." Dietterich, I., (1991:24) merk op: "Callahan's work has received little attention from academics, either of the theological or the social science disciplines." Miskien is die rede hiervoor te vinde in die feit dat sy boeke geen voetnotas of verwysings bevat, beide vanuit die teologiese of sosiale wetenskappe nie.

²⁷

Hierdie werkboek is in Afrikaans vertaal deur Louw, J.J. en Nel, M. (1993).

- (iv) Alhoewel Callahan homself probeer distansieer van die kerkgroei beweging, wil dit voorkom of numeriese groei die doel is van sy beplanningsproses, soos aangedui in sy kwantitatiewe aanwysers van suksesvolle sending/evangelisasie.
- (v) Callahan gee weinig aandag aan die interne bestuursisteen van die kerk of aan die programme en aktiwiteite wat 'n invloed mag uitoefen op die meelewing van die lidmate. Die wil voorkom of die ekklesiologie, in die sin van 'n Bybelse en teologiese nadenke oor die lewe en praktyk van die kerk en die toepassing daarvan op die proses van gemeentebepanning oor die hoof gesien is. Lynn (1987:270) voeg hieraan toe: "One danger of reducing effectiveness to a set of principles is that the interrelatedness of organizational components may be overlooked and instead seen as linear achievements."
- (vi) "The long-range planning process is a quasi-consensus building and goal-setting process which does not include serious educational efforts to deepen the theological awareness and commitment of church people, or to expand their expectations regarding the nature and purpose of the church. Indeed, the uncritical assumption of the 'twelve keys' could block a more profound discussion of the characteristics and mission of the church ... The process is a short-term 'tune-up' of the existing situation, which does not intend to bring about a fundamental reorientation in the life and practice of the church" (Dietterich, I., 1991:26).
- (vii) Dietterich, I., (1991:6) haal 'n konsultant, wat met Callahan se materiaal gewerk het, soos volg aan: "... if a church has trained and skilled leadership, if there is a strong biblical and theological understanding of and commitment to the mission of the church, if it is structured in such a way as to mobilize people for service and visitation, then Callahan's process is helpful." Hierdie konsultant het die nodig gevind "... to supplement the planning process in a variety of ways..." Lynn (1987:270) sluit hierby soos volg aan: "Additionally, several of the keys to

effectiveness, while being very good and reasonably helpful in determining effectiveness, are not easily achieved by congregations with few financial or leadership resources. For example, a small congregation may have great difficulty changing its accessibility, parking, financial resources, worship dynamics, and other factors."

4.7.4 "The Church Growth Center"

Dié sentrum in Corunna, Indiana, is een van die minder bekende organisasies. Die navorser was egter beïndruk met hul organisasie en benadering tot konsultasie. Omdat hulle terselfdertyd 'n eksponent van die kerkgroei-beweging is, word hierdie organisasie in die bespreking ingesluit.

4.7.4.1 Historiese gegewens

Kent Hunter is die stigter en huidige direkteur van die "Church Growth Center". Volgens hulle reklamepamflet is hierdie organisasie "... a non-profit organization dedicated to the Great Commission. This organization serves local congregations, seminaries, districts, denominations and other Christian organizations". Die tydskrif van hierdie organisasie is "Church Growth Center. Equipping Christian Churches to make Disciples for Jesus Christ".

Hunter is 'n Lutheraan en het 'n paar gemeentes in Amerika en een in Australië bedien voordat hy die "Church Growth Center" begin het. Hy is senior redakteur van die tydskrif *Global Church Growth*, wat intekenare in vyf-en-sestig lande het.

Uit 'n onderhoud met Hunter (1993a), blyk dit dat hierdie sentrum hul bediening toespits op drie gebiede: *Konsultasie*; "*Resources are produced to help Christians understand Church Growth principles, and tools are designed to aid the process of putting the principles into practice*"; *Werkswinkels en seminare* wat aangebied word. Vir die doel van hierdie studie word die konsultasiewerk van nader beskou. Hunter se siening van die kerkgroei-beginsels word ook kortliks belig omdat dit 'n invloed mag uitoefen op sy konsultasie-beleid.

4.7.4.2 "Creative consultation services"

Hierdie benaming, sê Hunter, is so gekies om konsultasie nie direk met die kerkgroei-beweging in verband te bring nie. Sy filosofie tot konsultasie spel hy in 'n onderhoud (1993a) soos volg uit:

- (i) Hy sien konsultasie in die eerste plek as 'in bediening en nie as 'n besigheid nie. Daarom is hulle 'n nie-winsgewende organisasie. Alle fondse word teruggeploeg in die konsultasie-bediening en hy ontvang 'n salaris van die sentrum volgens die skaal van die Lutherse kerk.
- (ii) "Affirm and build." Hy stel hom ten doel om gemeentes se sterk punte uit te bou deur middel van die konsultasie-proses. "We don't flaunt problems. We identify challenges. We recommend strategies and solutions on the basis of the strenghts of the local church. Our bias is to affirm and encourage the ministry" ("Inquirer's packet" s.j.).
- (iii) Sy teologiese benadering sien hy in die beeld/ideaal wat hy aan 'n gemeente voorhou waartoe hulle behoort te groei. Hy is oortuig dat gemeentes gemotiveer word deur 'n positiewe ideaal eerder as die negatiewe wat uit 'n konsultasie na vore mag kom.
- (iv) Hunter fundeer sy konsultasie-filosofie in 1 Korintiërs 3:6: *God laat groei* en ons is medewerkers om te plant en nat te maak. Hy sien kerkgroei as "... not doing God's work, but removing the road blocks, the fog, so that God can be God in and through us".
- (v) *Konsultasie is vir hom 'n proses* en nie 'n program nie. "Change only takes place by a process." In hierdie verband, sê hy, sluit hy aan by Lippitt en Lippitt wat konsultasie as 'n proses benader (Lippitt en Lippitt, 1986:5).

Wat veral in hierdie werkswyse opval, is die werk wat gedoen word vóór die konsultant die gemeente besoek. Die gemeente word versoek om die volgende inligting te voltooi ("A pre-consultation profile"):

- (i) "A Preliminary Profile" (Hunter, s.j.) wat die statistiese geskiedenis van die gemeente en samelewing weergee.
- (ii) Elke personeellid voltooi 'n "Spiritual Gifts Discovery Survey" (Hunter, 1985).
- (iii) Die leraars en pastorale werkers voltooi, benewens die gewevraelys, ook 'n "Taylor Johnson Temperament Analysis" (Johnson, 1966).
- (iv) Verskillende ander vraelyste word deur "a random sample of people from the congregation" voltooi.

Hierdie inligting word deur die "Center" verwerk voor die besoek van die konsultant aan die gemeente. Die besoek van die konsultant behels verdere onderhoude, 'n nagaan van die fasiliteite en 'n toer van die omgewing. Hierdie besoek is kort - uiters 'n paar dae. 'n Verslag met aanbevelings word hierna aan die gemeente gestuur of mondelings voorgelê.

Die doelwitte van "Creative Consultation Services" word deur Hunter in 'n promosieblaadjie (s.j.) soos volg uiteengesit:

1. "To help your church most effectively be all that God has called it to be;
2. To serve your church as an objective third party analyst;
3. To help your church differentiate between symptoms and problems;

4. To provide your church with outside problem solving;
5. To challenge, direct and motivate your church to see its potential, identify its opportunities and develop its strategies for ministry;
6. To serve your church as a monitor for planning toward reaching short-term and long-term goals;
7. To stimulate church growth thinking and lead congregations to other opportunities for help through resources and workshops."

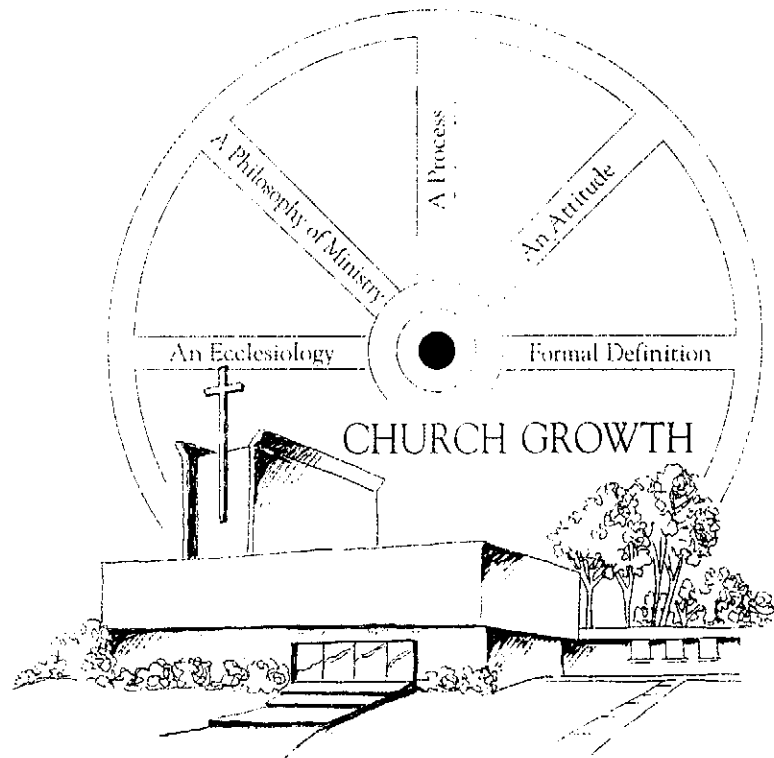
4.7.4.3 "Church Growth"

Dit is nie die intensie van hierdie studie om die problematiek van die kerkgroei-beweging²⁸ (positief of negatief) te beredeneer nie. Slegs Hunter se siening van kerkgroei word kortliks op die tafel geplaas. Die vermoede is dat dit wel 'n invloed uitoefen op sy konsultasie-benadering.

²⁸

In hierdie verband word onder andere verwys na: Mead, L.B. (1993b); Guinness, Os (1993); Elliot, R. (1982); Hadaway, K. (1991); Shenk, W.R. (1983); Cho, D.Y. (1984).

Hunter (1994:32 - 43) verduidelik kerkgroei deur middel van vyf perspektiewe - vyf speke van 'n wiel.



(Hunter, 1994:33)

Diagram 12: "Defining Church Growth."

- (i) 'n *Formele definisie* van kerkgroei lui soos volg: "... a careful discipline which investigates the nature, function, and health of Christian churches as they relate to the effective implementation of the Great Commission to '... make disciples of all nations ...' (Matt. 28:19). Church Growth is a theological conviction, yet it is practical, striving to combine the eternal principles of God's Work with the best insights of contemporary social and behavioral sciences."
- (ii) 'n *Ekklesiole*. Kerkgroei beklemtoon dat die kerk 'n lewende organisme is. Daarom is dit natuurlik dat die kerk moet groei - numeries en in kwaliteit. Indien hierdie groei nie plaasvind nie, is die organisme siek. Kerkgroei se doel is om hierdie siekte te diagnoseer en weë aan te dui waarop God gesondheid kan gee.

- (iii) Kerkgroei is 'n *bedieningsfilosofie*. "It is a way of looking at the comprehensive task of mission and ministry ... Each church projects a different image. That image reflects a particular philosophy of ministry ... Church growth acknowledges, accepts, and praises God for His rainbow of variety in the church." Tog wil kerkgroei te midde van hierdie verskeidenheid in die praktyk, 'n "... common thread of similar attitudes concerning the mission of the church" voorsien.
- (iv) Kerkgroei is 'n *proses* "... which, like yeast in dough, slowly but surely revolutionizes and reforms every segment of the church".
- (v) Kerkgroei is 'n *gesindheid*. "Church growth represents more than an ideology, a theology, a philosophy, and a process. Church growth demonstrates an attitude. It is an attitude of personal discipleship. That means commitment to Jesus Christ."

4.7.4.4 Kritiese opmerkings

- (i) "Creative Consultation Services" bied 'n prakties-uitvoerbare konsultasie-proses aan. Die feit dat hulle 'n nie-winsgewende organisasie is, maak hulle konsultasiefooië meer bekostigbaar as die meeste ander ondernemings van hierdie aard.
- (ii) 'n Winspunt in hul benadering is die verkryging van data vóór die konsultasie-besoek sodat 'n "pre-consultation profile" saamgestel kan word. Tog wil dit voorkom of Hunter hoofsaaklik hierdie gegewens gebruik vir die saamstel van sy verslae aan die gemeentes. Hy erken self (1993a) dat hy die grootste deel van sy verslag vooraf dikteer op grond van die "pre-consultation profile" en dat hy met sy konsultasiebesoek slegs bevestiging vir sy bevindinge soek.

Terselfdertyd blyk dit dat Hunter, wat hom beroem op die gebruik van die "doctor-nurse"-model in konsultasie,²⁹ juis die "verpleegsters" se verwerking van die data en hul aanbevelings as basis van sy verslag gebruik!

- (iii) Ten spyte van die feit dat Hunter in sy ontleding van gemeentes 'n numeriese- en grafiekontleding wil vermy, wek sy verslae³⁰ juis die indruk dat dit hoofsaaklik daaroor gaan.
- (iv) Die feit dat van die gemeentes verwag word om op grond van die konsultasie-verslag, "Action Plans"³¹ voor te lê, stimuleer selfwerkzaamheid, verkry wye gemeentebetrokkenheid en 'n aanvaarding van eienaarskap van 'n projek. Die direkteur (byna outokratiese) benadering van die konsultant ten opsigte van hierdie aksieplanne word bevestig deur 'n vraagskakel. "I want to see this action plan resubmitted ... Priority * 10 action plan needs to be completed. Please submit this ... Please resubmit this action plan with those additions ... Why are you waiting so long? It's not that big of a project" (Hunter, 1993b:1,2, 4).
- (v) Dit wil ook voorkom of Hunter die vaardigheid van die gemeente ten opsigte van die opstel van aksieplanne en die implementering daarvan, eenvoudig veronderstel (vergelyk die kritiek op Schaller, p. 175 - 176, 4.7.2.3(iv)).

²⁹ Die konsultant word as die "dokter", die kenner/spesialis, gesien wat slegs die werk doen wat die "verpleegsters" nie kan doen nie (1993a).

³⁰ Vergelyk onder andere verslae aan "Mount Olive Lutheran Church", Nebraska (1992a) en "First Church of God", Goshen (1992b) wat in besit van die navorser is.

³¹ Vergelyk onder andere die "Action Plans" van "Mount Olive Lutheran Church" (1993) en "First Church of God," Goshen, (1993) wat in besit van die navorser is.

- (vi) Hunter se ekklesiologie is nie duidelik uitgespel nie. Ten spyte van die feit dat hy 'n ideaal van kerkwees aan die gemeente voorhou om hulle te motiveer, spel hy nie uit hoe daardie ideaal lyk nie - behalwe dat die kerk as lewende organisme moet groei. Hoe en waartoe hulle moet groei, word nie verduidelik nie. Dit wil voorkom of 'n pragmatiese benadering tot kerkwees voorrang geniet.
- (vii) In onderhoude wat gevoer is met die leraars van "First Church in Goshen" (Miller, 1993) en "Mount Calvary Church" in Fort Wayne (Hartké, 1993)³², het die volgende na vore gekom in verband met die gemeentekonsultasies: Die gemeentes het die konsultasie-proses positief ervaar en waardering daarvoor gehad; die aanbevelings van die konsultant is positief ervaar, maar weerstand teen verandering is ervaar. Dit word as rede aangegee waarom daar 'n passiewe afwagterende houding in die gemeentes was om te sien wat gaan gebeur. Hierdie mededeling bevestig die waarneming in punt (v) dat daar 'n gebrek aan begeleiding was ten opsigte van die implementering van die aksieplanne. Ten spyte van hierdie negatiewe noot, is die konsultasies as waardevol ervaar en kon die gemeentes daarop handel.

4.7.5 "The Center for Parish Development" (CPD)

4.7.5.1 Historiese agtergrond

Hierdie sentrum is op 21 Junie 1968 gestig as 'n integrale deel van die Teologiese Seminarium te Naperville. Van die begin van sy bestaan is gewerk aan 'n model vir die analisering en ontwikkeling van kerklike organisasies. In Oktober 1968 het onder andere Lyle Schaller tot die sentrum toegetree en dadelik met 'n konsultasie-bediening begin. Konsultasie en opleiding was van meet af belangrike doelstellings van die sentrum. Met die vertrek van Schaller in 1971, word dr. Ellzey, wat verbonde was aan die Garrett Teologiese Seminarium, die direkteur. In 1975 begin die sentrum onafhanklik van 'n kerk of

³²

Gemeentes gekonsulteer deur dr. Kent Hunter.

teologiese seminarium funksioneer. Die lysblad van hierdie organisasie is "The Center Letter: Transformation." Sedert 1976 is dr. P. Dietterich die uitvoerende direkteur van die "Center for Parish Development", wat intussen verskuif het na Chicago, Dietterich se eggenote, Inagrace, 'n teoloog in sistematiese teologie, tree in 1966 toe tot die personeel (Dietterich, 1988:2 - 21).

Dietterich, I., (1991:42) laat haar soos volg uit in verband met die benaderingswyse van die sentrum tot hul werk : "... to integrate the classical theological disciplines and the behavioral sciences in the service of the church". Die sentrum spits hom toe op ondersoek en ontwikkeling op vier terreine, naamlik:

- (i) Die ontwikkeling en toetsing van 'n "Ecclesial Paradigm", waaraan prosesse gemeet en beoordeel kan word.
- (ii) Die ontwerp van 'n "Test Transformation Theory and Practice", toegespits op kerklike organisasies.
- (iii) Die ontwikkeling van 'n sisteemteorie wat binne kerklike organisasies gebruik kan word.
- (iv) Om 'n bydrae te lewer op die gebied van die praktiese teologie (Dietterich, I., 1991:3 - 4).

Kerklike konsultasie het raakpunte met al vier hierdie werksareas van die "Center for Parish Development". Daarom word die vier terreine kortliks toegelig onder die volgende hoofde: ekklesiologie, transformasie, sisteemteorie en praktiese teologie.

4.7.5.2 Ekklesiologie

Onder 'n paradigma verstaan die "Center for Parish Development" "... a conceptual framework which informs and guides us what we see, how we interpret what we see, and how we act" (Dietterich, 1993a:6). Die teologiese

visie hieragter verwys na die koninkryk van God as "God's creative activity that utterly transforms, redeems, reconciles, and liberates historical existence and human relationships as a whole" (:7). Die "Ecclesial paradigm" het vir die "Center for Parish Development" drie sentrale kenmerke. Die gemeente word gesien as 'n "sign, foretaste and instrument of the reign of God ..." (:8). As *teken* moet die gemeente heenwys na die beloofde vervulling van die heerskappy van God. As *voorsmaak* moet die kerk die komende heerskappy van God vertoon in sy daaglikse lewe. As *instrument* moet die kerk deel hê aan die aktualisering van die komende regering van God deur met woord en daad 'n alternatiewe bestaanswyse te verkondig.

4.7.5.3 Transformasie

"Church transformation 'bends' the existing frame of reference of a church by introducing new ways of perceiving, thinking, and behaving. It challenges the existing paradigms that currently dominate the way people think about the church, and it introduces a new paradigm" (:8).

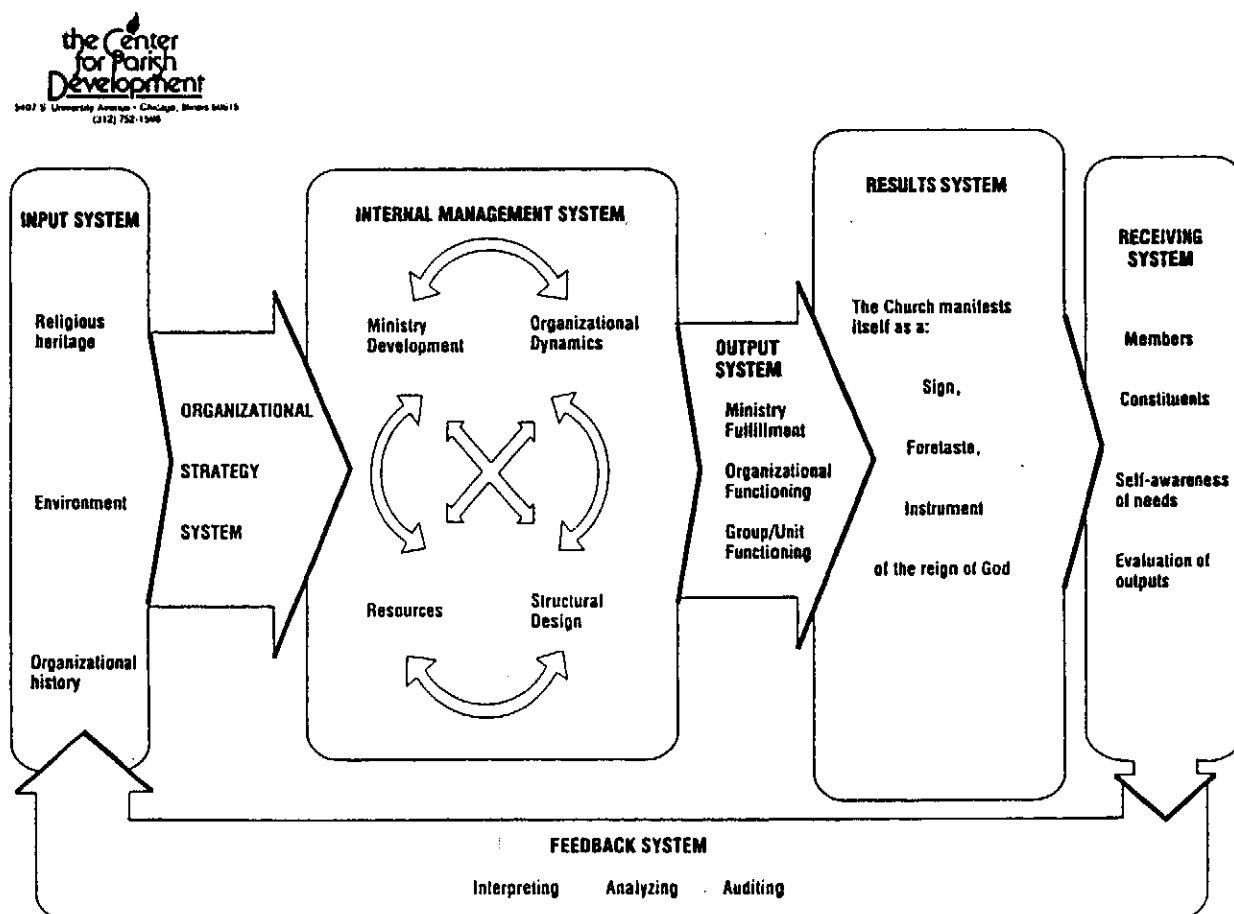
Die vier soorte veranderings wat gemeentes maak, is alreeds bespreek (vergelyk hoofstuk 2 p. 81 e.v. 2.7.2.1). Die "Center for Parish Development" se model vir strategiese beplanning in die gemeente word in die volgende hoofstuk (die konsultasie-proses) aan die orde gestel.

4.7.5.4 'n Sisteemteorie wat binne kerke gebruik kan word.

Die uitgangspunt van die "Center for Parish Development" is dat die kerk 'n oop sisteem is. "The church is a complex network of persons, relationships, power and influence patterns, groupings, information flow patterns, resources, trust factors, environmental phenomena, and many other factors and forces. To bring about change in one part of church life inevitably causes some reaction in some other part of church life ... You can't rock one end of a boat" (:11). Die kerk is 'n lewende, dinamiese organisme en nie 'n masjien nie. Dit is 'n sisteem. "Therefore 'single cause thinking' is inadequate - 'multiple cause thinking' is much more helpful. Systems thinking enables us to identify the multiple interrelated causes of church problems."

Die sentrum het "A Systems Model of the Church in Ministry and Mission" ontwerp om as diagnostiese raamwerk te dien om gemeentes te verstaan en met transformasie te begelei.

A SYSTEMS MODEL OF CHURCH IN MINISTRY AND MISSION³³



(Dietterich, 1989:15)

Diagram 13

'n "Oop sisteem" (soos hierdie model) "... is one that interacts with its environment." Hierdie model stel die kerk voor as 'n oop sisteem wat "input" ontvang vanuit sy omgewing, dit so verander dat dit tot verandering lei en derhalwe 'n bepaalde "output" teweegbring. "These, in turn, produce some kind of 'results'. The church's 'results' are experienced by members and

33

Hierdie is 'n verkorte weergawe. Die volledige model word as bylae 1 aangeheg.

constituents who, in light of their own needs, goals, values, and expectations, evaluate the church's outputs and their results." In effektiewe, oop sisteme word "feedback" ver wag sodat die leiers hul beleid kan toets om sodoende te kan vasstel of dit nodig is "... to improve the quality of its programs, ministries, and services. Open organizations can correct errors and change themselves based on the feedback they receive." Sodoende is die kerk 'n self-korrigerende sisteem.

Hierdie sisteemmodel beklemtoon die interne bestuursfunksies van die kerk en reflekteer veral 'n interafhanklikheid. Dit sien die kerk as bestaande uit verskillende komponente wat met mekaar in interaksie is. Wanneer hierdie dele in balans tot mekaar is, funksioneer die kerkorganisasie goed. "Effectiveness, then, is related to the congruence among the various components."

Die sisteemmodel van die "Center for Parish Development" "... shows the interplay among seven different sub-systems in an input/throughput/output model." Die "input" sisteem vorm die "organizational strategy" en laasgenoemde dryf die interne bestuursisteem. Die interne bestuursisteem lewer op sy beurt twee soorte "outputs": "effectiveness outputs (the Output System), and faithfulness outputs (the Results System)." Laasgenoemde is teologies begrond en beskryf die kerk as 'n teken, voorsmaak en instrument van die koninkryk van God (Dietterich, 1993a:11 - 12).

Aldus die sisteemmodel van die "Center for Parish Development", wat in vele opsigte ooreenkom met dit wat in die vorige hoofstuk omtrent sisteemteorieë bevind is. Die model van die "Center for Parish Development" is veral gebou op die werk van Homans (1950), Leavitt (1965), Seiler (1967), Lawrence en Lorce (1989) en Tushman (1988).

4.7.5.5 Praktiese teologie

Die "Center for Parish Development" sien die ontwikkeling en toepassing van die "Ecclesial Paradigm", sisteemmodel en strategiese transformasieproses as hul

bydrae tot die praktiese teologie deurdat teologie en sosiale wetenskappe bymekaar uitgebring word. Hulle beklemtoon dat hul personeel uit teoloë en sosiaal-wetenskaplikes bestaan wat aan hierdie samewerkingsproses tussen die onderskeie wetenskappe uitdrukking gee.

4.7.5.6 Kritiese opmerkings

(i) Die sisteembenadering van die "Center for Parish Development" bied baie wat positief is vir die opbou van die gemeente - ook binne nie-Amerikaanse situasies.³⁴ 'n Paar van die winspunte kan soos volg aangemerkt word:

- * Die model het diagnostiese waarde in die sin dat die sterk en swak punte van 'n gemeente se funksionering uitgewys word;
- * Die CPD-model is 'n oop sisteembenadering wat rekening hou met die invloede vanuit die konteks sodat dit verwerk kan word;
- * 'n Bepaalde strategie word voorgestel;
- * Die model gaan van 'n bepaalde visie van gemeentewees uit, naamlik die gemeente as teken, voorsmaak en instrument van die koninkryk van God.

Ten opsigte van die negatiewe evaluering word aansluiting gevind by Pasveer (1992) wat in 'n proefskrif die CPD-model krities getoets het.³⁵

³⁴ Dit is nie vreemd dat in Nederland groot belangstelling ontwikkel het vir die benadering en werkswyse van die "Center for Parish Development" nie. Dit is by name die geval binne die "Werkverband voor Kerkelijk Opbouwwerk." Die studie kom in 4.7.7 hierop terug. Die jongste nuusbrief van die "Center for Parish Development" (Spring 1995) vermeld dat hulle ook konsultante in Duitsland opgelei het in die "Evangelische Kirche" von Westfalen (Dieterich, 1995b:2).

³⁵ Vergelyk Pasveer (1992:76 - 109; 246 - 262) se kritiese vrae aan die "Center for Parish Development"-model en sy poging om hierdie model te verbeter.

- (ii) Die gemeente kry te min ruimte om as subjek van sy eie opbouprosesse te handel.
- (iii) Die "Center for Parish Development"-model is in wese 'n harmonie-model met die gevolg dat gebrekkige aandag gegee word aan kreatiewe konflikbenadering. Konflikte is eintlik steurend vir hierdie op ewewig gerigte sisteem. Alhoewel die "Center for Parish Development" die realiteit en die waarde van konflikte erken,³⁶ verdiskonteer hulle dit onvoldoende in hul werkswyse.
- (iv) Hierdie benadering kan die neiging versterk om die sisteem om homself te laat draai "en bij alle erkenning van de relatie systeem - Umwelt, toch vooral gericht te doen zijn op het overleven als systeem. De systeembenadering kan een anti-missionair effect krijgen" (Pasveer, 1992:84 - 85).
- (v) Die kern van Pasveer se kritiek op die "Center for Parish Development"-model stel hy soos volg: "... het is in wezen geen consequent ecclesiaal model. Het helpt in feite de gemeente niet aan een volgehouden leerproces, omdat het de ambivalentie tussen een deterministisch en een probabilistisch model niet te boven komt" (:88). Die gevolg is dat die prakties-teologiese leerproses waarin die dialoog tussen teologie en die sosiale wetenskap op 'n simmetriese en interdisiplinêre wyse moet verloop, nie tot sy reg kom nie. In hierdie verband sê Pasveer (:89): "De theologie wordt niet uitgedaagd zich telkens te herformuleren. Men kan ook zeggen dat het niet komt tot een regelmatig identiteitsdiscours. Hier ligt een van de belangrijkste oorzaken voor het ontbreken van een theologie binnen het CPD-model."
- (vi) 'n Laaste kritiese opmerking staan in verband met die terugkoppelingstelsel ("Feedback System"). Dietterich (1993b) erken

³⁶ "The Center Letter" (Maart 1991) praat van 'n "... ecclesial paradigm, that represents ... a community of engagement which welcomes heterogeneity, encourages creative conflict and nourishes the freedom for innovation".

self dat die terugkoppeling nie op al die sub sisteme van toepassing gemaak is nie. Pasveer (1992:248 - 257) maak dan ook die terugkoppeling van toepassing op al die sub sisteme in 'n verbeterde model.³⁷

4.7.6 "Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" (EKHN)

4.7.6.1 Historiese agtergrond

"Gemeindeberatung wurde in den USA entwickelt und erprobt und beginnt auch in Deutschland Fuss zu fassen." So berig Adam, Glänzer en Schmidt (1977b:387) in hul voorwoord tot die bekendstelling van "Gemeindeberatung" in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau in Duitsland.

In 'n onderhoud met Hans Georg Berg³⁸ van "Gemeindeberatung" in Frankfurt (1993), kom die volgende aanvullende historiese gegewens in verband met die ontstaan van "Gemeindeberatung" in Duitsland na vore. Eva Renate Schmidt word beskou as die baanbreker ten opsigte van "Gemeindeberatung" in Duitsland. As leraar studeer sy onder andere in die VSA waar sy onder invloed

³⁷ Pasveer se verbeteringe behels die volgende:

- (i) 'n Ekstra sub sisteem tussen die eerste en tweede van die "Center for Parish Development"-model waarin dialoog met die omgewing 'n vaste plek kry;
- (ii) Die herorganisasie van die derde sisteem sodat die gemeente inspraak kry;
- (iii) Die "Internal Management System" word versterk sodat die gemeente as handelende subjek tot sy reg kom. Die vyf faktore van Hendriks, J. (1990) word hierin verdiskonteer;
- (iv) Die "Output"-sisteem van die "Center for Parish Development" word aangepas deur die aktiwiteite van die gemeente te orden in terme van "leren, vieren, diene, gemeenskapsvorming". Terselfdertyd word die "Results"-sisteem van die "Center for Parish Development" verander na 'n evaluasie-sisteem waarin die gemeente self kan evalueer.
- (v) Die terugkoppeling word van toepassing gemaak op alle sub sisteme. (Die gewysigde model van Pasveer word as bylaag 2 aangeheg.)

³⁸ Hans Georg Berg is tans saam met Düringer in beheer van "Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau".

kom van Mead en sy "Project Test Pattern."³⁹ Sy besef egter dat die vrye assosiasie in die Amerikaanse kerke aangepas sal moet word vir die volkskerk-idiom in Duitsland. Gedurende die tydperk van November 1973 tot Junie 1977 begin Schmidt met werkswinkels in leierskap en kerkadministrasie. Terselfdertyd word dertien "laboratoriums" gehou⁴⁰ wat as 'n proefneming ten opsigte van "Gemeindeberatung" in die evangeliese kerke van Hessen en Nassau aangemerkt kan word. Die deelnemers aan die "laboratoriums" word deur Schmidt persoonlik uitgenooi en kom hoofsaaklik "... aus der Generation der 68er Bewegung" (Berg en Düringer, 1993:19).

4.7.6.2 'n Proefneming in "der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau"

Schmidt (1974:316) verduidelik dat hierdie "Testprogramm für Gemeindeberatung ... den Versuch unternimmt, evangelischen Kirchengemeinden und Konzept einer Gemeindeberatung nahezubringen und die dafür erforderlichen Mitarbeiter auszubilden". Om hierdie doelstelling te bereik, word vier soorte "laboratoriums (Stufe I - IV) tot stand gebring waarin beraders opgelei word. Aan elke "laboratorium" word 'n praktiese sessie (Praxisstufe I - IV) gekoppel waar die teoretiese kennis, onder supervisie, in die praktyk toegepas word. Hierdie praktiese ervaringe word deeglik deur die beraders gedokumenteer en deur 'n paneel beoordeel. Die hele proses duur minstens twee en 'n half jaar lank voordat die beraders kan kwalifiseer om amptelik aangestel te word op 'n deelydse basis (Adam, Glänzer en Schmidt, 1977c: 388 - 390).

Hierdie proefneming, "Testphase von 4 Jahren," (Berg en Düringer, 1993:20) het die geboorte aangekondig van die huidige organisasie: "Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau."

³⁹ Vergelyk p. 167 e.v.

⁴⁰ 'n Span van ses lede bied die laboratoriums aan, naamlik Adam, I.; Schmidt, E.R.; Seiler, D. (Duitsland); Hogema, T. (Nederland); Paris, N.; Yon, B. (VSA) (Adam, Glänzer en Schmidt, 1977b:387).

Die huidige organisasie kom in 1978 amptelik tot stand met die aanvaarding van die "Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN" - die beleidstuk waarvolgens hulle funksioneer (Berg & Düringer, 1993:21 - 23).

4.7.6.3 "Gemeindeberatung in die Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" vandag

Berg (1993) verduidelik die huidige opset⁴¹ van "Gemeindeberatung" soos volg: in wese volg dit dieselfde patroon as die aanvanklike proefneming - dit is net meer gestruktureerd.

Daar word tans op drie terreine gekonsentreer, naamlik "Gemeindeberatung, Fortbildung" en "Ausbildung". Ten opsigte van *eersgenoemde* meld Berg dat hulle oor ±50 opgeleide deeltydse gemeenteberaders beskik. Nie almal is predikante nie en kom uit verskillende beroepe. Hulle is opgeneem in die sogenaamde "Arbeitsgemeinschaft" en moet hulle verbind om ten minste drie dae per maand aan gemeenteberading af te staan. Die organisasie ontvang jaarliks sowat honderd aansoeke vir gemeenteberading.

Die tweede terrein waarop die organisasie hulle toespits, is "Fortbildung." Dit behels die aanbod van seminare en kursusse vir gemeentes, kerke en ander organisasies in byvoorbeeld leierskap, groepwerk, strategiese beplanning, ensovoorts.

"Ausbildung" behels die opleiding van beraders wat oor 'n tydperk van drie jaar geskied. Die opleiding begin met 'n seminaar van vier dae: "Einführung in die Gemeindeberatung." Hieraan word vyf tot tien praktiese sessies, onder supervisie, gekoppel. 'n Keuring van die kandidate op grond van belangstelling, vermoë en geskiktheid, vind hierna plaas. Slegs die gekeurdes word opgeneem in die "Arbeitsgemeinschaft". Van hulle word

⁴¹ Eva Renate Schmidt het intussen haar emeritaat aanvaar.

onder andere vermag om jaarliks 'n "laboratorium" van sewe dae by te woon, 'n maandelikse byeenkoms by te woon en betrokke te raak by ten minste vier korttermyn- en twee langtermynberadingsprojekte wat onder supervisie uitgevoer word. Na die bywoning van drie "laboratoriums", kan beraders aansoek doen om "akreditering". Indien hulle die teoretiese en praktiese eksamen slaag, word hulle deur "Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" asook deur die kerk as deelydse gemeenteberaders aanvaar en as sodanig gebruik. Interessant is dat hulle na vyf jaar diens weer opnuut as gemeenteberaders ge-evalueer moet word.

4.7.6.4 Gemeenteberading as organisasie-ontwikkeling

Steinkamp (1987:177) skryf: "Unter Autoren und Praktikern besteht ein weitgehender Konsens darüber, dass GB⁴² 'Organisationsentwicklung in der Kirche' ist ..."⁴³ Heidenreich (1985:144) sluit soos volg hierby aan: "... wesentliche Elemente einer Praxistheorie und der Methoden der Gemeindeberatung (kommen) aus der OE."⁴⁴ Uit hierdie benadering tot gemeenteberading volg dit vanselfsprekend dat Gemeindeberatung gebruik maak van die bekende vyf-fase metode⁴⁵ van die organisasie-ontwikkelingsproses in hul beradingspraktyk. Terselfdertyd bring hierdie benadering tot gemeenteberading mee "... dass nicht 'die Gemeinde' beraten wird, sondern Teilsysteme wie Kirchenvorstand, Gemeindeleitungsteam, Gemeinderat oder auch bestimmte Aktionsgruppen, Initiativen u.a." (Steinkamp 1987:177). Adam, Glänzer en Schmidt (1977a:392) is hiermee eens as hulle verklaar: "Der Adressat einer Beratung ist nicht der

⁴² GB = Gemeindeberatung.

⁴³ Vergelyk byvoorbeeld Lück (1981:44 - 48), Adam en Schmidt (1977:58), Berg en Düringer (1993:5 e.v.).

⁴⁴ OE = Organisationsentwicklung.

⁴⁵ Die vyf fases is: "Eingangsphase, Datensammlung, Intervention, Institutionalisierung, Auflösung des Vertrags." Die fases in die konsultasieproses word in hoofstuk 5 bespreek.

Pfarrer oder der einzelne Mitarbeiter - GB zielt tendenziell auf die Gemeinde und ihr Umfeld. Gemeinde wird ... als Organization angesehen."

Dit word egter deur Steinkamp (1987:179) beklemtoon dat alhoewel "Gemeindeberatung" in sy beginjare volgens organisasie-ontwikkelingsbeginsels gefunksioneer het, daar wel 'n verandering ingetree het. Hy sê dat die organisasie-ontwikkelingskonsepte "...muss nicht bereits die endgültige, theologisch und sozialwissenschaftlich akzeptierte Gestalt von GB bleiben." Hy vermeld dat in die verdere ontwikkeling van "Gemeindeberatung" ...wahrscheinlich weniger am OE-Paradigma als vielmehr am (allgemeineren) Beratungs-Paradigma orientieren dürfte."

4.7.6.5 Die rol van die gemeenteberader

Steinkamp gaan voort om vervolgens die rol van die gemeenteberader uit te spel (:179 - 180). Volgens hom lê die sukses van die berader nie in sy besondere kennis nie (selfs nie eers teologiese kennis nie), maar in sy "Position ausserhalb des Systems". Sy rol is om die veranderingsprosesse in die gemeente aan die gang te kry en metodies te begelei. Adam, Glänzer en Schmidt (1977a:392 - 393) is van mening dat "Gemeindeberatung" egter nie net "kranken Gemeinden" help nie, maar ook "... gesunden und intakten Einrichtungen um auch hier Innovationsprozesse zu begleiten".

4.7.6.6 Ekklesiologie

"Gemeindeberatung" laat die klem val op "Kirche am Ort", in teenstelling met die "Zentralkirche." Hierdie klem op die plaaslike gemeente bring mee dat hulle differensieer tussen gemeentetipes en in gemeenteberading die klem laat val op elke gemeente wat hul eie moontlikhede sal ontdek en ontwikkel. Berg en Düringer stel dit soos volg: "... in der Ortsgemeinde die 'eigentliche' Kirche zu sehen und Kirchenleitung und verwaltung als der Gemeinde nachgeordnete Funktionen zu verstehen; Gemeinden zu

'ermächtigen' und ihre individuelle Gestalt herauszuarbeiten ... was Kirche bedeute, muss 'vor Ort' jeweils neu durchbuchstabiert und angeeignet werden" (1993:1 - 2).

4.7.6.7

Kritiese evaluasie

- (i) Die klem wat "Gemeindeberatung" laat val op die opleiding en keuring van gemeenteberaders kan as 'n besondere winspunt aangemerkt word. Hiermee word gemeenteberading meer toeganklik gemaak vir gemeentes en is die proses nie afhanklik van een of meer "spesialiste" nie.
- (ii) Die besondere metode wat gevolg word in die opleiding van gemeenteberaders, sowel as die klem op die praktiese inoefening van die vaardighede, kan ook onderskryf en gesteun word.
- (iii) Die metode van berading met gemeentes word egter bevreemdelik. Dit wil voorkom of "Gemeindeberatung" se beradingspraktyk nie "aangepas" is vir die kerk nie, maar dat dit op enige organisasie toegepas kan word. Berg en Düringer (1993:1) gee dit ook geredelik toe: "Gemeindeberatung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen; Kirchenvorstände, Kindergartenteams, kirchliche Krankenhäuser, Gefangnisseelsorge usw. ..." Berg (1993) beklemtoon die feit dat hyself, as voltydse berader, meer in groot ondernemings betrokke is as in die kerk self! Dit wil voorkom of sosiaal-wetenskaplike beradingsmetodes hul metodiek oorheers.
- (iv) Die feit dat van 'n gemeenteberader nie noodwendig teologiese kennis verwag word nie, maar slegs ander vaardighede, val ook vreemd op. Dit wil voorkom of die gemeente nie soseer die fokuspunt in berading is nie, maar dat die prosesse wat gevolg word in die berading op die voorgrond is.

- (v) Die vernaamste kritiek lê egter op die vlak van "Gemeindeberatung" se siening van die gemeente. Elke gemeente moet hulle eie moontlikhede ontdek en ontwikkel ongeag van wat die kerk is. Die kerk as unieke skepping van God, figureer nie in "Gemeindeberatung" se literatuur of praktyk nie. Dit is dus nie vreemd dat "Gemeindeberatung" geen model of siening van die kerk voor oë het nie. Hulle klem val slegs op die plaaslike gemeente en hul eie ontwikkeling. Dit wil voorkom of pragmatiese oorwegings voorrang geniet bo teologiese faktore. Hendriks, J. (1990:27) klassifiseer "Gemeindeberatung" se benadering tot die opbou van die gemeente as 'n poging waarin die klem val op prosesse en strukture. Hy voeg hieraan toe: "Daarby word deze met name bestudeerd vanuit de optiek van de effectiviteit."
- (vi) Voortvloeiend uit bogenoemde beswaar, is dit vanselfsprekend dat "Gemeindeberatung" weinig aandag gee aan die interne bestuursisteen van die kerk of aan aktiwiteite wat 'n invloed op die gemeente mag uitoefen.
- (vii) Dit wil verder voorkom of "Gemeindeberatung" die insig van die gemeente in verband met die wese en doel van die kerk, veranderingsproesse, ensovoorts eenvoudig veronderstel. Die beradingsproses maak nie vir toerusting van die gemeentelêde plek nie. Daarom kan hierdie tipe berading ook, soos talle ander metodes, aangemerkt word as korttermyn-berading met weinig blywende langtermyn resultate.

4.7.7 "Gemeenteopbouw" in Nederland en die rol van "consulenten/kerklik opbouwerkers"

Gemeenteberading word deur die meeste kerke in Nederland gesien as een aspek van gemeente-opbouwerk. Gemeenteberading word tereg beskryf as 'n proses wat die opbouwerk in die gemeente wil dien. Terselfdertyd moet vermeld

word dat gemeenteberading in Nederland nog in sy kinderskoene staan. Die proses geniet wel aandag en ontwikkelinge vind plaas, maar dit het nog nie ontwikkel soos in die VSA of Duitsland nie.

Die navorser ag dit egter belangrik om die historiese ontwikkeling en huidige stand van gemeenteberading in Nederland te beskryf as deel van hierdie studie. Dit word gedoen om die volgende redes:

Eerstens sal dit blyk dat die konsultasie-praktyk in die VSA en Gemeindeberatung in Duitsland 'n belangrike invloed uitgeoefen het op die ontwikkeling van gemeenteberading in Nederland.

Tweedens was die gereformeerde kerke in Nederland tradisioneel nader aan die gereformeerde kerke in Suid-Afrika as byvoorbeeld die kerke in die VSA of Duitsland. Met die oog op die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse konsultasie-bediening mag dit van belang wees om na te gaan hoe hierdie bediening in Nederland gevaar het.

Derdens is dit van belang om die samewerking van verskillende kerkgenootskappe in Nederland na te gaan in die sogenaamde "Werkverband Kerkelyk Opbouwerk".

Vierdens word gepoog om meer te wete te kom van die interne dinamika van gemeenteberading in Nederland.

Om reg te laat geskied aan die beskrywing van die ontwikkeling en huidige stand van gemeenteberading in Nederland, word dit vanuit die perspektief van die drie vernaamste denominasies benader. Daar word opgemerk dat die Roomse kerk hoofsaaklik van "kerklik opbouwerkers" praat. By geleentheid gebruik die Gereformeerde kerk ook hierdie terminologie. Die Gereformeerde en Hervormde kerke verkies die begrippe "consulenten", "adviseurs" of "adviesbureau" wanneer hulle na gemeentekonsultante of -konsultasie verwys.

4.7.7.1 Kerklike opbouwerk in die Rooms Katolieke Kerk

Vir hierdie deel van die beskrywing word gebruik gemaak van 'n artikel van Groener (1993) en aangevul met persoonlike onderhoude wat gevoer is tydens die besoek aan Nederland.

Groener (1993:1 - 4) verskaf inligting in verband met die ontstaan van die kerklike opbouwerk. Ton Hogema⁴⁶ begin in 1975 in die aartsbisdom van Utrecht met "... begeleidingswerk en trainingen voor parochie-ontwikkeling." In hierdie opleiding word hoofsaaklik uitgegaan van die prosesbenadering binne organisasie-ontwikkeling. Deelnemers kom hoofsaaklik uit die bisdom van Utrecht, maar ook leraars uit die Gereformeerde kerke neem deel. Na 1980 was die betrokkenes by die opvolgbyeenkomste hoofsaaklik vrywilligers. Hogema sterf in 1986 en sy werk word voortgesit deur Van den Hoven en Groener: "Parochie-Ontwikkeling Aartsbisdom Utrecht."

Uit 'n brosjure van hierdie organisasie (1992-1993) word hul doel soos volg bewoord:⁴⁷

- * "Parochie-ontwikkeling baseert zich vooral op ervaringen, inzichten en methoden van organisatie-ontwikkeling;
- * Parochie-ontwikkeling is een dienst aan de plaatselijke kerk om eigen mogelijkheden en grenzen beter te leren kennen en gebruiken;

⁴⁶ Hogema, 'n Roomse priester, is geskool in Houston, VSA waar hy onder andere onder invloed van Mead gekom het. Hy werk ook saam met Eva Renate Schmidt in die aanbod van "laboratoriums" in Duitsland (vergelyk 4.7.6.2 - voetnota nommer 40). Die invloed van die konsultasiewerk in die VSA en "Gemeindeberatung" in Duitsland op die ontstaan van kerklike opbouwerk in Nederland is hier duidelik waarneembaar.

⁴⁷ Die invloed van "Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau" is duidelik waarneembaar in hierdie bewoording van hulle doelstellings.

- * Parochie-ontwikkeling helpt parochies eigen oplossingen te vinden bij problemen die zich voordoen, en waarmee u dagelijks te maken heeft;
- * Parochie-ontwikkeling helpt parochies nieuwe mogelijkheden te realiseren om op een levendige manier kerk te zijn in de eigen omgeving van wijk, dorp en stad."

Parochie-ontwikkeling bied hulle dienste op vier terreine aan, naamlik opleiding van gemeentelieers, begeleiding van gemeentes, groepsbou en groepsonwikkeling en gemeente-analises. Die *opleiding van gemeentelieers* is veral gemik op menslike verhoudings binne groepsverband in die gemeente. Die *begeleiding van gemeentes* het ten doel om gemeentes te help om veranderinge te hanteer en dit te sien as "... kansen ... voor een nuwe vitaliteit van geloof en kerk, maar ook ernstige risiko's." *Groepsbou en -ontwikkeling* staan in verband met die ontdekking en benutting van lidmate se gawes en die uitwerk van 'n visie vir elke gemeente. Die doel van die *gemeente-analise* is om weg te beweeg van konklusies wat gegrond is op 'n aanvoeling van "... hoe de zaken er op dit moment voorstaan." 'n Gemeente-analise bied die moontlikheid om na te gaan of "uw eigen inschatting van de situatie ook door middel van de resultaten van het onderzoek worden bevestigd ... Op grond van de uitslag van het onderzoek kunt u zo nodig nadere afspraken maken met die begeleiding, om u ook in de verdere uitwerking te ondersteunen."

Terwyl Hogema sy baanbrekerswerk verrig het, vind veranderinge plaas in die situasie aan die verskillende teologiese inrigtings. Aan die "Hogeschool voor Theologie en Pastoraat" in Heerlen word kerklike opbouwerk 'n sentrale aspek in die opleiding in die pastoraat. In die pastorale teologie aan die Katolieke Universiteit van Nijmegen word met 'n vakgebied "kerkstrukturen" begin. Saam met die (gereformeerde) Vrije Universiteit (Jan Hendriks) en die Katolieke Teologiese "Hogeschool" te Amsterdam (Van Hooijdonk) word 'n ondersoek geloods na: Kerkelike opbouwerkers in de praktijk." Hierdie ondersoek word te boek gestel en in 1980 gepubliseer.

'n Laaste belangrike impuls kom in 1983 met 'n weeklange toerusting deur Paul Dietterich van die "Center for Parish Development" in Chicago. Hierdie byeenkoms is geïnisieer deur die "Katolieke Teologiese Hogeschool" in Amsterdam, die "Vrije Universiteit" en die "Katolieke Universiteit" te Utrecht. Hierdie skoling gee aanleiding tot die ontstaan van die interkerklike organisasie "Werkverband voor Kerkelijk Opbouwwerk" (WKO). Dietterich oefen nog steeds 'n belangrike invloed uit op die ontwikkeling van gemeenteberading in die kerke in Nederland. Gereelde skolingskursusse word veral in die bisdom van Utrecht en onder beskerming van die "Werkverband voor Kerkelijk Opbouwwerk" aangebied.⁴⁸ Dit wil voorkom of dit veral die Roomse kerk is wat Dietterich se metodiek in hul benadering tot gemeenteberading begin oorneem.

4.7.7.2 Gemeente-opbou in die Gereformeerde Kerk (GKN)

Steenwinkel⁴⁹ (1992) sit die posisie van "gemeenteopbouw" in die Gereformeerde kerke uiteen. In die GKN word by voorkeur gepraat van gemeente-opbou, maar in ekumeniese verband sou kerkopbou meer gepas wees (aldus Steenwinkel). Met kerkopbou, sê Steenwinkel, word alles aangedui wat die opbou van die kerk bevorder: "de viering, de katechese, het diakonaat, de missionaire activiteiten, enz." Steenwinkel gaan voort: "Zo omschreven heeft kerkopbouw een lange traditie..." Hy verwys byvoorbeeld na die besoek van Jetro aan Moses in Exodus 18:13 - 27.

Kerkopbou het ook vir hom 'n meer spesifieke betekenis, naamlik dat dit gaan om die funksionering van die gemeenskap as geheel en in die verskillende onderdele, in 'n konkrete werklikheid, ooreenkomstig sy

⁴⁸ Met die besoek van die navorser aan Nederland (22-31 Mei 1993) het Dietterich weer met 'n skolingskursus begin aan die "Katolieke Teologiese Hogeschool" van Amsterdam.

⁴⁹ Steenwinkel is 'n "stafmedewerker Centrum voor Gemeenteopbouw GKN, sectie Kerkelijke Organisatie en Voorzieningen" (Steenwinkel, 1992:4).

bedoelinge. Tweedens gaan dit om die organisering van hierdie bedoelinge in konkrete werksvorme en strukture. Ten opsigte van bogenoemde omskrywing is vier punte van belang:

- (i) "De bedoelinge van het kerk-zijn en de concrete effecten van gekozen doelen (doelbewust werken);
- (ii) De samenhang in de vele aktiviteite en werkvorme van de kerk ... De kerk is een komplekse organisasie met veel aandachtsvelde, maar alles heeft wel met alles te maken;
- (iii) De betekenis van kerk-zijn in de concrete werklikheid. De gemeenschap is er niet sonder de wereld. De wereld kan mischien nog wel sonder de kerk, maar de kerk kan niet sonder de wereld;
- (iv) De structurering van het kerk-zijn" (:3).

Kerklike opbouwerk hou hom besig met die begeleiding van prosesse in die plaaslike gemeente om bogenoemde vier punte te help realiseer. "Het kerkeljk opbouwerk richt zich op de gemeente als geheel en wil deze planmatig ondersteunen zelf veranderinge te bewerkstellige en zelf die richting van die veranderinge aan te geven. Het gaan bij dit alles om een kritiese analise van de huidige opbouw en het op zoek gaan naar echte vernieuwinge" (:3).

Die ontwikkeling van gemeente-opbou in die GKN is veral beïnvloed deur die verskyning van die verslag "Kerk in Perspektief" in 1969. Twee sentrale items in die verslag was van groot belang. Eerstens word die gemeente gesien as "... de draagster van die bedoelinge van die kerk: het ambt helpt die gemeente, niet die gemeente helpt het ambt." Tweedens word vasgestel dat die situasie in die samelewing medebepalend is vir die struktuur van die gemeente.

Steenwinkel berig: "Voor het ondersteunen en begeleiden van deze ontwikkelingen is niet veel professionele menskracht beschikbaar gekomen ... Gemeenteopbouw was in de jaren 70 nog te weinig ontwikkeld om tot een professionele aanpak te komen" (:3). Eers in die jare 80 is slegs drie "consulenten voor gemeenteopbouw" aangestel. Die huidige posisie is "... het aantal kerklijk opbouwwerkers haalt de dubbele cijfers niet". 'n Positiewe ontwikkeling is dat gemeente-opbou reeds 'n paar jaar 'n verpligte vak is in die opleiding van predikante.

Steenwinkel sluit sy artikel soos volg af: "Ook binne de GKN groeit de oortuiging dat een meer geïntegreerde dienstverlening aan de plaatselike kerken noodzakelijk is. Het landelike Centrum voor Gemeenteopbouw is daar een voorbeeld van: pastoraat, binnelands diakonaat, missionair werk, jeugd- en jongerenpastoraat en kerkelike organisasie en voorzieningen onder één dak!" (:4).

4.7.7.3 Gemeente-opbou in die N.H. Kerk

Van Hamel-de Leeuw⁵⁰ (1991) definieer gemeente-opbou soos volg: "... een werkwijze, gekenmerk deur een structurele, systematiese en geïntegreerde visie op gemeente-zijn, leidend tot het formuleren van beleid op langere en kortere termijn (inhoudelike en finansiële), en een daarop gebaseerde ondersteuning zowel landelike als regionaal" (:20). In die lig van hierdie definisie, sê Van Hamel-de Leeuw, bestaan die fenomeen gemeente-opbou nouliks in die N.H. Kerk. Daar kan ook nie juis gepraat word van "consulenten voor gemeente-opbouw", nie.

Op streeksvlak "(provincie en/of classis)" is daar wel *adviseurs* werksaam wat die gemeente adviseer en toerus vir hulle taak. "Als regel hebben deze adviseurs daarbij een spesifieke en geen algemene opdracht. Er zijn jeugwerkadviseurs, diakonale konsulenten, maatschappelijke aktiverings-

⁵⁰ Magriet J. van Hamel-de Leeuw is die "Staffunctionaris Educatief Beleid, Centrum voor Educatie van die N.H. Kerk" (Van Hamel-de Leeuw, 1991:21).

consulenten, vormingswerkers e.d. Algemene consulenten, die tot taak hebben om die bestuurlijk verantwoordelijken in die gemeenten (kerkeraden) te adviseer en te ondersteun t.a.v. visie-, beleids- en organisatiewontwikkeling, zijn er praktisch niet."

Van Hamel-de Leeuw stel dit egter duidelik dat binne die N.H. Kerk 'n groeiende oortuiging posvat dat 'n geïntegreerde ondersteuning van die plaaslike gemeente 'n noodsaaklikheid geword het. Sy voeg by: "Voor zo 'n geïntegreerde ondersteuning lijkewel een goede coördinatie als die aanwezigheid van consulenten voor gemeenteopbouw noodzakelijk" (:21).

Ten opsigte van die struktuurering van "consulentfuncties" het Van Hamel-de Leeuw twee voorstelle wat oorweeg kan word. Eerstens kan "consulenten" vir gemeente-opbou aangestel word naas die bestaande gespesialiseerde "consulentfuncties". 'n Ander moontlikheid is om die bestaande "gespesialiseerde consulentfuncties om te vormen tot algemene consulentfuncties gemeente-opbouw" (:21). 'n Laaste opmerking van Van Hamel-de Leeuw is van belang vir hierdie studie: "In beide gevallen zou het goed zijn dat consulenten niet meer in dienst zijn van een Orgaan van Bijstand met een beperkte opdrach, maar van een Provinciale Kerkvergadering c.q. de Generale Synode, met een algemene opdracht" (:21).

4.7.7.4 Kritiese opmerkings

'n Deeglike en verantwoorde kritiese evaluering is kwalik moontlik omdat gemeenteberading nog besig is om te ontwikkel en vorm aan te neem. Daar word met die volgende kursoriese opmerkings volstaan:

- (i) Die invloed van Gemeindeberatung in Duitsland en Dietherich vanuit die VSA is aangetoon. Die studie volstaan met die kritiese

opmerkings ten opsigte van hierdie twee instansies⁵¹ wat tot 'n groot mate ook ten opsigte van die beradingspraktyk in Nederland sal geld.

- (ii) Dit wil voorkom of die Rooms Katolieke Kerk meer aanklank vind by Dietterich se model as die Gereformeerde kerke.⁵² Hendriks, J. (1993) spreek in hierdie verband grondige kritiek uit teen die Dietterich-model. In wese kom sy kritiek ooreen met Pasveer⁵³ se evaluasie van die Dietterich-model. Hendriks voeg egter hieraan toe dat Dietterich se model 'n organisatoriese model is wat nie in die kerk werk nie.
- (iii) In hierdie stadium wil dit voorkom of die aksent val op die organisatoriese kant van die saak. 'n Teologiese begroning en 'n spesifieke ekklesiologie ontbreek byna heeltemal. Die uitsondering is die Gereformeerde Kerk waar ernstige pogings aangewend word om die gemeente te verstaan.⁵⁴
- (iv) Van Hamel-de Leeuw se opmerkings in verband met die strukturering van gemeenteberading⁵⁵ verdien verdere ondersoek. Dit sal in hoofstuk 6 aan die orde kom wanneer besin word oor die strukturering van 'n Suid-Afrikaanse konsultasieburo.

⁵¹ Vergelyk 4.7.6.7 op p. 200 en 4.7.5.6 op p. 193 e.v.

⁵² Vergelyk p. 193 e.v. punt 4.7.5.6 (ii) - (v).

⁵³ Vergelyk die oorwegend positiewe evaluering van Weverbergh (1985:7 - 22) wat uit 'n Rooms Katolieke idioom skryf, teenoor Pasveer (1992:60 - 89) se meer negatiewe evaluering. Pasveer skryf vanuit 'n Gereformeerde agtergrond.

⁵⁴ Vergelyk byvoorbeeld Hendriks, J. se boek: *Een vitale en aantrekkelijke gemeente. Model en metode van gemeenteopbouw* (1990).

⁵⁵ Vergelyk 4.7.7.3 p. 208.

4.8 Samevattende bevindinge

In hierdie hoofstuk is gepoog om 'n breë raamwerk daar te stel waarbinne die ontwikkeling van kerklike konsultasie nagegaan kan word. Allereers is die ontwikkeling van konsultasie in verskillende wetenskappe nagegaan en gelet op die strukturering en benaderingswyses. Voorlopige konklussies uit hierdie bespreking is op die tafel geplaas.⁵⁶ Vervolgens is sewe kerklik-georiënteerde konsultasie-inrigtings en/of konsultante bespreek en telkens krities geëvalueer.

Die volgende samevattende bevindinge ten opsigte van die historiese ontwikkeling en strukturering van kerklike berading word soos volg weergegee:

- (i) Die ontstaan van konsultasie kan teruggevoer word na pogings om sosiale wantoestande te probeer bekamp, asook na konsultasie in die mediese beroep - veral op die gebied van geestesgesondheid.
- (ii) Die rol wat die konsultant vertolk in relasie tot die kliënt word vandag algemeen aanvaar as 'n proses van samewerking. In die praktyk skep dit egter probleme wat oorkom moet word.
- (iii) Die kennis en vaardighede waaroor 'n konsultant behoort te beskik, is van kardinale belang. Dit wil voorkom of hy 'n kenner behoort te wees van die terrein wat hy betree en terselfdertyd oor fasiliterings-vaardighede moet beskik.
- (iv) Kerklike konsultasie word deurslaggewend beïnvloed deur die konsultant se ekklesiologie. Hierdie twee gaan hand aan hand. Die gemeente word begelei na die doel wat God vir die gemeente het soos dit in die Skrif na vore kom.

⁵⁶ Vergelyk 4.6.5 op p. 166 e.v.

- (v) Korttermynkonsultasies is selde op die lang duur geslaagd. Kerklike konsultasie is 'n langtermynonderneming waarin die gemeente op verskillende terreine begelei moet word.
- (vi) Die gebruik van 'n spesifieke model in kerklike konsultasie blyk van groot waarde te wees. Dit maak die hele proses deursigtig en toeganklik vir gemeentes.
- (vii) Die metodes en benaderings van konsultasies met sekulêre organisasies is handige riglyne, maar kan nie net so op die kerk toegepas word nie. Die kerk vra 'n eie unieke benadering in konsultasie.
- (viii) Winspunte in die verskillende benaderings behoort in die uitwerk van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening in berekening gebring te word.

Hoofstuk 5

Die Konsultasieproses

5.1 Inleiding

Die studie het in hoofstuk 1 begin deur die verskillende navorsingsdimensies uit te spel. Terselfdertyd is 'n oorsig gegee van die posisie van die kerk binne 'n snelveranderende wêreld. Daarmee is gepoog om 'n breë verwysingsraamwerk te skep waarbinne hierdie studie sal plaasvind. Daar is aangetoon dat gemeentes spesialis begeleiding nodig het om die talle uitdagings die hoof te kan bied. Hoofstukke 2 en 3 het gepoog om 'n basisteorie ten opsigte van gemeentekonsultasie en die kerk daar te stel. Die vierde hoofstuk was 'n histories-kritiese beskrywing van die ontwikkeling van kerklike konsultasie. Die ontwikkeling en funksionering van gemeentekonsultasie is op die tafel geplaas. Verskillende konsultasieburo's en hulle benadering tot gemeentekonsultasie is beskryf.

In hierdie hoofstuk word 'n beskrywing gegee van hoe 'n konsultasieproses benader kan word, die verloop daarvan, asook 'n strategie¹ verduidelik vir die implementering daarvan.

5.2 Belangrike uitgangspunte

In die beskrywing van die konsultasieproses kan die navorsers verlei word om in 'n paar strukke te trap. Dit is derhalwe die uitdruklike uitgangspunt om in die studie hierdie gevare te probeer vermy. Dit word gedoen deur van die staanspoor af 'n paar belangrike uitgangspunte te stel.

¹ Vergelyk Hendriks (1992a:122) se onderskeiding van beplanning en strategie.

5.2.1 Die gemeente is nie 'n manipuleerbare sosiale entiteit nie

Tereg sê Nel (1994:112 - 113) dat die gemeente bo alles 'n teologiese werklikheid is. "Die empiriese bestaanswyse van die gemeente kanselleer nie die feit dat die gemeente na sy ware aard sy bestaan en sy voortbestaan aan God te danke het nie." 'n Konsultasieproses wat van die benadering uitgaan dat indien die regte tegnieke op die regte tyd deur die regte begeleiers op die regte wyse aangewend word, sukses behaal sal word, is derhatwe futiel. "Tegniek en metodiek gaan nie die kerk verander nie ... talle kerklike instansies se planne val ... plat omdat dit nie binne 'n "**coram Deo**" spiritualiteit gebore is nie" (Hendriks en Van der Merwe, 1995:36). Dit mag daarom nooit gaan om wat die begeleiers met die gemeente kan of wil doen nie. "Die vraag bly wat God in, met en deur sy gemeente wil doen." Die taak van die begeleiers, sê Nel, is om in pas te kom met wat die Hoof van die gemeente reeds doen en wil doen.

5.2.2 Die kerk is meer as 'n organisasie

Gemeentekonsultasie kan maklik van die kerk net 'n organisasie maak in plaas van 'n organisme². Larry Richards waarsku juis hierteen as hy sê (1980:14): "The basic reality that Scripture presents is that the church is a living organism with Jesus Christ Himself functioning as head. In seeing Jesus as head, we must take seriously the notion that He is not head 'emiritus'. He is not some titular 'chairman of the board' who is given nodding acknowledgement while others run his organization. He is not the retired founder of the firm. No, God has appointed Jesus 'to be head over everything for the church, which is his body' (Eph. 1: 22 - 23)".

5.2.3 Die konsultasieproses mag 'n weg wees waarlangs God werk

"Die proses en die fases is slegs maar die weg waarlangs Hy, wanneer en soos dit Hom behaag, die vernuwing laat gebeur" (Nel, 1994:114). Dit kan God behaag om die fases in die konsultasieproses as sy diensknegte te gebruik. God is egter nie daarvan afhanklik nie.

² Die studie het alreeds hierteen gewaarsku. Vergelyk die bespreking op p. 124 e.v. in hoofstuk 3.

5.2.4 Die subjek-objek-benadering word afgewys

Die studie het reeds verwys na die modernisme wat vanuit 'n subjek-objek-skema gefunksioneer het - 'n splitsing van die subjek en objek³. In die teologie en spesifiek in hierdie hoofstuk, is die gevaar wesenlik dat die gemeente in die konsultasieproses as 'n objek benader kan word. Die studie het aangetoon dat Bosch (1991:355) pleit vir 'n reoriëntasie waar saamwees eerder as distansie beklemtoon word en vra dat die dualisme van subjek-objek deurbreek moet word. Die gemeente is subjek van bediening. Die priesterskap van die gelowiges (een van die winste van die Reformasie) beteken juis dat die gemeente subjek van die bediening bly. "Hulle is mense wat met Christus versoen is, in wie die Gees van die Here woon en met gawes toegerus is" (Smit, 1995:22). Hendriks, J., op voetspoor van Fret (1974b:165), stel die saak baie duidelik: "God ontnem die mens nie sy subjek-zijn, maar Hij herstelt die mens in sy vrijheid en plaatst hem in verantwoordelijkheid" (Hendriks, J. 1990:50). Dit beteken prakties dat die verantwoordelijkheid van die mens nie oorgeneem mag word nie, maar hom moet help om die "verantwoordelijkheid op zich te nemen". In die konsultasieproses is dit derhalwe van wesenlike belang dat die subjek-objek benadering afgewys word en die gemeente as subjek benader moet word.

5.2.5 Onontbeerlike elemente in 'n konsultasieproses

Saam met Bullard jr. (1983:567- 568) aanvaar die studie dat daar ten minste ses onontbeerlike elemente in 'n konsultasieproses teenwoordig moet wees.

- (i) *Die rol en verhouding van die predikant.* "The pastor must be a positive, future-oriented individual in order to lead a church effectively ... The pastor must be able to understand what is going on in the church ... and what is God's mission for a particular congregation."

³ Vergelyk hoofstuk 1, 1.3.1.2.4 (ii) p. 22.

- (ii) *"The lay leadership of the church."* "It must be well equipped and inspired leadership with the training tools necessary to carry out its task."
- (iii) *"The congregation must have resources for change.* There must be a sufficient amount of lay and professional leadership and sufficient space and financial resources to accomplish its task."
- (iv) *'n Behoeftte aan verandering by die gemeente.* Hierdie behoefte moet spruit uit 'n begeerte om God's doel in die gemeente te bereik.
- (v) *Tydsberekening.* In hierdie verband is Hendriks (1992a:125) se opmerking van belang: "... 'n mens (kan) nie 'voor die Hoof van die Kerk en die Heilige Gees uit' 'n gemeente organiseer nie."
- (vi) *Die verhouding tussen die konsultant en die gemeente* moet openhartig en eerlik van aard wees.

Met die laaste opmerking van Bullard is die wisselwerking tussen 'n konsultant en 'n kliënt as 't ware op die tafel geforseer. Dit word vervolgens van nader bellig.

5.3 Wisselwerking in die konsultasieproses: konsultant-kliënt

'n Konsultasieproses vind plaas, sê Dietterich (1990b:5 - 7), wanneer 'n sekere wisselwerking tussen die konsultant en die kliënt "in some form of exchange" beslag kry. Die konsultasieproses "will continue and be effective only to the degree that there is a balance or equity in the exchange that goes on between the participants". In die eenvoudigste vorm van die uitruilproses het die kliënt 'n probleem waarmee hy gehelp wil word. Die konsultant aan die ander kant wil die nodige hulp verleen.

Daarmee is alles egter nie gesê nie. Daar is meer spesifieke aspekte verbonde aan hierdie uitruilproses. Dit word vervolgens bespreek - eerstens van die perspektief van die kliënt en daarna van die perspektief van die konsultant.

5.3.1 Die perspektief van die kliënt

In 'n effektiewe wisselwerking met die konsultant is daar sekere dinge wat die kliënt ontvang en spesifieke dinge wat hy aan die konsultant moet gee. *Die kliënt ontvang* bystand en hulp en mag baat vind deur nuwe insigte te ontwikkel in 'n probleem of situasie. Dit kan die vorm aanneem van die aanleer van vaardighede om 'n probleem in die toekoms self te hanteer of om terug te val op die verdere ondersteuning van die konsultant.

Die kliënt het ook verskeie dinge om aan die konsultant te gee. Dit neem die vorm aan van inligting wat hy moet deurgee in verband met die situasie. Dikwels behels dit een of ander vorm van selfblootlegging wat die kliënt kwesbaar kan maak in sy verhouding tot die konsultant. Terselfdertyd mag verwag word dat die kliënt beheer oor 'n probleem of 'n situasie moet afgee. Die kliënt moet verder tyd belê om saam met die konsultant te werk en kan nie 'n passiewe rol in die konsultasieproses speel nie.

5.3.2 Die perspektief van die konsultant

Die konsultant ontvang ekstrasieske en intrinsieke belonings. Eersgenoemde geskied in die vorm van betaling.⁴ Laasgenoemde mag insluit 'n gevoel dat sukses behaal is en dat hy tot hulp kan wees, asook nuwe kennis en insigte wat verkry is. Terselfdertyd moet *die konsultant* die volgende dinge gee: 'n sekere objektiwiteit, tegniese kundigheid, probleemoplossingsvaardighede, tyd en energie⁵.

Dietterich (1990b:6) beeld die wisselwerking in die konsultasieproses baie goed uit in die onderstaande skets:

⁴ Die vergoeding van die konsultant word onder 5.3.4 bespreek.

⁵ In 'n hoofstuk: "What Consultants can bring to Clients," noem Bellman (1990:128 - 143) vyf "abilities", naamlik "Expertise, Perspective, Authenticity, Friendship, Accomplishment".

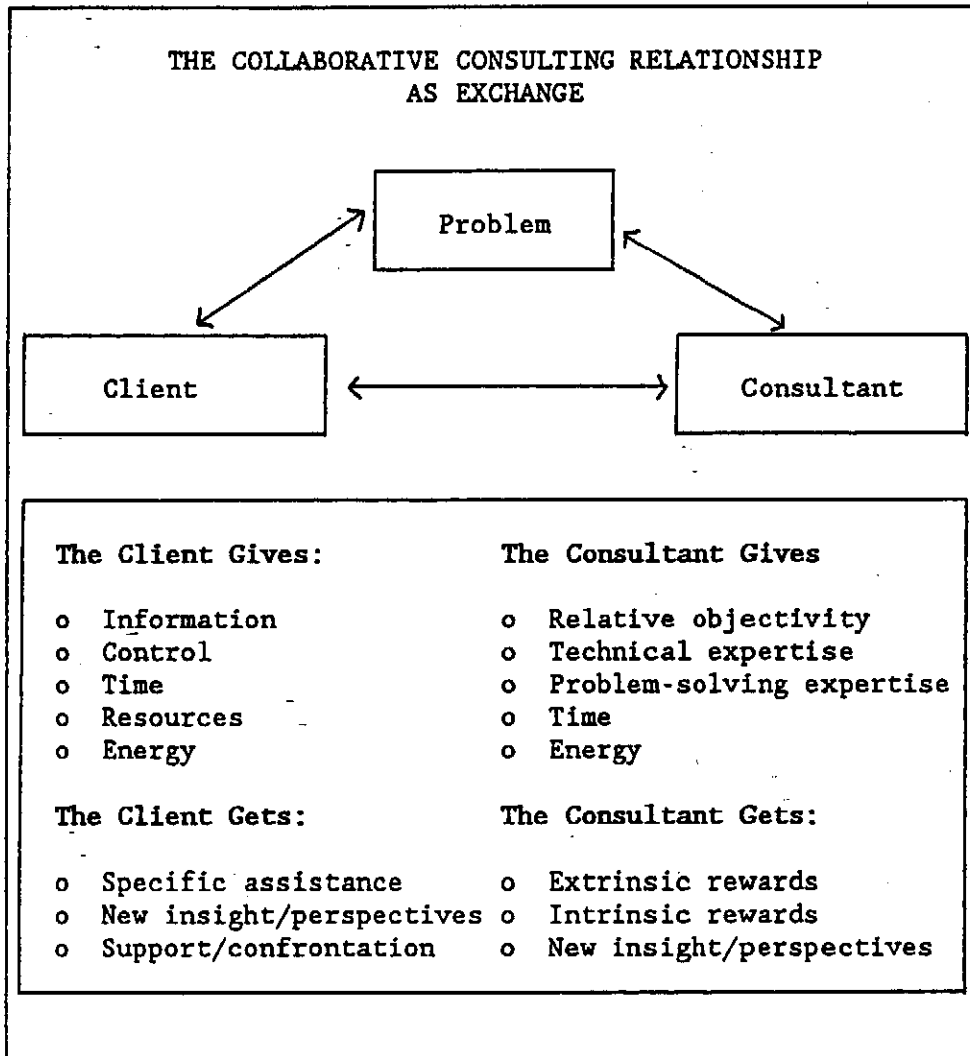


Diagram 14: "The Collaborative Consulting Relationship as Exchange."

Terselfdertyd som Dietherich die wisselwerking in die konsultasieproses soos volg op:

(:7)

- (i) "Clarifying the exchange - making sure the client and consultant know what each wants to get and what each is prepared to give.
- (ii) "Creating a work structure - figuring out how they will work together on the problem.

- (iii) Working the problem - determining what approaches they will use actually to do problem-solving.
- (iv) Maintaining the exchange - monitoring the interaction to assure that the relationship does stay in balance, and is corrected if needed."

5.3.3 Dimensies in die verhouding: kliënt - konsultant

In aansluiting by die wisselwerking tussen die konsultant en die kliënt, onderskei Neilsen (1978:318) vier dimensies in die verhouding van die kliënt tot die konsultant:

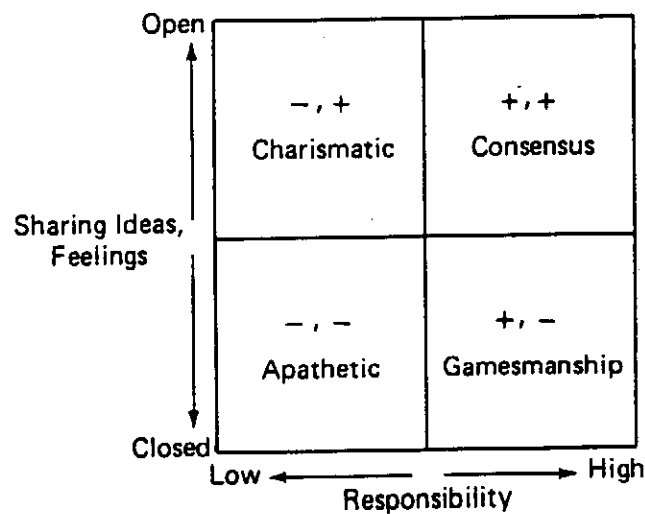


Diagram 15

Ten einde 'n effektiewe verhouding tot stand te bring, moet die kliëntsisteem hul persepsies, idees en gevoel openlik op die tafel plaas. Tweedens moet die lede van die organisasie verantwoordelikheid aanvaar vir hul gedrag/optrede.

Gemeen aan genoemde twee asse onderskei Neilsen sy vier dimensies soos volg:

- (i) *"The Apathetic Mode"*. Lede van die organisasie hou hulle ware gevoel vir hulself omdat hul glo dat hul opinie nie 'n verskil sal maak nie. Hulle hou by die gebaande weë en ontduik verantwoordelikheid deur slegs te doen soos

aan hulle voorgeskryf word. Teenoor die konsultant tree hulle op dieselfde wyse op deur te aanvaar dat besluite "van bo" geneem word, maar staan self skepties daarteenoor.

- (ii) *"The Gamesmanship Mode."* Lede van die organisasie hou hulle ware gevoel vir hulself onder die waan dat indien hulle dit sou deel, dit die uitslag wat hulself in die vooruitsig stel, negatief kan beïnvloed. Hulle aanvaar verantwoordelikheid vir hulle gedrag deur self besluite te neem en die gevolge te dra. Hierdie besluite is gewoonlik in hul eie belang.
- (iii) *"The Charismatic Mode."* Idees en gevoelens word openlik gedeel tussen 'n beperkte aantal mense. Afhanklikheid van die leiers is egter op die voorgrond met die gevolg dat die verantwoordelikebesef laag is.
- (iv) *"The Consensus Mode."* Lede van die organisasie deel hul idees en gevoelens openlik op 'n deurlopende basis. Persoonlike standpunte word as 'n belangrike bydrae gesien tot die ontwikkeling van die organisasie en word derhalwe uitgespreek. Gesamentlike besluitneming is die wagwoord en daarom is die aanvaarding van verantwoordelikheid 'n hoë prioriteit.

Die konsultant speel 'n belangrike rol om deur sy gesindheid en optrede 'n atmosfeer te skep waarin idees en gevoelens openlik gedeel kan word. Deur van 'n gesamentlike gesagsbasis uit te gaan, asook om alle belanghebbende partye in die proses te betrek, verseker die konsultant 'n gesonde wisselwerking tussen homself en die kliëntesisteem.

5.3.4 Vergoeding van die konsultant

Smith en Moolman (1982:304 - 305) skryf dat die bepaling van 'n bevredigende vergoeding vir konsultante 'n netelige saak is. Hulle sien die probleem daarin geleë dat 'n hoë tarief die diens juis buite die bereik van diegene wat dit werklik nodig het, mag plaas. 'n Besonder lae tarief mag weer sommige organisasies afskrik wat reken dat 'n diens wat so goedkoop is, nie 'n goeie diens kan wees nie.

Vir die doel van hierdie studie wat oor 'n *kerklike* konsultasiediens handel, word die vergoeding van konsultante in die bestuurswêreld⁶ buite rekening gelaat en gekonsentreer op gemeentelike konsultante. Vir dié doel word gekyk na die vergoedingskale van twee Amerikaanse instansies, naamlik "Creative Consultation Services" van die "Church Growth Center" in Corunna, Indiana en die "Center for Parish Development" in Chicago. Die keuse van hierdie twee instansies word as volg gemotiveer. "Creative Consultation Services" maak daarop aanspraak dat hulle van die mees bekostigbare dienste in Amerika lewer (Hunter, 1993). Aan die ander kant is die tarief van die "Center for Parish Development", volgens die oordeel van die navorser, van die hoogste omdat hulle hoofsaaklik konsentreer op langtermyn-konsultasies. Terselfdertyd is daar nog nie 'n instansie in Suid-Afrika wat die dienste van bogenoemde konsultasieburo's lewer, waarvan die tariewe weergegee of vergelyk kan word nie.⁷

"Creative Consultation Services" baseer hulle konsultasietarief op die gemiddelde erediensbywoning van 'n gemeente, of die gemeente 'n skool op hul terrein huisves, die aantal personelede in diens en die aantal dae wat die konsultant in die gemeente is. Hiervolgens wissel hulle tariewe van \$1625 (=R5934)⁸ vir 'n klein gemeente tot \$6600 (=R24100)⁸ vir 'n gemeente met 'n gemiddelde erediensbywoning van 1400 tot 1799. Die konsultant se uitgawes (vervoer, verblyf en etes) moet nog hierby bereken word.

Die "Center for Parish Development" bereken hul tarief oor 'n tydperk van een jaar vir ongeveer 108 uur se werk soos volg:

⁶ Die Ring van Parow het in Maart 1993 gebruik gemaak van 'n nie-kerklike bestuurskonsultant vir 'n Vrydagaand en Saterdag. Teen 'n spesiale tarief moes die Ring R2000 betaal.

⁷ Die pasgestigte Buro vir Gemeente-ontwikkeling (BGO) onder leiding van Buyton (Die Kerkbode, 16 Junie 1995, Deel 155, Nommer 21, p. 3,14) se tarief is volgens ds. Van der Merwe, een van die konsultante, R1950 vir 'n gemeente-analise en daarna R75 per uur.

⁸ Volgens wisselkoerse van 28 Junie 1995 (3.6515).

Professionele dienste	:	\$17,280
Gebeurlikheidstyd	:	2,304
Diagnostiese hulpbronne	:	900
Ondersoekgerigte ontwikkelingshulpbronne	:	350
Geraamde reisuittgawes	:	2,503
		<hr/>
		\$23,337
		<hr/>
		(= R85 215) ⁹

("The Center for Parish Development", 1989:5)⁹

In 'n promosiepakket wat die "Church Growth Center" aan gemeentes stuur wat 'n konsultasie oorweeg (Hunter, s.j.), doen hy aan die hand hoe gemeentes vir 'n konsultasie kan betaal. "Most churches that consider a consultation do not have the money budgeted. Many of them seek nonbudgeted resourcing." Hunter noem 'n paar moontlikhede: 'n spesiale fonds in die gemeente, of 'n spesiale insameling, bydraes van besigheidsmense wat bewus is van die voordele van 'n konsultasie, of die aanbied van 'n werkswinkel vir 'n paar gemeentes wat die koste deel - die wins hieruit word aangewend vir 'n konsultasie.

Konsultasie is 'n duur onderneming. In die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening (sien hoofstuk 6) sal deeglik met die kostestruktuur rekening gehou moet word. Weë sal gevind moet word om hierdie noodsaaklike diens binne die bereik van gemeentes te plaas. Ondervinding leer dat gemeentes wat finansiële druk ervaar, meer bereid is om van 'n konsultasiediens gebruik te maak. Dit is die oortuiging van die navorser dat 'n konsultasiediens toeganklik moet wees vir alle gemeentes.

Die voordele en beperkinge in 'n konsultasieproses word vervolgens aan die orde gestel:

⁹ Indien in aanmerking geneem word dat hierdie tarief bereken is vir die periode van Oktober 1989 tot September 1990, behoort dit vandag heelwat hoër te wees.

5.4 Voordele en beperkinge in die konsultasieproses

Die voor- en nadele van 'n konsultasieproses moet deeglik in berekening gebring word sodat verwagtinge realisties kan wees. Onrealistiese verwagtinge kan so maklik die konsultasieproses laat stol, frustrasie skep en veroorsaak dat die proses doodgebore is voordat dit in aanvang neem.

5.4.1 Die voordele van 'n konsultasieproses¹⁰

Perry en Peterson (1981:21 - 22) noem vyf voordele van 'n konsultasieprogram:

- (i) *Objektiwiteit.* Alhoewel geen konsultant volkome objektief kan wees nie (Dietterich, 1990b:6), is hy egter meer objektief as die kliënt. "(He) can see things that others who have worked with the organization are often unable to see ... He can properly question many practices that have been accepted as valid, even though the results seem presently not to indicate their validity" (Perry en Peterson, 1981:21).
- (ii) *Navorsingsdata* waaroor die kliënt nie beskik nie en wat noodsaaklik is om die breëre scenario en algemene tendense op die tafel te kry, word beskikbaar gestel.
- (iii) In die konsultasieproses is die konsultant 'n "*trainer/educator*" wat andere help om die werk op die mees effektiewe wyse te doen, "to see (that) inefficient procedures become efficient, and to see (that) ineffective goals become effective ..."

¹⁰ Vergelyk ook Dietterich se "Collaborative Consulting Relationship as Exchange" onder 5.3.2 waar die volgende as voordele van 'n konsultasieproses onderskei kan word: "Specific assistance; New insights/perspectives; Support/confrontation; Relative objectivity; Technical expertise; Problem-solving expertise."

Carl George, direkteur van die Charles E. Fuller Instituut, wys op agtien voordele van 'n gemeentelike diagnose (s.j.) in 'n konsultasieproses. (Aangehaal deur Anderson 1983:42 e.v.)

- (iv) Die konsultant kan die rol van 'n "enabler" vertolk "... in *providing the proper atmosphere and development process for effective change*".
- (v) *Probleme in die organisasie kan aangespreek word sonder dat iemand in die organisasie emosioneel daaraan gekoppel is/word. "Being vitally interested but emotionally uninvolved, the consultant can help individuals and groups within the organization see other people's perspectives more effectively than can someone whose role and responsibility within the organization is clearly defined."*

Schaller (1969:7 - 9) sluit hierby aan met sy tien voordele van 'n konsultasieproses wat in vele opsigte met Perry en Peterson se weergawe ooreenstem. Die voordele wat Schaller beskrywe, word gesien as voordele wat die konsultant kan bied. Volgens hom bied die konsultant die volgende voordele wat tot voordeel van die kliënt strek: Die konsultant bied 'n nuwe perspektief op die plaaslike situasie. Tweedens gebruik hy die kennis en ervaring wat hy met ander gemeentes opgedoen het tot beswil van die gemeentes wat hy daarna besoek. Derdens dra hy kennis van algemene tendense wat vir gemeentes belangrik mag wees. Die konsultant is verder 'n neutrale figuur wat met behulp van sekere meetinstrumente 'n veranderingsproses aan die gang kan kry. Terselfdertyd kan die konsultant behulpsaam wees "by dispelling myths, shattering stereotypes, and responding with facts to misleading illusions". Laastens, sê Schaller, is die bydrae van die konsultant daarin geleë om gemeentes te help "to see their problems, their concerns, their mission, their program, and their hopes within the context of the larger church".

5.4.2 Die nadele van 'n konsultasieproses

Alhoewel daar baie voordele verbonde is aan 'n konsultasieprogram, is daar ook nadele wat genoem moet word. Perry en Peterson (1981:22 - 23) is weer eens aan die woord wanneer hulle vier nadele uitspel wat hoofsaaklik te doen het met die verwagtinge wat van die konsultant gekoester word.

- (i) "Some people envision in that person the complete solution to all their ills."
Dit lei daartoe dat probleme ooreenvoudig word.

- (ii) Baie gemeentes verwag dat die konsultant die besluite moet neem en dit moet implementeer. Terselfdertyd is dit 'n groot gevaar dat gemeentes leiding by die konsultant soek in plaas van by die Here en sy Woord. Dan bly die gemeente net horisontaal besig!
- (iii) Gemeentes verwag vinnige en eenvoudige antwoorde op dikwels komplekse probleme. "There are no simple, pat answers to most organizational problems," sê Perry en Peterson dan ook tereg.
- (iv) 'n Finale probleem is dat van die konsultant verwag word om 'n kenner op alle terreine te wees. "If a consultant does not give quick, prescriptive, simple, and yet complex answers, there is often an air of disappointment."

By die nadele wat deur Perry en Peterson genoem word, kan onder andere die volgende gevoeg word:

- (i) Die hoë koste verbonde aan 'n konsultasie (vergelyk 5.3.4) - dis eintlik net vir welgestelde gemeentes "beskikbaar".
- (ii) Swak en oneffektiewe konsultante.
- (iii) Teologie/ekkesiologie word nie betrek in die konsultasieproses nie. Daar word bloot op bestuursvlak gefunksioneer.

5.4.3 Eksterne en interne konsultante: voor- en nadele

In aansluiting by die voorafgaande bespreking in verband met die voordele en beperkinge van 'n konsultasieproses, is dit ook nodig om te wys op die voor- en nadele van eksterne en interne konsultante in die konsultasieproses.

In die navorsing is in hoofstuk 4 aangetoon hoe eksterne konsultasie ontstaan en ontwikkel het. Volgens Blake en Mouton (1986:563) het die gebruik om van interne konsultante gebruik te maak in die jare rondom 1960 ontwikkel. Hulle definieer 'n interne konsultant soos volg: "The internal consultant was a line of staff person who was relieved of other duties and assigned responsibility for bringing more effective ways of managing through better decision making and problem solving into

organizational use." In belang van die studie word die voor- en nadele van hierdie twee benaderings in die konsultasieproses belig.

5.4.3.1 Eksterne konsultante in die konsultasieproses

Harvey en Brown (1992:119) noem drie voordele van 'n eksterne konsultant.

Eerstens sien hy die organisasie vanuit 'n ander gesigspunt en opereer hy met 'n groter mate van objektiwiteit as die interne konsultant. In hierdie verband voeg Goodstein (1978:81) by: "... the external consultant usually has not only more courage, but more credibility as his perceptions are considered objective and not shaded by personal involvement in the system."

Tweedens het hy 'n sekere mate van invloed en status in die kliëntesisteem, asook groter vryheid van beweging as die interne konsultant. Blake en Mouton (1986:564) voeg hierby: "He or she can do so because, not being a member of the organization, he or she does not hold a position in the hierarchy and therefore is free from hierarchical constraints."

Derdens is die eksterne konsultant nie so bewus van die magsbasis in 'n organisasie nie en hy kan derhalwe sonder moontlike beïnvloeding opereer. Blake en Mouton (1986:563 - 564) voeg die volgende twee voordele by. Die eksterne konsultant se ervaringswêreld is wyer omdat hy by verskeie organisasies betrokke was en daardie kennis op soortgelyke probleme in 'n ander organisasie kan toepas. 'n Verdere voordeel, volgens Blake en Mouton, is dat die eksterne konsultant in 'n beter posisie is om "high-risk interventions" te maak. Indien die konsultant se oordeel verkeerd bewys word, kan die kliënt-konsultant verhouding getermineer word. Die probleem by 'n interne konsultant is dat hy sonder werk mag wees!

Ten opsigte van die nadele, sê Blake en Mouton: "that they do not have the continuity with the firm that otherwise might be of benefit from the standpoint of increasingly deeper consultant insights into real needs" (:564).

Harvey en Brown noem ook dat die eksterne konsultant onbekend mag wees met die funksionering van die organisasie, sy kultuur, interne kommunikasienetwerk, asook met die "formal and informal power system" (:119 - 120). 'n Verder nadeel van die eksterne konsultant word deur Parsons en Meyers (1984:103) uitgewys. Hy word dikwels ervaar as 'n "alien in the organization and is treated with suspicion, resistance, and tentative inclusion, at best."

5.4.3.2 Interne konsultante in die konsultasieproses

Interne konsultante se voordeel is geleë in hul verhouding met die organisasie. "They are familiar with the organization's culture and norms and probably accept and behave in accordance with the norms. This can save considerable time ... The internal consultant knows the power structure ... He or she is already known to the employees, and has a personal interest in seeing the organization succeed." So vat Harvey en Brown (1992:121) die voordele van 'n interne konsultant saam.¹¹

Die belangrikste nadeel van die interne konsultant is dat hy deel is van 'n hiërargiese struktuur in die organisasie.¹² Blake en Mouton (1986:564) verduidelik die probleem soos volg: "... it is difficult for the consultant to work effectively at ranks higher than his or her own reporting relationship ... he or she (could) run the risk of arousing negative feelings and appearing insubordinate." In hierdie verband sê Block (1981:106) dat genoemde faktore die interne konsultant se posisie meer "delicate and more vulnerable" maak.

¹¹ Blake en Mouton (1986:564) se beskrywing van die voordele van 'n interne konsultant kom ooreen met Harvey en Brown: "... internal consultants may have a deep and detailed knowledge of what actually goes on in a firm, including the hidden politics and the subtle, but unstated agreements, collusions, and so on."

¹² Vergelyk Block (1981:105 - 106) se volledige verduideliking van die interne konsultant se probleme in 'n hiërargiese sisteem.

Daar is voordele en nadele verbonde aan die gebruik van beide 'n interne of 'n eksterne konsultant in 'n konsultasieproses. Anderson (1983:32) verwoord dit baie goed wanneer hy sê: "The insider may feel the problem more deeply, but participants may feel more free to share a problem with an outsider."

Die studie het tot dusver verwys na die wisselwerking wat plaasvind tussen 'n kliënt en 'n konsultant in 'n konsultasieproses. Die voor- en nadele van 'n konsultasieproses, asook van 'n interne en eksterne konsultant, is bespreek. Die rol van die konsultant met besondere verwysing na die verskillende benaderings wat hy in die konsultasieproses kan gebruik, moet vervolgens aan die orde kom.

5.5 Die rolle van die konsultant in die konsultasieproses

"The consultative role ranges from nondirective to directive, from being a reflector to being an advocate. Linking the client with available and helpful resources is an important aspect of the consulting process. Fact-finding and data gathering is an integral part of the task. A consultant may well seek to develop a broad repertoire of techniques, strategies, and approaches so that he will have, either consciously or unconsciously a large arsenal from which to draw as he/she seeks to be helpful to clients." So skryf Delmar Anderson (1983:34) in 'n paragraaf oor "Consultation Roles and Approaches".

Goodstein (1978:150 - 155) onderskei, op voetspoor van Steele (1975), nege verskillende rolle wat 'n konsultant kan speel in 'n konsultasieproses.

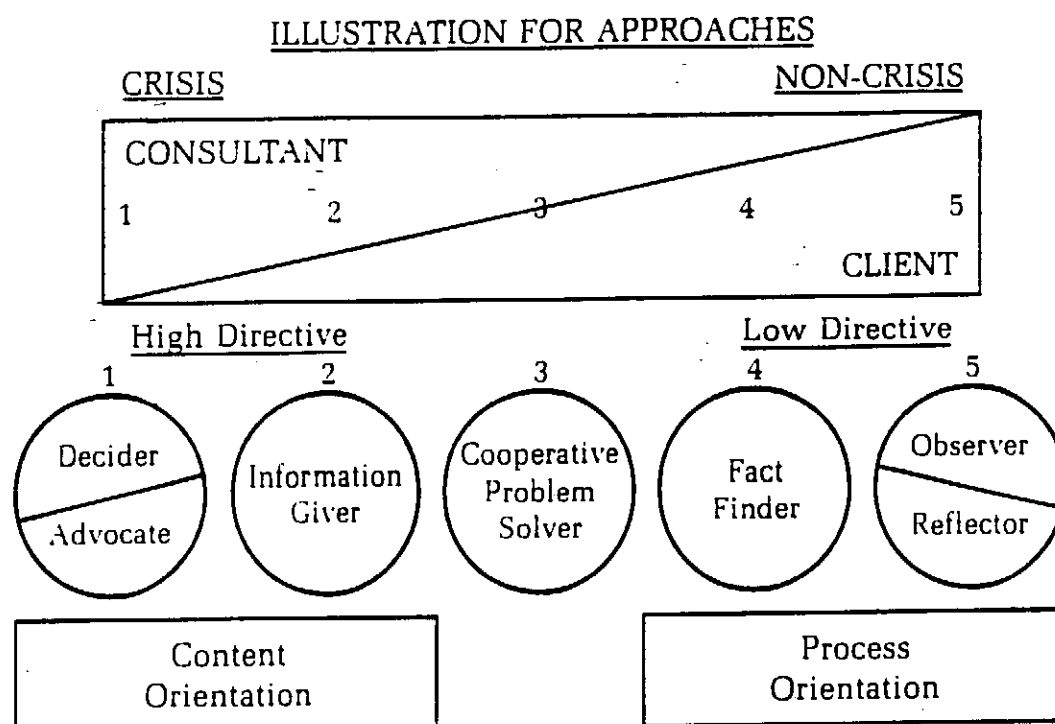
- (i) Die eerste rol is die van "*teacher*". "The consultant as teacher provides the client with new information and insights into the organizational world, especially the interpersonal world."
- (ii) In die "*student role*" is die konsultant bereid om te leer - "to extend his or her understanding of organizational life."

- (iii) Die derde rol wat konsultante kan speel, is die van "*barbarian*". "The barbarian asks the unaskable, says the unsayable. The consultant as barbarian confronts the organization with the Emperor's nakedness."
- (iv) Konsultante dien ook as "*detectives*"¹³, attempting to uncover the underlying reasons for the client's problems".
- (v) Die vyfde rol wat konsultante kan speel, is dié van "*timekeeper*". "Organizations ... can have problems managing time ... The consultant can play the role of timekeeper... reminding the organization of the overlooked deadline or of the failure to set a deadline."
- (vi) Die konsultant kan ook die rol speel van 'n "*talisman or symbol*". "The consultant is a visible symbol of change. His or her mere physical presence is often enough to produce considerable difference in the conduct of an organization." Vanselfsprekend is die simboliese rol wat 'n konsultant vervul nie voldoende nie.
- (vii) Daarom moet hy ook dien as 'n *advokaat*. Hiermee word bedoel dat die konsultant 'n advokaat moet wees om die werklike waardes waarom dit in 'n konsultasieproses gaan, te verdedig en te bewaar. Dit sluit onder andere waardes soos die volgende in: "a commitment to the integrity and dignity of individuals, the integration of individual and organizational goals, open communication, and authenticity of interpersonal relationships."
- (viii) Die rol van 'n *monitor* is nog een van die rolle wat konsultante speel. "The consultant as monitor observes the client system in action and, as objectively as possible, points out behaviors when it is clear they are becoming problematic and have been unnoticed by the client system."

¹³ Vergelyk Steele (1969:200) se volledige beskrywing van die konsultant as "detective" (*Consultants and Detectives*).

- (ix) Die laaste rol wat 'n konsultant kan speel, word beskryf as die van 'n "*sacrificial lamb or the ritual pig*". Consultants are an expendable commodity and are often used by organizations to surface issues that are 'too hot to handle' by insiders or to advocate unpopular or risky approaches to problems."

Perry en Peterson (1981:24 - 26) is van opinie dat die rol wat 'n konsultant in 'n konsultasieproses vertolk, saamhang met die feit of die organisasie op daardie stadium in 'n krisis of in geen krisissituasie verkeer nie. Hulle onderskei vyf verskillende rolle wat 'n konsultant kan vervul, afhange van die intensiteit van die situasie.



(Perry en Peterson, 1981:24)

Diagram 16: "Approaches to Consultation."

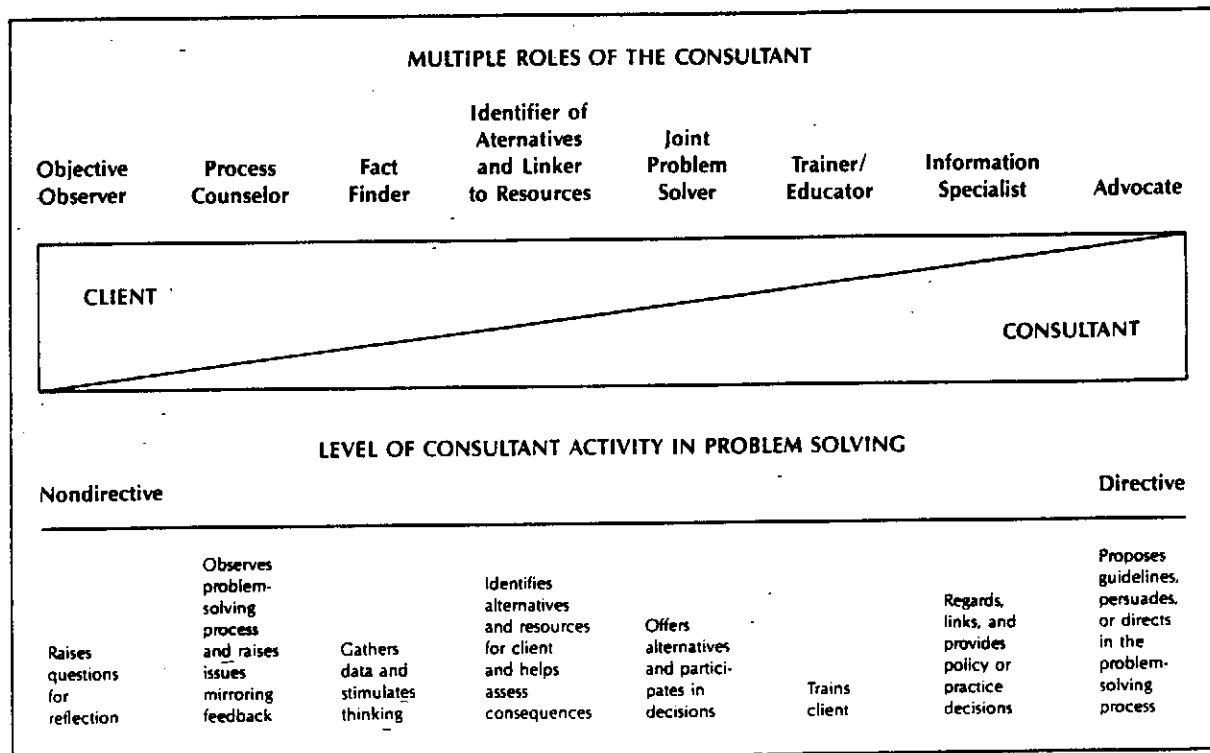
Die linkerkant van die skets toon 'n "high profile involvement" van die konsultant aan. Die vernaamste rol wat die konsultant hier speel, is dié van 'n "*decider/advocate*." Perry en Peterson verduidelik soos volg: "When a church or organization is in a crisis, there is need for someone to act as a stabilizer, propose guidelines, persuade, and even give direct advice ..." Die rol van die konsultant is baie direktief en inhoudelik georiënteerd. Wanneer 'n konsultant 'n situasie

hanteer waarin daar nie 'n krisis voorkom nie vertolk hy die rol van "*observer/reflector*". Hy is nie direktief nie¹⁴, maar help die gemeente om probleme te identifiseer, relevante data in te samel en dit te interpreteer. Die klem val meer op die prosesse self. "Where there is a midpoint in the level of consultant activity, the consultant is in a moderate crisis situation, assisting the congregation by *cooperative problem solving*" (kursivering WJB). Hoe meer die probleem in die gemeente neig na 'n krisissituasie, hoe meer moet die konsultant 'n "*information giver*" rol vervul. Hy voorsien gegewens waaroor die gemeente nie beskik nie, asook informasie oor prosedures wat in werking gestel kan word om die situasie weer onder beheer te bring. Ten opsigte van die rol "*fact finder*" lê die aktiwiteit van die konsultant daarin dat hy informasie verskaf, maar die kliënt toelaat om self te besluit en verantwoordelikheid te aanvaar.

Perry en Peterson sluit hul verduideliking af met 'n belangrike stelling "... a professionally trained consultant will move up and down the continuum since no consultation remains long at any one point" (:26).

Lippitt en Lippitt (1986:58 - 71) ontwikkel 'n soortgelyke model as Perry en Peterson, maar onderskei agt verskillende rolle wat 'n konsultant kan vertolk. Die skets word hieronder aangeheg. Aangesien die skets homself volledig verduidelik, word daarmee volstaan.

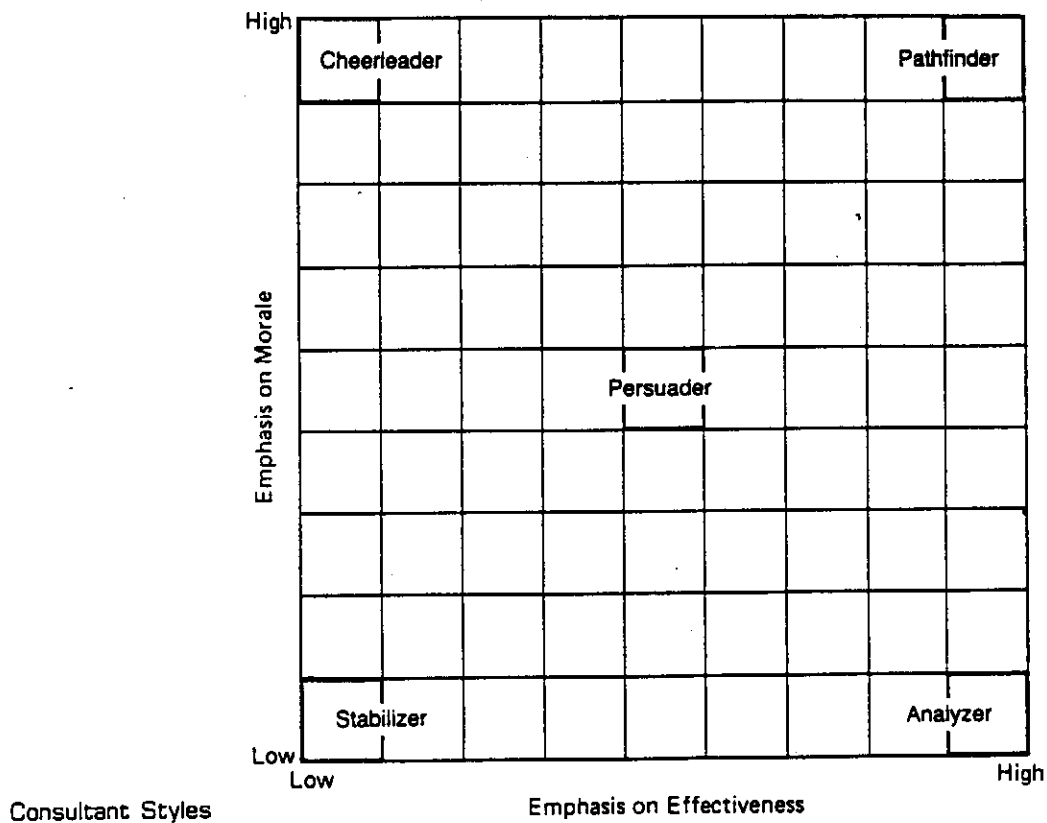
¹⁴ Schaller (1969:4) sê in hierdie verband: "The non-directive approach to counseling with congregation can be over-emphasized, however, there are many situations in which a more directive approach is appropriate."



(Lippitt en Lippitt, 1986:61) Diagram 17: "Multiple Roles of the Consultant."

Nog twee skrywers wat die verskillende rolle van 'n konsultant in 'n konsultasieproses toelig, is Harvey en Brown (1992:123 - 126). Hulle is van opinie dat die rol wat die konsultant vertolk, afhang van twee interafhanklike dimensies: (i) die mate van klem wat deur die konsultant geplaas word op effektiwiteit en die bereiking van doelwitte en (ii) die mate van klem wat geplaas word op verhoudings in die organisasie en die werkstevredenheid van die werknemers.

Gebaseer op genoemde twee dimensies, onderskei Harvey en Brown vyf verskillende rolle wat 'n konsultant kan vertolk. (Sien diagram 18.) Die vyf rolle van die konsultant word kortliks verduidelik:



(Harvey en Brown, 1992:124)

Diagram 18

- (i) In die "Stabilizer Style", "the consultant is trying to keep from rocking the boat, and to maintain a low profile ... This style is usually regarded as forced upon the individual by organization pressures, so that the individual has learned to conform and suppress internal motivations".
- (ii) Die "Cheerleader Style" word gekenmerk deur klem wat geplaas word op die werkstevredenheid van die werknemers, hul motivering en moraal. "The cheerleader consultant seeks warm working relationships and in general is more comfortable in non-confrontative situations. Effectiveness per se is not emphasized, the assumption being that if member satisfaction is high, effectiveness will also be high."
- (iii) In die "Analyzer Style" word die teenoorgestelde van die "cheerleader style"

aangetref. Die "analyzer style" plaas 'n hoë prioriteit op effektiwiteit, maar weinig klem word gelê op die werkstevredenheid van die werknemers. "The analyzer feels most comfortable with a rational assessment of problems and assumes that the facts will lead to a solution." Harvey en Brown maak 'n belangrike waarneming in verband met hierdie soort konsultant: "This type of consultation is based on the belief that the client does not need to know or cannot learn the skills to solve its problems. The success of the consultant is largely dependent on the client's having properly diagnosed its problem and having called in the right kind of consultant."

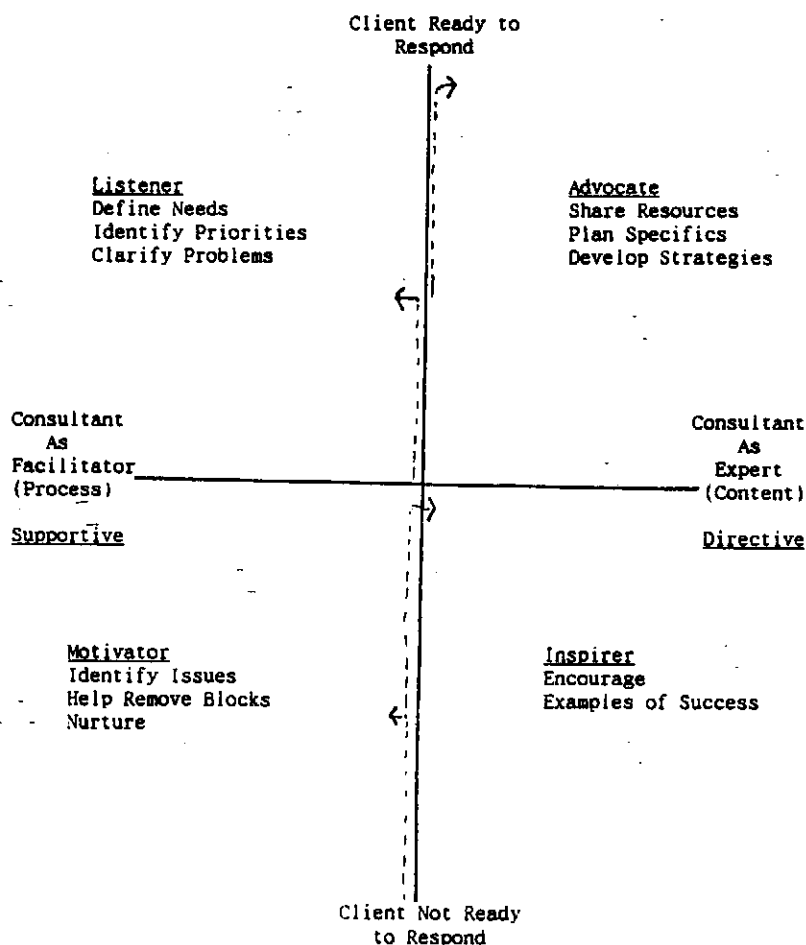
- (iv) *"The Persuader Style* focuses on both dimensions, effectiveness and moral, yet optimizes neither. Such a style provides a relatively low-risk strategy, yet avoids direct confrontation with other forces. This approach may be used when the consultant's power or leverage is low relative to other participants." Harvey en Brown merk op dat met hierdie benadering die veranderingsproses afgewater word tot op 'n punt waar verbetering in die organisasie onwaarskynlik is.
- (v) *"The Pathfinder Style* seeks both a high degree of effectiveness and a high degree of member satisfaction, believing that greater effectiveness is possible when all members are involved and problem solving is done through teamwork ... The pathfinder approach uses collaborative problem solving and challenges the underlying patterns of member behavior." Dit kan gesê word dat die "pathfinder" konsultant die organisasie help om besig te wees met die belangrikste sake en vrae wat voorhande is.

Terselfdertyd moet saam met Harvey en Brown opgemerk word dat hierdie vyf benaderingswyses mekaar nie uitsluit nie. "A consultant may use different styles at various times to meet changing client system needs and deal with diverse situations. Frequently, some combination of the types may be applied."

'n Laaste benadering wat die studie op die tafel plaas, is dié van Terry Foland (1993a), 'n konsultant verbonde aan die Alban Instituut in Washington. Foland het sy model aan die navorser beskikbaar gestel vir die doel van hierdie studie. Dit

word hieronder afgebeeld in sy oorspronklike vorm as diagram 19.

A Model to Clarify Consulting Approaches



A Model for Consulting
Terry Foland
April 1993

(Foland, 1993a)

Diagram 19

Die vertikale lyn in Foland se model dui die gereedheidsvlak van die kliënt aan om te reageer op 'n konsultasie. Die horisontale lyn verduidelik die konsultant se betrokkenheid by die konsultasieproses - vanaf 'n fasiliteerder wat ondersteunend te werk gaan tot by 'n "expert" wat direkief optree. Hiervolgens onderskei Foland vier rolle wat 'n konsultant kan vertolk.

(i) As "*Listener*" is die konsultant 'n fasiliteerder van prosesse. Hy ondersteun die

kliënt wat gereed is om te reageer deur luisterend te help om behoeftes te bepaal, prioriteite vas te stel en probleme duidelik te omlin. Die konsultant handhaaf 'n lae profiel en tree nie direktief op nie.

- (ii) In die rol van "*Advocate*" tree die konsultant meer direktief op deur beskikbare en relevante feite te deel, besonderhede te beplan en strategieë te help ontwerp. Sy aandag word hoofsaaklik gefokus op die inhoud van die prosesse.
- (iii) As "*Motivator*" is die taak van die konsultant daarop toegespits om die kliënt te motiveer om handelend te begin optree. Daarom moet die kliënt ondersteun word om probleme te identifiseer en struikelblokke wat as onoorkomenlik ervaar word, te verwyder.
- (iv) In die rol van "*Inspirer*" is die doel van die konsultant weer eens om die kliënt te motiveer om handelend op te tree, maar die motivering word op 'n meer direkte wyse gedoen. Die konsultant moedig doelbewus aan deur byvoorbeeld gebruik te maak van voorbeelde waar sukses behaal is. Die kliënt word geïnspireer om te reageer.

In die model van Foland is die gereedheidsvlak van die kliënt 'n belangrike invalshoek vir die konsultant. Terselfdertyd is dit van belang om te meld dat die rol van die konsultant gedurig mag wissel om aan die wisselende behoeftes van die kliënt te voldoen. Dit mag ook nodig word dat die konsultant kombinasies van die verskillende rolle in sy benadering tot 'n konsultasie moet gebruik.

5.6 Samevattende opmerkings

In 'n poging om die konsultasieproses te belig, is 'n paar belangrike uitgangspunte in hierdie hoofstuk bekyk. Vervolgens is die wisselwerking tussen die konsultant en die kliënt bespreek met spesifieke verwysing na 'n model wat hierdie samewerking beklemtoon. Die voor- en nadele van 'n konsultasieproses is nagegaan en terselfdertyd is die gebruik van eksterne en interne konsultante onder die loep

geneem. Laastens is verskeie modelle, wat die verskillende rolle wat 'n konsultant kan speel, verduidelik en bespreek. Die volgende samevattende opmerkings kan uit die studie tot dusver na vore gebring word:

- (i) Die konsultasieproses is die strategie waarmee die praktykteorie, vir die doel van hierdie studie, geïmplementeer kan word.
- (ii) Die geslaagdheid van 'n konsultasieproses hang saam met 'n openhartige samewerkingsverhouding tussen 'n kliënt en 'n konsultant waar albei partye 'n hoë verantwoordelikhedsebesef het.
- (iii) Dit blyk dat 'n gemeente baie baat kan vind by 'n konsultasieproses, mits die verwagtinge van die proses en die konsultant realisties is.
- (iv) Die gebruik om van eksterne of interne konsultante gebruik te maak, is vandag 'n algemene tendens. Die deurslaggewende kriterium by 'n besluit oor van wie gebruik gemaak sal word, sal waarskynlik wees teenoor wie die kliënt die openhartigste sal kan reageer.¹⁵
- (v) Die konsultant moet oor die vermoë beskik om verskeie rolle in die konsultasieproses te vertolk. Die rol wat die konsultant speel, hang saam met die intensiteit van die kliënt se situasie, die gereedheidsvlak van die kliënt,¹⁶ asook die mate van klem wat geplaas word op die effektiwiteit van die organisasie en op verhoudings wat in die organisasie heers.

¹⁵ "... the client system finds it easier to share a problem with an outsider" (Lippitt en Lippitt, 1986:13).

¹⁶ "The Center for Parish Development" in Chicago het 'n handleiding en twee vraelyste ontwikkel om 'n gemeente se gereedheidsvlak te bepaal om in 'n konsultasieproses betrokke te raak: *Introduction to Church Vitalization Readiness* (1987); *Church Vitalization Readiness Checklist* (1986) en *Church Transformation Readiness Checklist* (1990).

5.7 Fases in die konsultasieproses

Dit is 'n algemene gebruik om verskillende fases in die konsultasieproses te onderskei. Dit sal duidelik deur die navorsing aangetoon word. Nel (1994:148) onderstreep byvoorbeeld die belangrikheid van 'n fase-onderskeiding in strategiese beplanning deur te sê dat baie weerstand teen verandering of vernuwing ontstaan wanneer begeleiers van een fase na 'n ander beweeg terwyl die gemeente nie weet waar hulle is nie. Perry en Peterson (1981:27 - 28) sluit hierby aan en sê daar moet 'n "clear communication and understanding with regard to what is involved in the consulting process" wees. Dieterich (1990b:1) gee die voordele van fases soos volg weer: "This sequence serves as a tool to aid the consultant in tracking and planning his or her own activity in relation to a client and as a roadmap for the relationship over a period of time."

Terselfdertyd moet dit duidelik gestel word dat die fases nie in waterdigte kompartemente geplaas moet word nie. Dit is ook nie vanselfsprekend dat hulle in 'n definitiewe volgorde voorkom nie. Blake en Mouton (1986:548) verduidelik soos volg: "... these phases are not always executed as a linear progression. Sometimes one step is completed, but another not taken, or one step happens with such lightning speed that its occurrence is not easily detected." Hiertoe voeg Parsons en Meyers (1984:99) die volgende by: "... a consultant may operate at multiple stages simultaneously or may move back and forth between stages before moving on. In this sense, *consultation is a dynamic, active process*" (kursivering WJB).

5.7.1 Verskeie fases word onderskei: 'n oorsig

Die doel van hierdie paragraaf is om 'n breë oorsig te gee van die verskillende fases soos verskeie outeurs dit benader. 'n Keuse word gedoen vir die doel van die studie en die gekose fases word in 'n volgende paragraaf (5.7.2) beskryf.

Hoewel daar groot ooreenkomste is in die onderskeiding van die fases, bestaan daar nie 'n "standaard-onderskeiding" nie. Op sy eenvoudigste gestel kan gesê

word dat 'n konsultasieproses 'n begin, 'n voortgang en 'n einde het. Tog is dit duidelik dat hierdie eenvoudige voorstelling heelwat ingekleur sal moet word.¹⁷

Parsons en Meyers (1984:99) onderskei ses fases:

- * "Entry into the system;
- * Goal identification;
- * Goal definition;
- * Intervention, planning and implementation;
- * Assessment of the impact of consultation;
- * Concluding, or terminating the relationship."

Adam en Schmidt (1977:91) noem vyf fases:

- * "Eingangsphase;
- * Datensammlung und diagnose;
- * Interventionen;
- * Institutionalisierung;
- * Auflösung des Vertrags."

Hierop brei Berg en Düringer (1993:50) soos volg uit:

- * "Kontakt zwischen Beratungssystem und Klientensystem;
- * Kontrakt;
- * Datensammlung;
- * Diagnose;
- * Interventionen;
- * Institutionalisierung;
- * Abschluss der Beratung"

¹⁷ Vergelyk Nel (1994:120 - 124) se beskrywing van verskeie fases in 'n strategiese beplanningsproses, asook sy eie keuse op p. 123 wat aansluit by 'n onderskeiding van Seifert en Clinebell, naamlik "motivering, ontvriësing en missieformulering; gemeente-analise; strategiebeplanning; implementering van strategiese plan en bereiking van doelwitte; evaluering, stabilisering en herhaling van die proses.

Lippitt en Lippitt (1986:11) se ses onderskeidings sien soos volg daar uit:

- * "Engaging in initial contact and entry;
- * Formulating a contract and establishing a helping relationship;
- * Identifying problems through diagnostic analysis;
- * Setting goals and planning for action;
- * Taking action and cycling feedback;
- * Completing the contract (continuity, support and termination)."

Woody, Hansen en Rossberg (1989:179) kombineer Kurpius (1978) se nege fases en Schein (1969) se sewe fases tot hul eie vyf fases:

- * "Pre-entry;
- * Initial contact and establishment of a relationship;
- * Assessment and diagnosis;
- * Intervention;
- * Termination."

Gallessich (1982:253) onderskei nie minder nie as tien verskillende fases:

- * "Preliminary explorations;
- * Negotiation of a contract;
- * Entry;
- * Diagnosis of problems or needs;
- * Goal setting;
- * Exploration of intervention alternatives and selection of one or more intervention strategies;
- * Implementation of outcomes;
- * Institutionalization of change;
- * Termination of consultation."

Blake en Mouton (1986:549 - 551) se onderskeidings sien soos volg daar uit:

- * "Entry;
- * Contracting;
- * Diagnosis;

- * Planning;
- * Implementation;
- * Critique and Evaluation."

Dieterich (1990b:2) gaan nog verder as Gallessich en onderskei twaalf fases:

- * "Initial contact and entry;
- * Structuring the consultation;
- * Eliciting information;
- * Analyzing the data and formulating hypothesis;
- * Feedback and collaborative problem-identification;
- * Tapping energy;
- * Collaborative solution-finding (design);
- * Testing progress;
- * Action implementation;
- * Supporting and confronting;
- * Achieving closure;
- * Continuing activity."

In Nederland sien Hendriks (1990:172) vyf fases "die als een grondstruktuur in het proces van vitalisering doorlopen moeten worden":

- * "Motivatie en besluitvorming;
- * Onderzoek door middel van een survey;
- * Analyse en stellen van prioriteiten;
- * Uitvoering;
- * Evaluatie."

5.7.1.1 'n Keuse word gedoen

Ten spyte van die verskil in getal en benaminge van die verskillende fases is daar tog 'n herkenbare lyn dwarsdeur al die genoemde onderskeidings op te merk. Vir die doel van die studie en met die oog op 'n beskrywing van die verskillende fases het die navorser 'n bepaalde keuse gemaak. Die keuse hou verband met die hoofsaak waaroor dit in die konsultasieproses gaan, asook met die navorser se eie siening omtrent die fases. Hiermee word die ander verskillende onderskeidings nie afgemaak of as minder

belangrik beskou nie. Dit is eerder die navorser se oortuiging dat die keuse van verskillende fases sodanig gedoen moet word sodat belangrike detail nie verlore sal gaan nie. Terselfdertyd moet in die keuse van verskillende fases vasgehou word aan die belangrike beginsel dat die gemeente self in die proses betrokke moet wees. "Onder geen omstandighede mag 'n aantal bekwame leiers namens hulle dink en beplan nie" (Nel, 1994:123). Die studie het ook reeds in hoofstuk 2 (2.9) p. 99 aangetoon dat die verskillende fases wat in strategiese beplanning onderskei word, 'n deel vorm van die konsultasieproses. Dit sal duidelik blyk uit die keuse wat die navorser gemaak het ten opsigte van die fases in die konsultasieproses. Alle fases wat die navorser in die konsultasieproses onderskei, sal derhalwe nie volledig beredeneer word nie. Ten opsigte van die fases wat deel vorm van 'n strategiese beplanningsproses sal verwys word na uitstekende werke in dié verband en aangetoon word wat die standpunt van die navorser is.

Vir die doel van hierdie navorsing onderskei die navorser die volgende fases in 'n konsultasieproses:

- * Eerste kontak;
- * Kontraksluiting;
- * Motivering;
- * Diagnose;
- * Beplanning;
- * Implementering;
- * Evaluering;
- * Voortsetting of terminering.

Uit die beskrywing van die verskillende fases sal die motivering van bogenoemde keuse vollediger na vore kom.

5.7.2 Beskrywing van gekose fases in 'n konsultasieproses

Die verskillende fases, soos deur die navorser geïdentifiseer, word vervolgens in meer besonderhede bespreek.

5.7.2.1 Eerste kontak en voorlopige verkenning

Wanneer 'n konsultant gevra word om betrokke te raak by die konsultasieproses is daar baie meer op die spel as om bloot te gaan en met 'n vooropgestelde agenda die proses af te handel. Baie konsultasies stol en val uiteindelik plat of word met onvergenoegdheid beleef omdat te min moeite en tyd belê word in die eerste kontak-fase. Hierdie fase lê as 't ware die fondament waarop die verdere verloop van die konsultasieproses rus.

Nadat kontak gemaak is met 'n konsultant, verkies sommige konsultante, soos byvoorbeeld Hunter van die "Church Growth Center", om eers 'n "Inquirers Packet" (s.j.) uit te stuur met onder andere die volgende inligting: (i) 'n Bekendstelling van die konsultant met verwysings na sy kwalifikasies, ondervinding met gemeentes en metodes wat hy gebruik; (ii) 'n Lys van die gemeentes waarby die konsultant onlangs betrokke was, (iii) asook 'n kasset en werksblaai ("Honest Assessment: A Guide to Church Consultation" (s.j.))¹⁸ wat ingevul kan word wanneer na die kasset geluister word. Hunter sê: "This tape can be used to familiarize key decision making leaders and potential financial contributors with the consultation process."

Wat egter van belang is, is dat 'n voorlopige gesprek sal plaasvind tussen die konsultant en die kliënt. Tydens hierdie ontmoeting kom 'n paar deurslaggewende sake op die agenda. Eerstens gee die kliënt sy persepsie van die probleem of saak wat ter sprake is en sy verwagtinge van wat aan die saak gedoen kan word of watter soort hulp verlang word. Tweedens sal die konsultant probeer uitspel "what he or she conceives to be an appropriate consultant role, given the problem presented by the client, especially its collaborative aspects. The consultant will attempt to indicate that the client's description of the problem is part of the data base, but the case needs to remain open for further consideration as additional data become available" (Goodstein, 1978:83 - 84). Terselfdertyd is dit belangrik

18

Op die kasset beskryf Hunter "Seven Benefits of Honest Assessment; When is a Good time for Assessment?; How is it Easily Funded?; and Mechanics - What Happens in a Church Consultation?"

dat die konsultant in hierdie vroeë stadium moet bepaal of hy oor die vermoë en hulpmiddels beskik om die kliëntsisteem na behore te help en te begelei. "That will involve some conversation, exploration of basic data regarding the organization, and an analysis of the time that will be involved in carrying out the necessary working arrangement." (Perry en Peterson, 1981:28)

'n Derde saak wat in die ontmoeting aangespreek moet word, word deur Gallessich (1982:266) aangevoer: "The object of this interview is to exchange information that will enable both parties to make tentative decisions about whether they would like to work together." Die kliënt sal onder andere wil weet of die konsultant oor die vermoëns beskik wat hul spesifieke probleem kan aanspreek, wat sy metodiek is wat hy gaan volg en die koste verbonde aan die konsultasie. Die konsultant sal op sy beurt sekere inligting verlang. "They will be particularly interested in how the persons participating in the interview relate to the organization and to the problem, their power to intervene, and their authority in regard to hiring a consultant. Consultants will want to identify any internal conflicts that could affect the success of the consultation. Consultants might raise questions of the advisability of further exploratory interviews with other key agency staff members" (Gallessich, 1982:269). Twee verdere vrae waarop die konsultant 'n antwoord sal verlang, word deur Woody, Hansen en Rossberg (1989:179) geopper: "Is the consultee willing to explore why situations or problems exist? ... is the consultee willing to change if change is necessary?"

Berg en Düringer (1993:52) vat die doel van die eerste ontmoeting goed saam: "Ziel des Erstkontaktes ist, in eine Vertragshandlung zu kommen." 'n Sekere mate van vertroue moet tot stand gebring word sodat die volgende fase betree kan word.

5.7.2.2 Kontraksluiting

Die inhoud van die gesprek tydens die eerste ontmoeting vorm die basis van 'n kontrak tussen die konsultant en die kliënt. Dieterich (1990b:1) se siening van 'n kontrak is soos volg: "Contracting has to do with the process of structuring the consultation, developing a clearly-defined working relationship which is intended to (1) achieve specific goals and objectives, (2) involve specific steps, and (3) have specified costs related to it."

Uit die literatuurstudie oor hierdie onderwerp¹⁹ is dit duidelik dat die meeste outeurs voorstanders is van 'n kontraksluiting in die een of ander vorm. Terselfdertyd is die meeste outeurs ten gunste van 'n geskrewe kontrak. Die rede, sê Block (1981:46), "is for clarity, not enforcement". Wat die vorm daarvan betref, sê Block, moet dit "brief, direct and almost conversational" wees. "The purpose is to communicate, not to protect yourself in court". Gallessich (1982:272) is van opinie dat die kontrak 'n "formal, legally worded document" of "a letter reviewing the terms of an informal agreement" of selfs 'n "oral agreement, a 'psychological' contract that defines the nature and goals of the relationship" kan wees. (Vergelyk ook Goodstein (1978), Schein (1969) asook Perry en Peterson (1981:29)). Gallessich is egter oortuig dat die kontrak, formeel of informeel, die volgende elemente duidelik moet omskryf: "1. General goals of consultation. 2. Tentative time frame. 3. Consultant's responsibilities. 4. Agency responsibilities. 5. Consultant's boundaries. 6. Arrangements for periodic review and evaluation of the consultant's work and the agency's support of that work; explication of freedom of either party to terminate the contract if consultation progress is unsatisfactory" (Gallessich, 1982:272 - 273).²⁰

¹⁹ Daar word onder andere na die volgende bronne verwys: Adam en Schmidt (1977); Berg en Düringer (1993); Blake en Mouton (1986); Block (1981); Dieterich (1990); Gallessich (1982); Goodstein (1978); Leene en Schuyt (1980); Lippitt en Lippitt (1986); Perry en Peterson (1981); Popma (1989); Van Reekum (1986); Woody, Hansen en Rossberg (1989).

²⁰ Vergelyk ook Woody, Hansen en Rossberg (1989:180) wat byvoeg: "The contract is based on mutual collaboration".

'n Uitsondering op die lys van outeurs waarna tot dusver verwys is, en wat almal as 't ware in dieselfe koor sing, is die doktrale proefskrif van Beurskens oor kontraksluiting in die praktyk (1992). Sy vind in haar empiriese ondersoek 'n sekere mate van aarseling by opbouwerkers, sowel as hul kliënte om van kontraksluiting te praat. Sy motiveer haar bevindinge soos volg: "Dat hangt saam met die opvattinge die kerkelike opbouwerkers ... hebben over de eigen aard van hun werk, en met de connotaties die het woord 'contractsluiting' blykbaar oproept. Men voelt vaak een discrepansie tussen pastoraal of gelovig handelen en de zakelijke houding die bij een begrip als contractsluiting voor de geest komt ... Ook menen sommigen dat contractsluiting in tegenspraak is met hun kerkbeeld: wanneer men in een proces van kerkopbouw ... de gelovigen zo mondig mogelijk wil laten zijn en hun zoveel mogelijk ruimte wil geven om hun charismata te ontwikkel, dan kunnen er moeilijke voorwaardes vooraf worden gesteld, zo is soms de redenering" (:17).

Ten spyte van die aarseling om van kontraksluiting te praat, konstateer Beurskens egter "dat in die praktyk toch op die een of ander wyse die beginnende relatie tussen werker en kliente nader word omschreven en bepaald". Sy verstaan onder kontraksluiting: "die handelingen of prosesse aan het begin van een relatie tussen dienstverleener en klient, waarbij men tracht te komen tot ooreenstemming of afspraken met betrekking tot aard en duur van die begeleiding, die probleemformulering en moegelijke oplossings, rollen en taken, doelen, wederzijdse verwagtinge, en regels voor die samewerking" (:18).

In die loop van haar studie kom Beurskens tot 'n gewysigde insig omtrent wat kontraksluiting werklik behels, naamlik dat dit 'n vorm van onsekerheidsbestryding of stabillisering in 'n veranderingsproses is. (:225) Sy stel dit soos volg: "... elke veranderingsproses bring destabillisering met zich mee ... en behoef daarom ingrepe die leide tot een zekere *stabillisering*. Contractsluiting kunnen we, zo begrippe we nu dank zij het ondersoek, opvatten als een poging om op voorhand in een dergelike risicovolle onderneming een bepaalde, stabiele en continue zekerheid te

verschaffen." (:175) Sy vind vervolgens uit die ondersoek dat werkers "de keuze hebben uit drie mogelijke wegen of handelwijzen met betrekking tot stabilisering". Beurskens se drie "scenario's" word kursories verduidelik.

- (i) *"Personalistiese stabilisering"* (:218 - 219): "De werker kan op informele wijze zijn positie, werkwijze, functioneren voor cliënten aanvaardbaar maken." Die kliënt word nie verbind tot 'n onderhandelingsproses en saaklike prosedures nie, "maar eerder door bijvoorbeeld sympathie en vertrouwen te wekken, en de cliënt vooral aan zijn persoon te binden". Dit is duidelik dat hierdie begeleidingsrelasie op die affektiewe vlak lê.
- (ii) *"Discursiewe stabilisering"* (:220 - 221): Hiermee word bedoel "het zakelijke proces of de argumentatieve procedure die werker en cliënt volgen om te komen tot overeenstemming inzake de diverse aspecten van begeleiding".
- (iii) *"Pseudo-stabilisering"* (:222 - 223) is die derde manier wat 'n werker kan kies om tot stabilisering van die relasie tot die cliënt te kom. "De werker treedt wel in een schijnbaar argumentatief overleg met de cliënten, maar streeft niet naar 'echte' consensus: hij weet namelijk al wat de uitkomst moet zijn."

Beurskens se eindkonklusie berus op haar empiriese ondersoek. Sy bevind eerstens dat kerklike opbouwerkers vir die "discursiewe stabiliseringsscenario" kies (of voor een mengvorm van discursiewe en affectiewe stabilisering)". Tweedens sê sy: "De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat het in elk geval van belang is dat er op de een of andere manier sprake is van stabilisering. Wat de beste manier is hangt af van de betreffende persoon en de concrete situatie." Derdens, sê sy, dat die "discursiewe scenario" naer het sich laat aanzien enkele voordelen heeft die de andere twee missen, en enkele nadelen niet heeft die het affectiewe en het pseudo-scenario wel hebben". Die belangrikste voordeel is dat die "discursiewe scenario" 'n binding tot stand bring op kognitiewe, morele en motiveringsvlakke en is

derhalwe breër gefundeer as die affektiewe scenario (wat bind op die persoonlik-relasionele vlak) of die pseudo-scenario (wat staan en val by die ooredingskrag van die opbouwerker) (:228).

Die studie volstaan met die opinie dat 'n kontrak tussen die konsultant en 'n kliënt in een of ander vorm wel noodsaaklik is.²¹ Die woorde van Blake en Mouton (1986:549) som die saak van 'n kontrak deeglik op: "The use of this term is not as formal as in other areas such as when contracts are signed for the delivery of goods or services. More often than not, a discussion takes place in which mutual expectations are set for what is to occur ... A feature of most shared expectations between consultant and client is the understanding that the terms of the contract may shift radically as the consulting process unfolds."

5.7.2.3

Motivering, ontvriësing en missieformulering²²

Die onmisbaarheid van hierdie fase word veral deur Nel (1994:125) duidelik beklemtoon.

Eerstens is die gemeente self vir hul opbou verantwoordelik en behoort hulle gemotiveer te word tot betrokkenheid by hul eie opbou. "Motivering is ... wat suurdeeg in die baksel is. Dit sit die proses aan die gang, verleen daar krag aan en deursuur, in die positief idiomatiese sin van die woord, die hele deeg" (Nel, 1994:125). Die wese van die gemeente is sodanig dat dit nie 'n manipuleerbare grootheid is wat deur diktering van buite af verander kan word nie²³ (Schippers, 1982:99). Tereg sê Nel (1994:125) dat die begeleiding van die gemeente tot insig in sy wese alreeds deel is van die motiveringsfase en op sigself motivering is.

²¹ Die meeste konsultasie-inrigtings wat deur die navorser besoek is, maak gebruik van 'n kontrak. Voorbeelde van sodanige kontrakte is by die navorser beskikbaar.

²² Vergelyk onder andere Nel (1994:125 - 147) se volledige beskrywing van hierdie fase.

²³ Vergelyk die uitdruklike uitgangspunt van hierdie studie in 5.2.1 p. 213.

'n Tweede rede waarom 'n motiveringsfase onontbeerlik is, is omdat motivering ook 'n ontvriesingsproses²⁴ is (Nel, 1994:126). Wanneer 'n probleem in die funksionering van 'n gemeente ontdek word, is dit nie vanselfsprekend dat almal in die gemeente dieselfde aanvoeling daarvoor sal hê nie. Daarom is 'n fase van ontvriesing so noodsaaklik. "Die proses van ontvriesing neem gewoonlik tyd. Alles hang af van waar 'n gemeente op 'n bepaalde tydstip is, hoe ryp hulle vir vernuwing is en watter weerstande daar bestaan," is Nel (:126) se waarneming, waarmee hierdie studie akkoord gaan. Ten opsigte van die weerstande waarvan Nel praat, wat in 'n organisasie kan bestaan, identifiseer Parsons en Meyers (1984:101 - 105) vier soorte wat bloot net aangestip word. (i) "The first form of resistance is based on a *desire for system maintenance*." (ii) "The second type of resistance is to *the consultant as an outsider*." (iii) "The third form of resistance is that which originates in a *desire to reject the new as nonnormative*." (iv) "The fourth and last type of resistance is resistance to *protect one's turf or vested interest*."

Derdens is motivering belangrik omdat dit ook 'n teologiese werksaamheid is. Ten diepste, sê Nel (:127) is dit 'n begeleiding tot 'n identiteitsbewussyn. "Die gemeente word gehelp om toenemend beter te verstaan wie hulle werklik *in Christus* is ... 'n Gemotiveerde gemeente is daagliks bewus van hulle 'status' as mense wat deur God tot sy eiendom gemaak is. Aan hierdie selfbeeld (wat in God se heilswerk veranker is en wat deur gehoorsaamheid groei en ontwikkel)", sê Nel, "moet daar doelbewus en doelgerig in die motivering aan die gemeente gebou word." Die gemeente moet in sy toegesegde status voor God ernstig opgeneem word. Dit is wat Nel verstaan onder die mondigheid van die gemeente (1994:130).

²⁴

Volgens Lewin (1958:197 - 211) is "unfreezing" die eerste stap in 'n proses van verandering - "unfreezing the present level of behavior." Sy tweede en derde stappe is "movement (to take action that will change the social system from its original level of behavior or operation to a new level)" en "refreezing (the establishment of a process that will make the new level of behavior 'relatively secure against change'".

Die gemeente moet as subjek gesien word.²⁵ In die motiveringsproses moet daar voorts met drie subdimensies van mondigheid rekening gehou word, naamlik "participasie" (deelname van die gemeente), "pluriformiteit" (ruimte vir mekaar se insigte en bydraes) en "solidariteit" ('n wil om mekaar te vind en in dialoog met mekaar te bly) (Lissenburg, 1978:23 e.v.).

Alhoewel motivering as 'n aparte fase beskrywe word, moet steeds in gedagte gehou word dat hierdie fase dwarsdeur die hele konsultasieproses loop. Daarom sê Nel: "Lidmate het voortdurend nodig om vir en tot vernuwing in lyn met God se wil gemotiveer te word. Motivering dra die hele proses en bind dit tot 'n groot mate tot 'n haalbare eenheid" (:125).

In die proses van motivering en ontvriësing word die gemeente terselfdertyd begelei in die formulering van 'n missie. 'n Missiestelling, sê Nel (1994:145), word beskou as " 'n noodsaaklike voorvereiste vir die daarstelling van doelstellings, doelwitte en strategieë" (vergelyk ook Van Niekerk, 1992:28). Die missieformulering vloei logies voort uit motivering en ontvriësing: "Die missie is immers grootliks die omskrywing van 'n organisasie se identiteit" (Van Niekerk, 1992:28). "Die missie," sê Burger ook, "is meer 'n konkrete program waarin 'n groep of organisasie spesifieke bestaansdoelwitte vir hulself formuleer." Die missie het te doen met " 'n menslike realiseerbare program wat in antropologiese terme uitgedruk word." (Burger, 1991a:43)²⁶ Die missie van 'n gemeente, sê Hendriks en Van der Merwe (1995:37), het sy "oorsprong in die Raadsplan van God (die *missio Dei*), by die wil, woord en werk van die drie-enige God (Brierley 1989:20 - 24)." God roep vir Hom 'n volk byeen en gee aan hulle 'n spesifieke roeping. "Die missie is die breë kontoere van hierdie kontekstuele roeping. 'n Missie gaan oor in 'n visie." 'n Visie is vir Hendriks en Van der Merwe (:37 - 38), " 'n spesifieke en konkrete formulering wat die missie

²⁵ Vergelyk hierdie studie se afwysing van die subjek-objek-benadering in 5.2.4 op p. 214.

²⁶ Vergelyk Burger se volledige beskrywing van visie en missie en sy opinie dat 'n gemeente albei behoort te hê en die verdere moontlikheid wat hy stel dat albei in een belydenis saamgevat kan word (1991a:37 - 70).

saamtrek rondom 'n sentrale tema." Strategiese bestuur vind aansluiting by die missie en die visie om dit verder te operasionaliseer.

'n Missieformulering²⁷ deur die gemeente self is belangrik omdat dit eerstens omskryf waarom 'n gemeente bestaan, maar ook sê waarvoor die gemeente in die toekoms wil bestaan. In die konsultasieproses is dit 'n belangrike fase omdat die fondament hiermee gelê word vir verdere beplanning van prioriteite, strategieë, planne en werkaktiwiteite (Van Niekerk, 1992:28).

5.7.2.4 Diagnose

5.7.2.4.1 Die diagnostiese proses

Harvey en Brown (1992:159 e.v.) begin hul hoofstuk oor die diagnostiese proses met belangrike stellings: "The successful organization in the 1990's and beyond will need flexibility and the ability for rapid transformation ... Organization diagnosis provides information which allows a faster reacting organization to emerge, one which can deal proactively²⁸ with changing forces." Die diagnose, sê hulle, is daarop gemik om voorsiening te maak vir 'n "rigorous analysis of data on the structure, administration, interaction, procedures, interfaces, and other essential elements of the client system." Die diagnose lê die basis vir bemiddeling wat daarop gemik is om die organisasie se totale funksionering te verbeter. Die belangrikheid van die diagnostiese fase word deur McDermott (1984:14 - 19) onderstreep. Sy bevind in 'n studie van 1000 konsultante dat die vermoë om te kan diagnoseer een van die belangrikste konsultasietegnieke is.

Harvey en Brown maak nog 'n belangrike opmerking wanneer hulle sê dat die konsultant in die diagnostiese fase op die uitkyk is vir oorsaaklikheid ("a

²⁷ Vergelyk verder die vereistes vir 'n missiestelling, asook die komponente daarvan in Nel (1994:146 - 147), asook Hendriks (1992a:184 - 185).

²⁸ Hierdie studie het alreeds bevind dat pro-aktiewe optrede in 'n konsultasieproses meer geslaagd is as 'n re-aktiewe optrede. Vergelyk hoofstuk 2 p. 89 (iii) e.v. en p. 92 (iii).

cause-effect relationship"), Dikwels is 'n kliënt slegs bewus van die simptome van 'n probleem. In die diagnostiese fase is dit die taak van die konsultant om te probeer vasstel watter faktore die probleem veroorsaak.

Terselfdertyd wys Gallessich (1982:314 - 315) en Harvey en Brown (1992:161 - 162) daarop dat die diagnostiese fase eintlik 'n sikliese proses is van data-insameling, interpretasie en identifisering van probleemareas, asook bemiddeling en moontlike aksieprogramme. "Data collection never ceases and is an inherent part of every stage of consultation - from preliminary exploration and entry to evaluation and termination. Diagnosis is an ongoing activity, not a finished product" (Gallessich, 1982:314). 'n Handige voorstelling van die sikliese proses word deur French (1972:36) aangebied.

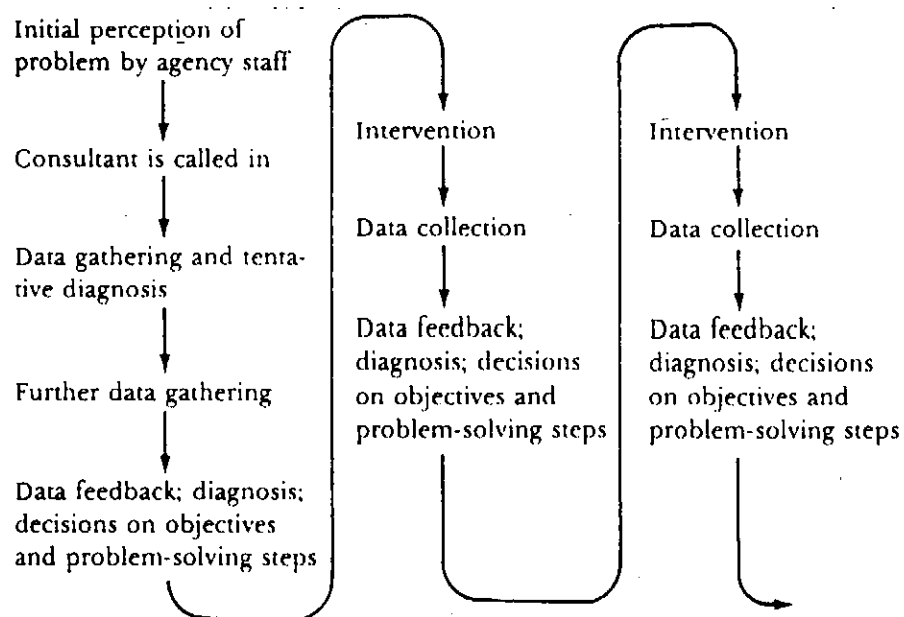


Diagram 20: Die sikliese proses in konsultasie.

In hierdie verband, sê Gallessich (1982:314): "Consultants usually find it helpful, at the beginning of a consultation, to establish explicit procedures for periodically gathering and reviewing information and reevaluating earlier diagnoses and interventions." Sy onderskei vervolgens vier aktiwiteite in die diagnostiese fase, naamlik "scanning, data collection, establishing the

diagnoses, making intervention decisions" (:315 - 335). Die vier aktiwiteite word kortliks verduidelik:

- (i) *"Scanning."* "Scanning can provide data to either verify or reject the initial diagnosis, to detect deeper-level problems underlying manifest ones, and to identify leverage points and resources that might be used in interventions, along with potential barriers. Scanning procedures can prevent the costly mistakes that often result from a priori judgements of the nature and sources of problems and the means for solving them ... Careful scanning can help consultants more accurately assess phenomena in relation to their total context."
- (ii) *"Data collection."* Dit is vanselfsprekend dat konsultante genoegsame data moet versamel om 'n redelike basis daar te stel waarop 'n geldige diagnose gedoen kan word. "Data may be written or oral. They may be 'soft', such as impressions of internal political schisms, or 'hard', such as statistical reports of clients' use of agency services or of supervisees' attitudes toward their supervisors." (Die verskillende metodes van data-insameling word later in 'n aparte paragraaf bespreek.)
- (iii) *"Establishing the diagnosis."* "The scanning procedure produces data that must then be sorted, related, and analyzed in order to formulate a diagnoses of the problem or needs. It is often fruitful to examine the data from several perspectives, not just the framework that guided its collection, to find the one that best fits the available information ... The data analysis may suggest new hypotheses that require further scanning and data collection to test their validity." Dit is belangrik dat 'n konsultant 'n probleem baie goed definieer voordat op 'n intervensie besluit word.

- (iv) *"Making intervention decisions."* In hierdie verband sê Gallessich: "The usefulness of the cyclical process is again apparent as the consultant moves from diagnosis to intervention. A diagnosis suggests goals and methods for reaching them, but feasible goals and intervention methods typically cannot be chosen without a great deal of information. A new cycle of scanning and data gathering is often needed to identify options and to weigh the advantages and disadvantages of each."

5.7.2.4.2 Metodes en modelle in die diagnostiese fase

Een van die metodes wat in die diagnostiese fase gebruik word, is die sogenaamde "gap analysis" of bepaling van die "performance gap."²⁹ Harvey en Brown (1992:162 - 163) verduidelik dit soos volg: "... data are collected on the actual state of the organization on a varying set of dimensions and also on the ideal or desired state, that is, 'where the organization should be' ... the gap or discrepancy between the actual state and the ideal forms a basis for diagnosis and the design of interventions. The gap may be characterized by ineffective performance among internal units or emerge because of other new innovations. It may also occur when the organization fails to adapt to changes in its external environment." In die woorde van Hendriks kan hierdie proses in meer teologiese taal soos volg verwoord word: "Daar word 'n feitelike ontleding van die situasie in die gemeente gedoen. Dit word dan gekontrasteer met die Woord sodat daar 'n gesprek tussen Woord en situasie kom. Die kerkraad en gemeente beredeneer die situasie in 'n proses waar gebed en luister na die leiding van die Heilige Gees 'n belangrike rol speel. Die Gees laat Homself nie onbetuig nie en open vir gelowiges 'n nuwe visie" (1992:129).

²⁹

Mead (1972:20 - 24) verwys ook na hierdie "gap between performance and potential". Hy sê in hierdie verband: "The peculiar thing that strikes observers is that almost every parish seems to have a wealth of unused resources within it".

Sally VerSchere (1984:60 - 61) stel 'n "self-assessment version of gap analysis" voor waar, deur middel van vraelyste, informasie verkry word ten opsigte van vier sleutelareas:

- * "The organization's strengths.
- * What can be done to take advantage of those strenghts.
- * The organization's weaknesses.
- * What can be done to alleviate those weaknesses."

In die omgangstaal het hierdie benadering bekend geword as die "swot"-analise.³⁰

In die diagnostiese fase maak konsultante dikwels gebruik van verskillende modelle. So bevind Burke, Clark en Koopman (1984:65) in 'n empiriese ondersoek onder 245 konsultante dat sewentig persent van hulle 'n model gebruik in die diagnostiese proses. 'n Paar modelle, soos uiteengesit deur Harvey en Brown (1992:45,166 - 172), word kursories belig.³¹

- (i) *Die sisteemmodel*³² benader die organisasie as 'n "unified system composed of interrelated parts. This gives managers a way of looking at the organization as a whole and as a part of a larger external environment".
- (ii) *Die analitiese model* - ook bekend as die "differentiation-integration" model van Lawrence en Lorsch³³ - "stresses the importance of a

³⁰ SWOT-analise: s = strengths; w = weaknesses; o = opportunities; t = threats. Vergelyk Hendriks (1992a:180 - 181) se beskrywing en toepassing daarvan in 'n gemeentelike situasie.

³¹ Vergelyk ook Weisbord se "Six-box model" wat as 'n diagnostiese model gebruik kan word (hoofstuk 3, 3.2.4.2.7 p. 116 e.v.).

³² Sien Katz en Kahn wat 'n oopsisteem-benadering voorstaan (hoofstuk 3, 3.2.4.2.4, p. 113 e.v.).

³³ Vergelyk die volledige beskrywing van Lawrence en Lorsch in hoofstuk 3, 3.2.4.2.6, p. 115 e.v.).

sound analytical diagnosis as the basis for planned change in organizations". Die meeste organisasies bestaan uit "differentiated parts or units which must be integrated into a unified effort if the organization is to be effective".

- (iii) *"The emergent-group behavior model"*³⁴ kan veral teruggevoer word na die werk van Homans (1950). Hierdie model "provides a conceptual scheme for analyzing behavior in work groups, particularly the interdependence of groups". Die model word veral gebruik om deur middel van die data wat ingesamel word, probleme in en rondom groepe te diagnoseer.
- (iv) *"The sociotechnical systems model"*³⁵ ... is used to analyze the organization as a sociothecnical system interacting with its external environment."
- (v) *"The Force-field analysis model"* is oorspronklik deur Lewin (1974) ontwerp en is 'n meerdoelige diagnostiese tegniek. "In any organization situation there are forces that push for change as well as forces that hinder change." Dit word onderskeidelik "driving forces" en "restraining forces" genoem. "If the forces for change and the forces against change are equal, the result is organization equilibrium and the organization remains stable ... Change takes place when there is an imbalance between the two forces ..." Diagnose vind gewoonlik plaas in 'n "brainstorming session" wanneer die kragte (positief en negatief) wat inwerk op 'n probleem geïdentifiseer word.

³⁴ Vergelyk Bion se onbewuste dimensie in 'n groep in hoofstuk 3, 3.2.4.2.3, p. 113 e.v.).

³⁵ Vergelyk die beskrywing in hoofstuk 3, 3.2.3(ii) "Sociotechnical Systems", p. 107.

5.7.2.4.3 'n Gemeente-analise

In gemeentelike konteks word hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n gemeente-analise³⁶ as 'n diagnostiese aktiwiteit. Hendriks (1992a:129) omskryf dit soos volg: " 'n Gemeente-analise is ... 'n proses waarin 'n gemeente op 'n redelike, sistematiese en kontroleerbare wyse verskillende aspekte van sy situasie, funksionering, strukturering, identiteit en effektiwiteit ontleed om daarmee opnuut in die lig van die Woord en onder leiding van die Gees oor sy wese en roeping te besin." Hy onderskei vervolgens vyf tipes van gemeente-analise³⁷ wat soos volg verduidelik kan word: (i) *Die kontekstuele analise* is die prosedure om relevante inligting oor die omgewing waarin die gemeente geleë is in te win. (ii) *Die meganiese analise* (of "funksioneringsanalise") het te doen met die gegewens van die gemeente en die meganika, of funksionering van die gemeente (:131 - 134). (iii) In *die organiese prosesanalise* verwys die "proses" na "die organiese funksionering van die gemeente, na die interaksie tussen die gemeente se waardesisteen en sy doelstellings. Hierdie interaksie motiveer die lidmate se optrede" (:148). (iv) Met *die identiteitsanalise* word op die identiteit van die gemeente (die geloof en waardes, leefwyse, simbole, styl en sy verhaal of storie) gefokus (:164). (v) Naas die genoemde vier onderskei Hendriks ook *die effektiwiteitsanalise* as 'n tipe oorsigtelike analise (:131).

In die gemeente-analise, sê Nel (1994:149), is die empiriese subjek ter tafel en word die vraag na die gemeente empiries beantwoord. Die gemeente as subjek word dus "deur die subjek self ontleed en geëvalueer". In 'n gemeente-analise gaan dit vir hom oor die "wie-vraag (Wie is hierdie empiriese gemeente op 'n bepaalde plek en tyd?) én oor die hoe-vraag (Hoe funksioneer hierdie gegewe aantal gelowiges in hierdie gegewe omgewing?)".

³⁶ Hendriks (1992a:128 - 131) en Nel (1994:148 - 180) se beskrywing van die gemeente-analise is hier ter sprake.

³⁷ Vergelyk Hendriks se volledige beskrywing van die vyf tipes (1992a:131 - 182).

'n Gemeente-analise sluit vir Nel die volgende drie sake in: "die ontwikkeling en instandhouding van 'n gemeenteprofiel, 'n situasie- en omgewingsdiagnose en 'n gemeentediagnose en -evaluering deur die gemeente self" (:150).³⁸ Die drie sake wat genoem is, word kortliks verduidelik soos Nel dit self sien:

- (i) *'n Gemeenteprofiel* is "alles wat daar oor 'n bepaalde gemeente in en as deel van sy omgewing en maatskappy te weet is" (:151).
- (ii) Onder *'n situasie- en omgewingsdiagnose* word verstaan " 'n diagnose van die omgewingsbedreigings en -geleenthede (faktoranalise) en aan die ander kant word die organisasie se sterk en swak punte beoordeel" (:152).
- (iii) Die *gemeentediagnose en -evaluering* is " 'n proses waar die gemeente self, so eerlik en objektief moontlik, sy eie funksionering in die lig van sy wese en doel ontleed en evalueer. In hierdie sin is dit gemeentelike selfevaluering" (:153).

5.7.2.4.4 Metodes van data-insameling

Inligting wat 'n konsultant benodig, kan deur verskillende metodes verkry word. Dit verg egter 'n bepaalde vaardigheid om die metodes wetenskaplik korrek te hanteer. Vir die doel word in dié paragraaf na verskeie bronne verwys wat die konsultant behulpsaam kan wees. Gallessich (1982:323) se opmerking dat die meeste van die data-insamelingsmetodes 'n samewerking tussen die konsultant en die kliënt behels, is vir hierdie studie van belang. Die studie aanvaar juis dat die konsultasieproses nie 'n eenmanonderneming is nie.

³⁸

Nel (1994) gee 'n volledige beskrywing van die drie genoemde sake op p. 150 - 173.

Skrywers³⁹ is eenstemmig oor die metodes wat gebruik kan word om die data mee in te samel. Die volgende metodes word geïdentifiseer:

(i) *Opmnames en vraelyste*⁴⁰

Dit word algemeen aanvaar dat die opname een van die veelsydigste wetenskaplike prosedures is vir inligtingsversameling. Groenewald (1987: 5) gee die doel van 'n opname soos volg weer: "Dit kan aangewend word om feitelike inligting te bekom ten opsigte van een of ander aspek van die werklikheid vir die doel van beskrywing, verklaring, beplanning of administrasie." Hy definieer die opname vervolgens: "Dit is 'n prosedure van inligtingsversameling ten opsigte van 'n menslike bevolking waartydens daar direkte kontak gemaak word met die eenhede van studie (byvoorbeeld individue, organisasies of afdelings daarvan, groepe, ensovoorts)." Die opname kan die vorm aanneem van 'n sensus (waar al die lede van die universum bestudeer word) of 'n steekproefopname (waar slegs 'n gedeelte van die universum waargeneem word). Groenewald (1987:18) definieer 'n vraelys soos volg: "... 'n lys van vrae wat aan 'n persoon (respondent) wat oor die verlangde inligting beskik, gestel word."

³⁹ Hier word onder andere verwys na: Berg en Düringer (1993:54); Block (1981:154); Gallessich (1982:323 - 329); Goodstein (1978:98 - 101); Harvey en Brown (1992:174 - 178); Hendriks (1992a:131 - 132); Nel (1994:163 - 173); Perry en Peterson (1981:30); Woody, Hansen en Rossberg (1989:181).

⁴⁰ Vir uitvoerige beskrywings rondom die opstel en gebruik van die vraelyskontruksie, word verwys na: Cilliers (1966); Groenewald, C.J. (1987); Groenewald, J.P. (1986); Laubscher (1988); Steenekamp (1984); Van Eeden (1988).

Die verskillende konsultasie-inrigtings wat deur die navorser besoek is, maak van verskeie opnames en vraelyste gebruik.⁴¹

Alternatiewe metodes van evaluering wat gebruik kan word, is onder andere die sogenaamde effektiwiteitsanalise van die "Institute of American Church Growth Data Bank (Christian Reformed Church," 1986:8 - 9). Dit kan bestempel word as navorsing in verband met getalverhoudings.⁴² 'n Tweede alternatiewe metode waarvolgens 'n gemeente gemeet of geëvalueer kan word, is die self-evaluasie kontrolelys van Schaller. (1981:66 - 70)⁴³ 'n Derde metode van diagnose en evaluering is Callahan se benadering.⁴⁴ Nel (1994:173) merk op dat dit sy oortuiging is dat Callahan se manier van diagnose en evaluering werkbaar en aanbevelingswaardig is. Hy meld dat hy dit self reeds as fasiliteerder met goeie resultate en groot vrug in ongeveer twintig gemeentes en ringe oor 'n periode van twee jaar

⁴¹ Vir die doel van die studie word na 'n aantal van die vraelyste verwys wat in besit van die navorser is:

"Creative Consultation Services:

- (i) Analysis of New Members.
- (ii) Questionnaire No. 1. Ten questions that measure an individual's personal commitment to God and his or her relationship to your church.
- (iii) Questionnaire No. 2. Twenty questions that measure individual attitudes toward, and awareness of your congregation's mission.
- (iv) Diagnostic Survey for the Leadership.
- (v) Diagnostic Survey for the Membership.
- (vi) Diagnostic Survey for the Pastor."

"The Center for Parish Development:

- (i) Formative Evaluation Questionnaire.
- (ii) Profile of a Church (Working relations).
- (iii) Profile of a Church (Local Church Climate)."

⁴² Vergelyk onder andere Bergh (1990 :154 - 161) wat die effektiwiteits-analise toegepas het op die Nederduitse Gereformeerde Gemeente De Tyger in Parow.

⁴³ Bergh (1990:161 - 163) het ook die self-evaluasie kontrolelys toegepas op die Nederduitse Gereformeerde Gemeente De Tyger in Parow. As kritiek teen die frekwensies van hierdie kontrolelys moet aangevoer word dat ondubbelsinnige snypunte verkieslik is.

⁴⁴ Callahan is bespreek in hoofstuk 4 p. 176 e.v.

gebruik het.⁴⁵ Nog 'n metode wat aangewend kan word, is die sogenaamde "Checklist"⁴⁶ van die "Center for Parish Development" in Chicago *Discovering The Church* wat van 'n "Interpretation and Discussion Guide" voorsien word.⁴⁷

(ii) *Onderhoude*

Harvey en Brown (1992:177) bevind in 'n empiriese studie van 245 konsultante dat onderhoudvoering "one of the most widely used data-gathering techniques ..." is. Dit was ook die waarneming van die navorser met sy besoeke aan verskeie konsultasie-inrigtings in 1993.⁴⁸ Die voordele van onderhoudvoering, sê Harvey en Brown, is dat dit "more direct, personal, and flexible" is en dat dit uiters geskik is vir "studies of interaction and behavior." Onderhoude kan verskillende vorms aanneem. Weer is dit Harvey en Brown (:178) wat "directed" en "nondirected interviews" onderskei. In die eersgenoemde onderhoud word spesifieke data verlang en word spesifieke vrae gevra. Hierdie vrae kan "open-ended questions"⁴⁹ wees waar die respondent sonder beperkings die vrae kan beantwoord. "Closed questions ... can be answered by either a yes, no or other similarly abbreviated response, (which) are easily recorded and are readily quantifiable." In die "nondirective interview the interview direction is chosen by the

⁴⁵ Vergelyk ook Nel se bespreking van hierdie metode (1994:172 - 175).

⁴⁶ Hierdie vraelys, saamgestel en versprei deur die "Center for Parish Development", is gebaseer op die werk van Barbara Brown Zikmund, *Discovering The Church* (1983).

⁴⁷ Die "Checklist" en "Interpretation and Discussion Guide" is in die besit van die navorser. ("The Center for Parish Development", 1993.)

⁴⁸ Baie moeite word met hierdie onderhoude gedoen. Die "Interview Schedule Guidelines" van "Creative Consultation Services" (s.j.) is 'n goeie voorbeeld van hoe onderhoude beplan en uitgevoer kan word. Die navorser is in besit van hierdie riglyne.

⁴⁹ 'n Voorbeeld van "open-ended questions" van "The Center for Parish Development" is in besit van die navorser. ("Diagnostic Analysis Interview Guide." s.j.)

respondent and is given little guidance or direction by die interviewer." Die terme "gestruktureerde" (vergelyk Hopewell, 1987:90 - 93) en "ongestruktureerde onderhoude" word ook dikwels gebruik. Nel (1994:164 - 165) praat van "vol of half gestruktureerde onderhoudvoering" en verwys ook na 'n derde metode van analise, naamlik om die storie van 'n gemeente deur 'n waarnemer of deur die gemeente self te laat vertel. Onderhoude kan met individue en met groepe gevoer word.

(iii) *Direkte en indirekte waarneming*

Ten opsigte van eersgenoemde sê Block (1981:154) "Sit in on critical meetings and watch what happens. Look at the equipment ... This can be the best source of data if you can trust your own perceptions." Direkte waarneming het veral te doen met "observation of member behaviors and interactions" (Harvey en Brown, 1992:177). Hunter gaan selfs verder en doen 'n "facility tour ... including closets", asook 'n "windshield tour of the area around the church". ("This is what the church receives from a consultation" - promosiebladsy). Goodstein (1978:99) noem nog 'n metode van direkte waarneming, naamlik "shadowing" en bedoel daarmee "to spend an entire day with one member of the organization, usually some key executive, and observe his or her behavior through the course of that particular day". Indirekte waarneming vind gewoonlik plaas wanneer mense of gebeure dopgehou word sonder dat die deelnemers daarvan bewus is.

(iv) *Dokumentêre bronne* van die gemeente. Dit sluit onder andere in: biografiese data van die gemeente oor 'n aantal jare, kerkbywoningsyfers oor die laaste vyf tot tien jaar, finansiële state, kerkraadsvergadering-notules en die geskiedenis van die gemeente.

Ten opsigte van die data-insamelingsproses is Perry en Peterson (1981:30) se opmerking van belang: "The consultant is interested both in *facts* and

opinions, and must be one who can distinguish between the two. Both are valuable, since opinions of individuals within organizations have a significant effect upon the morale, atmosphere, and direction of the organization" (kursivering WJB). Nel se opmerking is egter vir hierdie studie van kritieke belang. Hy sê tereg dat die versoeking daar is om in hierdie fase te vergeet dat ons met die diagnose van *die gemeente van Jesus Christus besig is*. Daarom is dit belangrik dat lidmate binne 'n geestelike atmosfeer *afsonderlik en saam as gemeente* aan die diagnose en evaluering moet werk. "Die benutting van 'n gemeenteboukonsultant is in die hele proses van gemeentebou van belang, maar hier is so iemand eintlik onmisbaar" (1994: 174).

5.7.2.4.5 Evaluering van die data

Met die vorige opmerkings van Nel is die evalueringsproses, as deel van die diagnostiese fase, alreeds aan die orde gestel. Nadat die data ingesamel is, volg die evaluering of interpretasie daarvan. Block beskryf die verloop van die proses soos volg: "Funneling the data, data summary, data analysis, feedback ..." (1981:155). Hiermee bedoel hy "... the information needs to be reduced to manageable proportions ... to find a format that will summarize the data ... What does the data mean? ... Reporting the data to the organization". Berg en Düringer (1993:54) sê: "Die Daten müssen gedeutet werden." Hulle verduidelik die proses soos volg: "Der sinnvollste und fairste Weg besteht darin, dass Klienten- und Beratungssystem sozusagen Seite an Seite die Daten betrachten, auswerten und Schlussfolgerungen ziehen. Was mit Hilfe eines solchen Hebammendienstes vom Klientensystem selber erarbeitet wird, erweist sich in der Folge meist als am wirkungsvollsten. Denn damit stärkt das Beratungssystem die Selbstreflexions - und Selbststeuerungskräfte des Kleintensystems." Dit is dus belangrik dat 'n beduidende en verteenwoordigende groep lidmate van 'n gemeente meewerk aan die evalueringsproses. Omdat diagnoses en evaluering dikwels as bedreigend beleef word, is dit belangrik om in 'n "ons" gesindheid te diagnoseer en te evalueer. Nóg die begeleiers, nóg die lidmate voel dan dat hulle deur ander geëvalueer is. "Dit is ons ervaring en

as die spieël ons laat ontdek dat die gesig van die gemeente op een of ander manier vuil, is, is dit *ons* gesig wat vuil is en ten opsigte waarvan planne om dit skoon te was, gemaak moet word" (Nel, 1994:175).

Nel stel vervolgens voor dat 'n naweek⁵⁰ of program oor 'n week (minstens nege uur) afgesonder word vir die behandeling van die diagnose en evaluering (1994:176). Die program word, volgens Callahan se benadering (1987a:11 - 12), in vier hoofases verdeel wat oor ses sessies verloop:

*Hooffase 1: Ontwikkel 'n realistiese beraming van die gemeente se huidige posisie en grootte.

*Hooffase 2: Kies die primêre koers vir die toekoms van die gemeente.

*Hooffase 3: Bepaal die sterkpunte van die gemeente in die lig van die twaalf sentrale kenmerke (sleutels) van effektiewe gemeentes.

*Hooffase 4: Kies die sentrale kenmerke, sleuteldoelwitte en tydskedules wat die gemeente se toekoms sal bevorder.

(Nel, 1994:176)

Dit spreek natuurlik vanself dat nie net Callahan se metode toegepas kan word nie, maar ook ander benaderings waarop reeds gewys is. Callahan se metode word hier slegs as illustrasie gebruik om die proses van diagnosering en evaluering te verduidelik.

'n Belangrike aspek wat beklemtoon moet word, is die gereelde terugvoering ("feedback") na die volle gemeente. Die studie het reeds daarop gewys dat 'n groepie leiers en gemeentede nie namens 'n gemeente mag beplan nie. Die gemeente moet telkens die geleentheid

⁵⁰

Vergelyk Nel (1994:176 - 177) se uiteensetting van 'n moontlike naweekprogram, asook sy volledige verduideliking van die proses self (:175 - 180).

gebied word om hul insette te lewer. "Information must be fed back throughout the entire organization so that everyone is kept aware of what progress is being made in the consultative arrangement" (Perry en Peterson, 1981:31). Gereelde gemeentekonferensies kan met groot vrug vir die doel aangewend word.

Saam met Dietterich (1990b:3) kan samevattend gesê word: "This diagnostic process has to do with engaging the client in a collaborative process of analyzing the data, identifying and prioritizing strategic issues, and preparing to build a plan to address the strategic issues."

Baie aandag is aan die diagnostiese fase gewy omdat dit as 'n belangrike fase in die konsultasieproses gesien word. Die verdere fases rus as 't ware op hierdie proses, of soos Harvey en Brown dit stel: "This stage provides the foundation for subsequent ... interventions" (1992:195). Terselfdertyd moet dit herhaal word dat die diagnostiese fase 'n voortdurende proses in konsultasie is en nie eenmalig afgehandel kan word nie.

5.7.2.5 Strategiebeplanning

Intervensies of beplande strategiese veranderinge is die volgende fase in die konsultasieproses. Drie belangrike uitgangspunte moet egter eers duidelik gestel word:

Eerstens is die diagnostiese fase alreeds 'n intervensie. Tereg wys Goodstein daarop "... the point that should be understood here is that the convenient division of the consultation process into neat phases is useful to textbook writers and other analysts but, from the client's point of view, once the consultant enters the scene, the intervention process has begun" (1978:117). Parsons en Meyers beklemtoon dieselfde gedagte wanneer hulle sê: "... it must be noted that interventions often occur at all phases of the consultation." Hulle gaan egter voort: "... there is generally a need for a specific time in which the two professionals turn their attention to articulating a specific intervention procedure to be attempted" (1984:116).

Tweedens moet aangetoon word dat indien die diagnostiese fase korrek uitgevoer is, sal die volgende fase reeds duidelik uitstaan. Die diagnostiese fase behoort, behalwe vir die informasie wat dit gegenereer het, 'n bewuswording te skep van alternatiewe waaraan die konsultant en kliënt gesamentlik aandag kan gee. Strategiebeplanning vloei logies uit die diagnose van die gemeente voort. "Om die waarheid te sê, wanneer diagnose nie tot beplanning ... lei nie, verword diagnose tot 'n sieklike foutsoekery by die gemeente. Die fase van analise behoort as 't ware ongemerk oor te gly in die fase van beplanning en besluitneming wat daarmee saamgaan" (Nel, 1994:184). "Collaborative solutionfinding," sê Dietterich (1990:3), "has to do with the work the consultant and the client do collaboratively as they identify solutions to problems, design the work to be done, redesign work flows, redesign (restructure) the church organization, design jobs, design support systems, design training⁵¹ (as needed)". Parsons en Meyers (1984:116) beklemtoon ook gesamentlike beplanning wanneer hulle sê: "... the consultative interventions that have the greatest chance of being effective and educative are those developed jointly by the consultant and consultee."

'n Derde uitdruklike uitgangspunt in hierdie paragraaf is dat die vraag na goeie beplanning ook 'n teologiese vraag is: 'n vraag na wat God vir die gemeente en sy toekoms beplan. "Waarheen is God met ons op pad? In biddende afhanklikheid word daar gesoek na die pad van God met en vir sy gemeente" (Nel, 1994:195).

Strategiese beplanning behels die volgende:

- * "dit volg op gemeente-analise;

⁵¹ Vergelyk Hendriks (1992a:159) se beklemtoning van voldoende opleiding in die beplanningsfase.

- * dit begin met die vasstelling van die gemeente se sterk punte⁵² en swak punte;
- * dit begin ook met die omskrywing van geïdentifiseerde probleme en behoeftes;
- * dit sluit die formulering van 'n breë doel in (spesifisering van die missie);
- * dit sluit die formulering van doelwitte⁵³ op pad na die bereiking van die breë doel in;
- * dit sluit die keuse van strategiese aksiestappe ter bereiking van die doelwitte in;
- * dit sluit die opstel van 'n strategiese program met tydskedules, metodes, bronne, verantwoordelike persone in" (Nel, 1994:183 - 184).⁵⁴

Hendriks (1992a:158) sê "Beplanning vind plaas as daar doelwitte gestel word en aksieplanne geformuleer word." Blake en Mouton (1986) beskryf vyf soorte intervensies in die proses waar die konsultant die kliënt begelei om probleme op te los deur te beplan. Hulle onderskei "acceptance, catalysis, confrontation, prescription and theory and principle".

- (i) "Acceptant consultation aids a client through sympathetic listening and empathic support" (:476) (kursivering WJB). Dit gee aan die kliënt

⁵² Volgens Callahan hoort die identifisering van die sterk punte van die gemeente tot die begin van die beplanningsproses omdat die langtermynbeplanning by God begin. Om die sterk punte van die gemeente te identifiseer, is om erkenning te gee daarvoor dat God reeds baie aan sy gemeente skenk en deur hulle doen. Die gemeente kan mislei word om net te fokus op hul probleme en wat hul nodig het, in plaas van op dít wat God wil (1983:xvi).

⁵³ Nel identifiseer die volgende beginsels vir goeie doelwitte: Wil van God, bereikbaar en konkreet, konsoliderend en missionêr, sterk punte verder uit te bou en swak punte in sterk punte te omskep, die totale funksie van die gemeente moet in doelwitformulering aandag kry, naamlik die relasionele en die funksionele, doelwitbeplanning binne 'n sisteembenadering beteken 'n komprehensiewe uitsig op die gemeente en die belangrikheid van elke bedieningsvorm binne die geheel.

⁵⁴ Nel (1994:182 - 195) gee 'n volledige beskrywing van strategiebeplanning wat van belang is vir hierdie studie.

'n sekere mate van sekuriteit wat onontbeerlik is in die werksrelasie. Die kliënt sal vry voel om sy idees en opinies uit te spreek waarsonder die beplanning nie gedoen kan word nie.

- (ii) Die "*catalytic*" konsultant "enters a situation with the intention of increasing the rate at which a process of change is occurring. The goal is to assist those within the status quo to do what they are doing in an improved way" (:228). Die belangrike beginsel wat hier op die spel is, is dat die kliënt aangemoedig word om sy eie besluite te neem. "Consequently, the client feels that whatever action comes about is of his or her own choosing" (:308).
- (iii) "A *confrontational* consultant's strategy takes into account the likelihood that the client will rationalize and justify his or her present behavior as consonant with professed values, thereby explaining away difficulties rather than facing them squarely" (:211). Die konsultant se taak is om die kliënt te help om hul werklike waardes meer objektief te sien wanneer hulle gekonfronteer word om hul huidige funksionering te evalueer en anders te beplan.
- (iv) Die konsultant kan vierdens *voorskriftelik* optree deur vir die kliënt voor te skryf wat om te doen om 'n situasie op te los. Dit is die sogenaamde dokter-pasiënt⁵⁵ benadering. Die studie het reeds aangetoon onder watter omstandighede 'n meer direkte benadering van die konsultant geregverdig kan word.⁵⁶ Dit bly egter 'n riskante onderneming omdat so 'n benadering van die standpunt uitgaan dat die konsultant die gesaghebbende is en dat die kliënt bereid sal wees om sy "voorskrifte" sonder meer te aanvaar. Tog sê Blake en Mouton: "The prescriptive mode of intervention is found to be particularly effective when the client has reached 'the end of the rope' and,

⁵⁵ Vergelyk Schein se modelle in hoofstuk 4, 4.5.2(ii) p. 157 e.v.

⁵⁶ Perry en Peterson asook Lippitt en Lippitt gee duidelike aanwysings in hierdie verband (hoofstuk 5, 5.5, p. 229 e.v.) .

though action is imperative, is unable to select the best course of action from the available alternatives" (:118).

- (v) Laastens kan 'n konsultant "*theories of principles*" gebruik "so the client can learn systematic and empirically tested ways of understanding the situation and rectifying it" (:26).

Dit behoort duidelik te wees dat 'n konsultant een of meer van die metodes in 'n konsultasie kan gebruik om die kliënt by te staan om daadwerklik te beplan, asook om die beplanning uit te voer.

Nel (1994:192 - 193) suggereer 'n paar praktiese riglyne vir die beplanningsproses in 'n gemeente:

- * Genoeg leiers moet beskikbaar wees (of opgelei word) wat die beplanning in kleiner groepe kan begelei. "Groot groepe kan moeilik saambepan ..."
- * Beplanningsgroepe se voorstelle word aan 'n langtermyn-beplannings-reëlingskommissie voorgelê wat 'n opsomming van al die probleme en behoeftes maak.
- * Die gegewens word by 'n gesamentlike byeenkoms deurgegee, die beplanningsfase word verduidelik en die beginsels van doelwitformulering word uitgespel. Almal kan deelneem om prioriteite te bepaal.
- * Die werklike beplanning vind plaas in kleiner werkgroepe. "Die begeleiding van die werkgroepe is van deurslaggewende belang."
- * Die doelwitte en tydskedules word weer aan die langtermynbeplanning-reëlingskommissie gerapporteer vir verfyning en koördinering.

- * Uiteindelik gaan die geformuleerde doelwitte as aanbevelings na die kerkraad of aan die gemeente self.

Nel (1994:195) sê tereg van hierdie fase die volgende: "Dit is 'n moeisame, maar seënryke fase. Dit vra baie selfdissipline en goeie leierskap."

Ten slotte word die gebruik by verskeie gemeentekonsultante om 'n konsultasieverlag⁵⁷ uit te bring, kortliks bespreek. Die verslae

⁵⁷ Die volgende konsultasieverlae is in die besit van die navorser:

Alban Instituut:

Coil, J.A. :Report to "Aldersgate United Methodist Church", Olathe (1992a).

:Report to "Faith United Methodist Church", Lincoln (1992a).

:Report to "Grace Covenant Presbyterian Church", Overland Park (1993).

Foland, T.E. :Report - "Christ Church, Shaker Heights", Ohio (1992a).

:Consultant Report: "Carrol Lutheran Village Westminister", Maryland (1992b).

:Consultant Report: "Mechanic Grove Church of the Brethren", (1992c).

:Report - "The Brookedale Church", St. Joseph (1992d).

:Verslag aan "Church of the Brethren", Waynesboro (1993b).

Holton, S.A. :Report to "Immanuel Lutheran Church", Meriden (1992).

Johnson, B. :Report to "First Congregational Church" of Kalamazoo (1992).

Joiner, W.L. :Report of Consultant to "Church of the Holy Trinity", Lincoln (1993).

Leonard, S. :A Report to the "Council Presbytery" of Missouri River Valley (1993).

Tracey, D.D. :Report on "Salem Evangelical Lutheran Church" (1992).

White, E.A. :Report to "Boston Presbytery" (1992).

:Report to the "Vestry and Congregation, Christ Church", West River (1993a).

:A Report to the "Trenton Shared Ministry", (1993b).

:A Report to "St Paul's Lutheran Church", Fulton (1993c).

Hunter, K.R. : Verslag aan "Mt. Olive Lutheran Church", Omaha (1992a).

Consultation Report "First Church of God", Goshen (1992b).

Schaller, L.E. :A Report to "Three Downtown Churches" in Jacksonville (1970).

A Report to "Four Churches" in Albuquerque (1971).

Verslag aan "Faith Tabernacle Baptist Church", Chicago (1992a).

Verslag aan "Augustana Lutheran Church", West St. Paul (1992b).

word skriftelik aan gemeentes beskikbaar gestel nadat die konsultant 'n steekproef-vraelys gebruik het, verskeie onderhoude gevoer het en verskillende dokumentêre bronne bestudeer het. Die verslag gee 'n opsomming van die antwoorde op die vraelys, 'n samevatting van die bevindinge wat uit die onderhoude gevoel het, 'n uiteensetting van die gemeente se sterk en swak punte en word afgesluit met 'n aantal aanbevelings aan die kerkraad en/of gemeente.

Wat opval uit hierdie verslae is dat die verslag eerstens volledig berus op die konsultant se eie waarnemings en interpretasies. Tweedens is die aanbevelings sy siening van hoe 'n saak hanteer of opgelos kan word. Nêrens is sprake van 'n gesamentlike poging om data in te samel, dit te evalueer en gesamentlik daaroor te besin nie. Derdens blyk dit, op enkele uitsonderings na, dat die proses van die implementering van die konsultant se aanbevelings volledig in die hande van die kerkraad of gemeente gelaat word. Die vaardigheid om die proses te bestuur, word klaarblyklik veronderstel.

In die verslae van Schaller word 'n kort opsomming gegee van die konsultant se bevindinge. Die res van die verslag word ingeklee met verskeie bylaes wat Schaller self geskryf het en wat praktiese raad gee "on what is working well and what is less than perfect" (verslag aan "Augustana Lutheran Church", 1992b).

Hunter se verslae is baie meer breedvoerig met verskeie grafieke en gedetailleerde suggesties. Hy verwag 'n skriftelike verslag van die gemeente binne 90 dae ("action plans") waarop hy kommentaar lewer. In enkele gevalle word 'n verdere konsultasie aanbeveel nadat die aanbevelings geïmplementeer is.

Die konsultante wat in samewerking met die Alban Instituut opereer se verslae is hoofsaaklik tweërlei van aard. Eerstens is dit verslae ten opsigte van 'n spesifieke probleem waarvoor 'n konsultant gebruik is (byvoorbeeld konflikte, dalende lidmaatgetalle, leierskapkrisisse,

ensovoorts). Tweedens is daar verslae wat die totale posisie van die gemeente in oënskou neem. Slegs in een van die verslae (Holton, 1992) was daar sprake van 'n begeleiding van die implementeringsproses.

Alhoewel hierdie verslae handig te pas kan kom in die evaluerings-, beplannings- en implementeringsfases bestaan die gevaar eerstens dat die gemeente as objek benader word. Hulle was nie deel van die proses nie en word "van buite" voorgesê wat om te doen. Dit mag tweedens tot gevolg hê dat 'n sekere mate van weerstand teen so 'n verslag ondervind word wat die implementering daarvan byna onmoontlik kan maak. Derdens mag die gemeente eenvoudig net nie oor die vermoëns of kundigheid beskik om die implementering van die aanbevelings te begelei nie. Nel het juis in hierdie verband bevind dat die begeleiding van die beplanningswerkgroepe van kardinale belang is (1994:193). 'n Vierde gevaar van konsultasieverslae is dat dit die gemeente oorafhanklik kan maak van die konsultant se persepsie van die situasie sonder om as mondigte gemeente, in afhanklikheid van die Here, self tot insigte te kom en, in die lig van die Woord, self mee te werk aan oplossings.

Terselfdertyd het hierdie studie aangetoon dat in krisissituasies 'n meer direkte optrede van die konsultant toepaslik kan wees (vergelyk hoofstuk 5. p.229 e.v.). Tog wil die navorser vashou aan die beginsel van *gesamentlike werksaamheid* tussen die konsultant en gemeente, al sou die konsultant in die proses 'n meer direkte rol speel.

5.7.2.6 Implementering

'n Bekende uitdrukking lui: "Plan the work and then work the plan." In hierdie fase moet die beplanning wat ontwerp is, uitgevoer word. Die fout word dikwels gemaak dat alles in detail beplan word, maar die implementering self word nie beplan en begelei nie. Dié studie verskil dus van Woody, Hansen en Rossberg wanneer hulle beweer: "The final responsibility for

carrying out the plan rests with the consultees. If they have had a part in its conceptualization, they will be more likely to carry it through" (1989:182). Dit is so dat die gemeente as subjek benader moet word en dat die finale verantwoordelikheid vir die implementering by die gemeente sal berus. Die studie pleit egter vir 'n *begeleiding* van die gemeente as subjek. Te dikwels word die vaardighede om te implementeer eenvoudig deur 'n konsultant veronderstel met die gevolg dat die hele proses begin stol en uiteindelik nie sy doel bereik nie. Die studie aanvaar Dieterich (1990b:3) se formulering van wat in die implementeringsfase moet plaasvind: "Action implementation has to do with the collaborative work by the consultant with the client analyzing transition issues, developing a transition plan, executing and monitoring of the transition plan, training various work groups, evaluating and monitoring all actions taken."

Nel (1994:197 - 199) onderskei die volgende belangrike aspekte in die implementeringsfase:

- * "Die opleiding van leiers om met mense te werk en mense op te bou."

Hendriks (1992a:188) sê in hierdie verband: "... toerusting wat lei tot geestelike volwassenheid vind in koinonia plaas (Efesiërs 4:16), in 'n situasie waar die 'mekaar-beginsels' (Versteeg, 1979) gerealiseer word en nie bloot waar lesings gegee word nie!" Toerusting moet, volgens hom, op drie vlakke geskied, naamlik:

"Hoof: kognitief - kennis, intellek;

Hand: konatief - vaardighede, dade;

Hart: affektief - gevoel, gesindheid of houding."

- * "Die korrekte verhouding tussen leiers onderling."
- * "Die gesonde verhouding tussen begeleiers en ander lidmate wat aan die implementerings meewerk."

- * "Die koördinerings van die verskillende aksies ..."
- * "... die noodsaaklikheid van besielde en volgehoue leiding." Leierskap, sê Nel, is in hierdie fase "'n parakletiese bediening van bemoediging, ondersteuning, troos en vermaning." Dietterich (1990b:8) is van opinie dat die konsultant se rol in hierdie fase "being an honest reactor or sounding board for the client" moet wees.

5.7.2.7 Evaluering van die konsultasieproses

Parsons en Meyers begin hul hoofstuk oor die evaluering van die impak van 'n konsultasieproses met 'n paar belangrike stellings: "Evaluation of the consultation process and its impact is very often viewed by consultants and consultees as superfluous or as only tangential to the primary function of consultation. Further, evaluation is often perceived as requiring skills and knowledge usually reserved to the professional evaluator and thus outside the realm of the practicing consultant." Hulle gaan voort en stel hul oortuiging op 'n ondubbelsinnige wyse: "Evaluating the impact and process of one's consultation is ... not only an essential ingredient of all consultation but an unavoidable one" (1984:207). Ten opsigte van hierdie punt moet aangetoon word dat dit een van die grootste punte van kritiek van die navorsers was teen die meeste organisasies se benaderings wat in hoofstuk 4 beskrywe is. Dit was naamlik korttermyn-konsultasies wat nie rekening hou met al die fases van die konsultasieproses nie. Die enigste uitsondering op die reël was die "Center for Parish Development" in Chicago. Hunter, van "Creative Consultation Services", wend pogings in dié verband aan deur van 'n gemeente 'n strategiese plan binne negentig dae te vra en dan kommentaar daarop te lewer. Verder volstaan hy met twee oproepe - een ses maande na die beplanningsfase en een 'n jaar daarna!

Terselfdertyd moet dit duidelik gestel word dat evaluasie nie net beperk moet word tot die einde van 'n konsultasieproses nie. Evaluering is eintlik deel van elke fase. Tog, sê Nel, is daar ook nadat die implementering van die verskillende aksieprogramme begin het, plek vir gereelde evaluering.

"Die gemeente moet voortdurend, soos wat die proses vorder, tot medewerking opgeroep word. Dis is juis deel van die vrug van die proses dat steeds meer en ander lidmate vir die saak van die opbou van die gemeente gewen word" (1994:199 - 200).

Die doel van evaluering word deur Nel (1994:200) soos volg aangegee:

- * "om die doeltreffendheid van die aksieprogram te bepaal;
- * om die bereikbaarheid en die bereiking van doelwitte tot in daardie stadium van die implementeringsfase te bepaal;
- * om die nodige aanpassings ten opsigte van die doelwitte en ten opsigte van die organisasie te maak."

Parsons en Meyers (1984:209 - 213) gaan selfs verder en onderskei twee soorte evaluasies as deel van die konsultasieproses, naamlik "formative and summative evaluation". Elkeen word kursories verduidelik. "*Formative evaluation* is used at strategic points throughout the consultation interaction to assist in the ongoing decisions to continue or modify the presented intervention. Its purpose is to gather data that expedite decision making about the upcoming steps and procedures in the consultation or intervention process. Such evaluation provides the basis on which to better 'form' the process for attaining desired outcomes. This formative element enables the consultant and consultee to identify their own assumptions and expectations about the consultations and its prevention procedures, to determine the success of their own individual contributions, and to find ways to improve their performance." "*Summative evaluation*" wil nagaan of die doelwitte wat gestel is, bereik word. "This type of evaluation encourages those involved in the program to gather data that may be used later to demonstrate the value of consultation and the program(s) derived from it."

Evaluering is veel meer as net een of ander kennistoets. Dit gaan nie net daarom of mense nou meer weet nie, maar of die gemeente meer getrou en effektief in sy roepingsvervulling is. Evaluering bewys dikwels of die gemeente werklik ernstig is oor hul geestelike opbou en of daar doelgerig, biddend en werkend voortgegaan word op die ingeslane weg. Terselfdertyd het evaluering ook ten doel om na te gaan of 'n bediening wat beplan en geïmplementeer is, wortel geskiet het en werklik gevestig is (Nel, 1994:200 - 201). Laastens kan vermeld word dat evaluering van die impak van 'n konsultasieproses gemik is op die voortsetting van die proses (Parsons en Meyers, 1984:207). In hierdie verband beklemtoon Nel juis dat die hele proses gereeld in 'n gemeente herhaal word. "Dit is deel van die gemeente se roeping en wat meer is - dit is soveel makliker om in die ritme te bly" (1994:202).

5.7.2.8 Voortsetting of terminering

Die argumente vir die voortsetting van die fases van die konsultasieproses is alreeds genoem. Dietterich (1990b:4) se beskrywing kan ook vermeld word: "Continuing activity has to do with negotiating a new contract with the client system and recycling the entire consulting sequence." Terselfdertyd merk Perry en Peterson (1981: 32) op: "At time major objectives will have been achieved, but minor ones will have not, and the organization will desire to have the consultant continue in a working relationship over a specified period of time. That should be spelled out in a new agreement."

Dit mag ook gebeur dat die konsultasie rondom 'n spesifieke probleem gewentel het en dat die aksiestappe voldoende (of nie voldoende) was (nie). Die kontrak tussen die konsultant en die gemeente word dan beëindig. In hierdie verband sê Perry en Peterson (1981:31): "In that case there should be a clear-cut break between the consultant and the organization, and the organization should carry on its own continuing evaluation."

Ten opsigte van die terminering van 'n konsultasieproses laat Woody, Hansen en Rossberg (1989:183) nog vir outlaas 'n waarskuwende stem hoor: "Because of personal satisfactions, the consultant or the consultees may prolong the consultation beyond the time when it is actually productive in solving problems. A different problem occurs when the consultant tends to slip into the role of a supervisor, appearing to evaluate and direct the consultees' work and to hold them accountable to the consultant for their performance." Ten opsigte van die laaste waarskuwing wil dit voorkom of "Creative Consultation Services" van Hunter juis in hierdie strik getrap het met die wyse waarop hulle gemeentes verantwoordelik hou om aan hulle te rapporteer en hul werk dan outokraties te evalueer.⁵⁸

Agt fases in 'n konsultasieproses is bespreek. Alhoewel daar verskille in benaderingswyse of in die benaminge van die fases mag bestaan, beskryf die meeste skrywers soortgelyke fases.

Om die resultate van 'n konsultasie met 'n gemeente te beleef, is 'n opwindende ervaring. Meer nog - om te ervaar hoe God in en deur 'n gemeente werk en soms konsultante as sy instrumente gebruik, kan nie in woorde beskryf word nie. Met Perry en Peterson (1981:32) kan die navorser net sê: "Seeking counsel is indeed biblical. Giving counsel demands the best from each consultant."

5.8 Samevattende bevindinge

Uit hierdie hoofstuk oor die konsultasieproses kan die volgende samevattende bevindinge uitgelig word:

⁵⁸ Vergelyk die bespreking van "Creative Consultation Services" in hoofstuk 4, 4.7.4.2, p. 182 e.v. en veral die kritiese opmerking in 4.7.4.4 (iv) p. 187.

- (i) 'n Gesonde wisselwerking tussen die konsultant en gemeente waar die konsultant van 'n gesamentlike magsbasis uitgaan en alle belanghebbende partye in die proses betrek, is 'n belangrike voorvereiste vir 'n geslaagde konsultasieproses.
- (ii) Die verwagtinge van 'n konsultasieproses moet vooraf duidelik op die tafel geplaas word (mondelings of per kontrak), anders kan die proses tot frustrasie en 'n negatiewe beleving daarvan aanleiding gee.
- (iii) 'n Eksterne konsultant sal waarskynlik beter deur 'n gemeente aanvaar word omdat hulle makliker hul probleme met hom sal deel as met iemand wat deel is van die gemeente.
- (iv) 'n Gemeentekonsultant sal buigbaar moet wees om verskillende rolle of kombinasies daarvan in die konsultasieproses te vertolk afhangende van die situasie en fase wat hanteer word.
- (v) Verskillende fases kan in die konsultasieproses *onderskei word* wat *nie van mekaar geskei* kan word nie en ook nie noodwendig in 'n spesifieke volgorde voorkom nie. "In jeder Phase sind virtuell alle anderen gegenwärtig" (Berg en Düringer, 1993:57). 'n Konsultant kan gelyktydig met 'n paar fases besig wees. In hierdie sin is konsultasie 'n dinamiese en aktiewe proses.
- (vi) Vir die doel van hierdie studie onderskei die navorser agt fases in 'n konsultasieproses, naamlik eerste kontak, kontraksluiting, motivering, diagnose, beplanning, implementering, evaluering, voortsetting of terminering.

Hoofstuk 6

Vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening

6.1 Inleiding

Die Algemene Sinode neem op 18 Oktober 1994 'n besluit waarby hierdie studie groot belang het: "Die Sinode versoek die sentra vir voortgesette teologiese opleiding om in samewerking met SKG's 'n konsultasiediens te ontwikkel wat kerkrade kan benut om saam met hulle leraars 'n bedieningsplan te ontwikkel" (Handelinge van die Algemene Sinode, 1994:489).

Dat daar wel 'n behoefte aan sodanige konsultasiediens bestaan, is reeds in 1990 deur Grey (:171) in 'n empiriese studie onder leraars van die Nederduitse Gereformeerde Kerk aangetoon. Alle respondente wat ondervra is, het aangedui dat hulle *ongetwyfeld* per geleentheid gebruik sou wou maak van die dienste van 'n span of spanne kundiges in hul gemeentebediening. Van die respondente het 27% pertinent aangedui dat hulle alreeds van die dienste van kundiges gebruik gemaak het en steeds maak.

Terselfdertyd moet vermeld word dat daar min wetenskaplike navorsing bestaan waarin die effektiwiteit van konsultasies getoets is. "Although previous studies report evidence of success, the lack of rigor leaves our belief up to a matter of faith. Practitioners have faith that it is effective, but it is imperative that quality research methods be applied to verify that belief" (Woody, Hansen en Rossberg, 1989:183). Goodstein (1978:161) kom tot dieselfde bevinding en vra vir wetenskaplike navorsing in hierdie verband. Ter wille van die voortgang van die gesprek oor gemeentekonsultasie is die effektiwiteit daarvan 'n saak wat moontlik deur verdere navorsing getoets kan word. 'n Moontlike hipotese wat aan 'n ondersoek onderwerp kan word, word in hoofstuk 7 voorgestel.

In hierdie hoofstuk word allereers beoog om na te gaan wat die huidige stand van konsultasiewerk in Suid-Afrika is. Dit is alreeds vermeld dat kerklike konsultasie 'n

relatief onbekende terrein in Suid-Afrika is.¹ Tog word pogings aangewend om die werk op dreef te kry. Die studie wil nagaan wat alreeds in hierdie verband gedoen is/word. Omdat die Algemene Sinode se opdrag spesifiek gerig is aan die adres van die sentra vir voortgesette teologiese opleiding, sal hul werk ook kursories onder die loep geneem moet word. Die hoofstuk word afgesluit met voorstelle wat die navorser in beskeidenheid ter tafel lê vir die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening.

6.2 Gespesialiseerde bedieninge

Grey (1990:195 e.v.) bied in sy proefskrif 'n goeie uiteensetting van gespesialiseerde bedieninge in die hedendaagse religieuse praxis en toon aan hoe "oorgemeentelike"² gespesialiseerde bedieninge ook in die Nederduitse Gereformeerde Kerk figureer. Vir die doel van hierdie studie word Grey se werk nie herhaal nie, maar word slegs daarna verwys.³ Dekker (1968:64) motiveer byvoorbeeld gespesialiseerde bedieninge deur te sê dat alle gemeentes nie alle take so effektief kan verrig "die meer effect sorteren bij een gezamenlijke uitvoering." Grey toon op ondubbelsinnige wyse aan hoe "oorgemeentelike"-gespesialiseerde bedieninge in die Nederduitse Gereformeerde Kerk voorkom en noem 'n lang lys van spesialiseringstings. (:211 - 217) Baumler en Mette (1987:55 - 327) sluit hierby aan met hul lys van spesialiseringstings en noem "Gemeindeberatung" as een van die moontlikhede.

Dat die Nederduitse Gereformeerde Kerk en die kerkreg nie probleme het met gespesialiseerde bedieninge nie, word duidelik weerspieël in twee belangrike besluite van die Algemene Sinode in 1986: "Die Sinode doen 'n beroep op ringe en sinodes om ernstig te oorweeg om predikante af te sonder vir spesifieke behoeftes

¹ Vergelyk hoofstuk 1, p. 4 (1.2.1).

² Hieronder word verstaan 'n vorm van spesialisasie waar 'n leraar 'n groter werksterrein het as net een gemeente. Dit behels 'n taak wat hy saam met ander leraars of verskillende groepe kan verrig (Dekker, 1968:67).

³ Die werke van Spiegel: *Pfarrer ohne Ortsgemeinde* (1970a) en *Der Pfarrer im Amt* (1970b) wat deur Grey uitvoerig behandel word, is ook hier van belang.

binne ringsverband/sinodeverband soos jeug, evangelisasie, middestadbediening, ensovoorts." In verband met moontlike nuwe bedieningstrukture besluit die Algemene Sinode : "... dat in samewerking met alle tersaaklike kommissies en met gebruikmaking van kundiges, deurlopend navorsing gedoen moet word oor die implikasies van veranderde omstandighede ... vir die bediening van die kerk ... Indien die resultate dui op noodsaaklike veranderinge in beleid, moet aanbevelings in dié verband aan die volgende vergadering van die Algemene Sinode voorgelê word" (Handelinge van die Algemene Sinode, 1986:632, 636). Die jongste besluit van die Algemene Sinode in 1994 in verband met 'n konsultasiediens, waarna reeds verwys is, sou vir die doel van hierdie bespreking bygevoeg kon word.

'n Kerklike konsultasiebediening sal dus as 'n "oorgemeentelike" gespesialiseerde bediening aangemerkt kan word. Dit blyk ook dat so 'n bediening reeds die sanksie van die Nederduitse Gereformeerde Kerk geniet, maar dat dit nog wag op struktuurvorming. Met die oog op voorstelle vir die moontlike strukturering en implementering van 'n konsultasiediens, word vervolgens gelet op die praktyk van konsultasiewerk in Suid-Afrika.

6.3 Konsultasiewerk in die hedendaagse Suid-Afrikaanse religieuse praxis

Die bewering kan gemaak word dat dit veral die koms van gemeentebou en die gepaardgaande literatuur daaroor was wat as belangrike stimulas gedien het vir die navorsing oor en aanvraag vir gemeentekonsultasies. Die nagraadse studies in gemeentepraktyk aan die teologiese inrigtings in Suid-Afrika het ongetwyfeld ook 'n belangrike bydrae in hierdie verband gelewer. Gemeentes het gretig na gemeenteboumateriaal en soortgelyke literatuur gegryp omdat hul besef het dat hulle nie is wat hul behoort te wees nie. Daar haper iets. Die beeld wat die Nuwe Testament van die kerk skilder, word nie gereflekteer in baie van hierdie gemeentes nie. Gemeentes het begin hulp soek, raad gevra en van mense begin gebruik maak om hulle in die soeke na vernuwing te begelei.

Hierin is daar natuurlik 'n gevaar geleë. Daar moet steeds onthou word dat dit God is wat sy gemeente bou. Tereg sê Nel (1986:5): "Gemeentebou vra daarom

na die oopmaak van 'n nuwe uitsig op God." Daar moet dus fyn geluister word na wat die Koning van sy kerk sê, anders loop 'n weg tot vernuwing of verandering gevaar om in 'n kunsgreep/foefie of 'n blote nuwe tegniek te ontaard (Bergh, 1990:2).

Aanvanklik is die hulp en raad wat gemeentes gesoek het, gerig aan die adres van die praktiese teoloë in die onderskeie teologiese inrigtings. Namate leraars en studente hul nagraadse studies in gemeentepraktyk voltooi het, is ook van hulle dienste gebruik gemaak. Hierdie vorm van konsultasiewerk word van nader belang.

6.3.1 Konsultasie vanuit die teologiese inrigtings

In hierdie verband word eerstens verwys na die werk van die praktiese teoloë aan die drie teologiese inrigtings van die Nederduitse Gereformeerde Kerk te Bloemfontein, Pretoria en Stellenbosch. Tweedens word die werk aan die Vista Universiteit, "Division for Contextual Ministry in Co-operation with the Institute for Church Growth in Africa" in Kempton Park in berekening gebring.

Praktiese teoloë aan die drie teologiese inrigtings van die Nederduitse Gereformeerde Kerk word dikwels gevra om betrokke te raak by die beplanningsprosesse in gemeentes, ringe en selfs sinodes. Uit die aard van hul posisie kan daar nie sprake wees van langtermyn-begeleiding nie en kom die betrokkenheid hoofsaaklik neer op die fasilitering van beplanningsprosesse - gewoonlik oor 'n naweek of 'n paar weekaande. Die beplanningsproses staan ook bekend as strategiese teologiese beplanning⁴ (STB).

⁴ Vergelyk onder andere Hendriks (1992a:122 e.v.) se uiteensetting van strategiese teologiese beplanning. Hy onderskei vier fases met drie subafdelings elk, naamlik (i) *Diagnostiese Aktiwiteit* (Probleemidentifiseringsfase) met 'n gemeente-analise, dinkskrum en SWOT-analise as die aktiwiteite. (ii) *Teologiese Aktiwiteit* (Skeppende Fase) waaronder teologiese sistematiesering, formulering van doelstellings en die bepaling van 'n visie (missie) val. (iii) Onder die *Organisatoriese Aktiwiteit* (Beplanningsfase) sien hy die bepaling van sleutelsuksesfaktore en prioriteite, doelwitformulering en die beplanning van 'n gedetailleerde aksie. (iv) Die *Bedieningsaktiwiteit* (Implementeringsfase) bestaan uit ontvriësing en toerusting, bediening en viering asook begeleiding en evaluering.

Hierdie studie het egter reeds in hoofstuk 2 aangetoon⁵ dat gemeentekonsultasie wyer strek as strategiese teologiese beplanning, alhoewel laasgenoemde as 'n aspek van die hele konsultasieproses figureer. Alhoewel die insette van die praktiese teoloë besonder hoog waardeur en aangeslaan word en as onontbeerlik beskou word, sal hulle die eerste wees om te erken dat dit nie 'n volledige gemeentekonsultasie kan wees nie (dit is sekerlik ook nie so bedoel nie). Dat in gemeentekonsultasies veel van die insette van die praktiese teoloë kan en moet gebruik word, word geensins betwis nie - slegs beklemtoon. In die voorstelle vir die strukturering van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening word dit juis in die vooruitsig gestel dat konsultasiedienste in noue samewerking met die teologiese inrigtings sal funksioneer.

In die prospektus en reklamemateriaal van die Vista Universiteit (1993/94; 1994/95) word onder andere gesê: "Vista University's Division for Contextual Ministry forms part of its community outreach and service programme. It falls under the Department of Biblical Studies but operates on a personnel budget sponsored by several institutions, local churches and individual Christians ... The training courses offered are a co-venture of Vista University and the Institute for Church Growth in Africa (1994/95:1). In verband met konsultasiedienste wat hulle aanbied, word die volgende gesê: "There seems to be a growing need for a consultation service for those concerned with the upbuilding of the local church. In churches abroad such services are common, and the practice is gaining support in South Africa ... A full consultation service for the upbuilding of the local church usually runs over about six months and includes consultation, leading conferences in the local church and guiding the local church through the analysis and strategic planning phases" (1994/95:4). Dr. Malan Nel word aangetoon as die kontakpersoon vir hierdie konsultasies.

In 'n telefoniese onderhoud met die navorser beklemtoon Nel dat hy vir die gemeente-analise en diagnostiese fase van Callahan se metode⁶ gebruik maak. In die tweede deel van die konsultasieproses volg hy sy eie benadering soos

⁵ Vergelyk hoofstuk 2 (2.9) p. 99 e.v.

⁶ Callahan is bespreek in hoofstuk 4 (4.7.3) p. 176 e.v.

uiteengesit in sy boek, *Gemeentebou* (1994:123 e.v.)⁷. Nel noem sy proses "strategiese beplanning" of vir die doel van gemeentebou, "gemeentelike strategiese beplanning" (:124). 'n Besondere winspunt van hierdie benadering is dat die begeleidingsproses oor 'n periode van ongeveer ses maande verloop.

Leraars en studente wat nagraadse studies in veral bedieningspraktyk voltooi het, word ook dikwels genader om in gemeentes behulpsaam te wees met die fasilitering van beplanningsprosesse. Die riglyne van strategiese teologiese beplanning word merendeels in hierdie begeleidings gevolg. Die begeleidings geskied gewoonlik oor naweke of oor 'n paar weeksaande.

6.3.2 Sentra vir voortgesette teologiese opleiding

Omdat die Algemene Sinode se besluite in 1994 spesifiek gerig is aan die adres van die sentra word hul werk kursories aangestip met spesiale verwysing na konsultasiewerk en/of-beplanning. Die drie sentra wat ter sprake is, is: Eenheid vir Voortgesette Teologiese Opleiding aan die UOVS (EVTO), Sentrum vir Voortgesette Teologiese Opleiding aan die Universiteit van Pretoria (SEVTO) en die Buro vir Voortgesette Teologiese Opleiding en Navorsing van die Universiteit van Stellenbosch (BUVTON).⁸

Dit blyk uit navrae deur die navorser dat daar tans nie veel gestruktureerde skakeling en samewerking tussen die drie sentra in die praktyk realiseer nie. Deels is dit te wyte aan die gebrek aan fondse en deels as gevolg van 'n tekort aan mannekrag. Dit wil verder voorkom of al drie instansies klem lê op voortgesette teologiese onderrig van leraars, navorsing, asook die pastorale versorging van predikante. Laasgenoemde doelstelling is nie oral goed gestruktureer nie, maar daar word beslis daaraan aandag gegee.

⁷ Nel se fases bewoord hy soos volg: motivering, ontvriësing en missieformulering; gemeente-analise; strategiebeplanning; implementering van strategiese plan en bereiking van doelwitte; evaluering, stabilisering en herhaling van die proses. (1994:123)

⁸ Reglemente van die drie instansies kan by die drie onderskeie inrigtings bekom word.

Ten opsigte van konsultasiewerk kom dit voor of BUVTON gemeentekonsultasies onderneem in die vorm van strategiese teologiese beplanning oor naweke en oor weeksaande. Volgens die direkteur van BUVTON, ds. Van der Merwe, lê BUVTON klem op vier terreine, naamlik voortgesette teologiese onderrig, navorsing, gemeentekonsultasies en die pastorale versorging van predikante.

SEVTO neem op 27 Mei 1995 die volgende besluite in verband met 'n konsultasiediens:

- * "Sinodes word versoek om die gedagte van 'n konsultasiediens vanuit SEVTO met 'n ondersteuningsgroep sterk aan te beveel;
- * Onder leiding van SEVTO moet so gou moontlik met die identifisering en toerusting van 'n paneel konsultante begin word;
- * In die proses kan die bestaande materiaal van BUVTON as vertrekpunt gebruik word;
- * 'n Groep persone wat konsultasie as belangstellingsveld het, moet op 4 Augustus 1995 bymekaarkom vir 'n werkwinkel in dié verband. Vir dié doel word die dagbesture van die vier Transvaalse SKG's genooi. Die dagbestuur kan self persone wat potensiaal het, nooi" (Notule van SEVTO, 26 Mei 1995).

In die voorstelle wat ter tafel gelê sal word in verband met die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening word teruggekom na die moontlike rol van die drie sentra. Daarom word die bespreking vir eers hier gelaat.

6.3.3 Buro vir gemeente-ontwikkeling

Die Kerkbode van 16 Junie 1995 rapporteer die stigting van die Buro vir gemeente-ontwikkeling (BGO) onder leiding van BUVTON se navorsingsgroep vir gemeentestudies. In verband met hierdie diens word gesê: "Dié unieke

konsultasiediens bied aan gemeentes en hul leiers 'n prosesbenadering tot gemeente-ontwikkeling waarin teologiese en bestuurswetenskaplike kundigheid geloofwaardig geïdentifiseer word ... Vanuit bogenoemde vertrekpunt bied die BGO die volgende aan gemeentes:

- * algemene prosesbegeleiding, insluitend gemeente-analise en strategiese teologiese beplanning;
- * spanbou binne die geleedere van leraars, kerkraad en ringe;
- * die ontwerp en begeleiding van 'n beroepingsproses wat kan help om die mees geskikte kandidaat vir 'n gemeente te vind;
- * die ontwikkeling van 'n doeltreffende toerustingsbediening;
- * leierskapsontwikkeling; en
- * die ontwikkeling van spesifieke bedieninge, byvoorbeeld die jeug" (:14).

Die missie van die Buro word soos volg uitgespel: "Die missie is om saam met gemeentes en hulle leiers op pad te wees na die herstel van getrouheid aan die implikasies van die evangelie. Daarom kry spiritualiteit voorrang bo tegniek."

6.3.4 "Southern Africa Leadership Training"

In 'n persoonlike onderhou met Bishop⁹ (1995) ("Ministries Director") kom die volgende gegewens van hierdie organisasie in Randparkrif na vore. Die interkerklike organisasie kom in 1968 tot stand met die doel om leiers in die plaaslike gemeentes op te lei. Hulle kom egter gou agter dat leierskapsopleiding net een aspek is waaraan aandag gegee moet word en dat daar dikwels dieperliggende probleme in die gemeente self teenwoordig is. Bishop sê dat

⁹ Bishop was 'n Presbiteriaanse predikant, is daarna na die Baptiste Kerk en is tans verbonde aan 'n interkerklike groep in Sandton.

leierskapskoling sonder die hantering van ander probleme in die gemeente, is soos "painting the toe nails of a terminally ill patient." Vanaf 1992 begin hulle met 'n in diepte evaluasie van die plaaslike gemeente deur middel van "professional market research principles". Die gemeente word van 'n geskrewe verslag met aanbevelings voorsien.¹⁰

Bishop sien die funksionering van die plaaslike gemeente op vier vlakke, naamlik: "inreach, outreach, upreach and a supportive group." Met "*inreach*" bedoel hy die opboufunksie van die gemeente self, volgens Efesiërs 4. Onder "*outreach*" verstaan hy plaaslike evangelisasiewerk, sendingwerk, kerkplantings en maatskaplike werk. Die "*upreach*" het te doen met die gemeente se verhouding tot God (korporatief en individueel). Die "*supportive group*" is vir hom onder andere die prediking, onderrig, skoling, finansies, ensvoorts wat die ander drie ondersteun sodat dit uitgevoer kan word. Leierskapopleiding is vir hom kardinaal en hy skroom nie om te sê dat die werk in 'n gemeente staan en val by opleiding nie.

Volgens Bishop is die taak van 'n gemeentekonsultant eerstens om vooropgestelde idees, opinies, ensvoorts in 'n gemeente te help verander en tweedens om strukturele veranderinge te begelei. Hierin vind hy veral aansluiting by Snyder se vyf dimensies waarin vernuwing of verandering moet plaasvind.¹¹

Met die kursoriese oorsig is gepoog om die stand van gemeentekonsultasie in Suid-Afrika te bellig. Die navorser maak nie daarop aanspraak dat bogenoemde 'n volledige lys is nie.¹² Die doel was slegs om enkele lyne te trek wat as agtergrond kan dien sodat 'n begrip gevorm kan word van die stand van gemeentekonsultasie-praktyke in Suid-Afrika. Uit die baie kort oorsig is dit egter

¹⁰ Die navorser is in besit van drie van hierdie verslae.

¹¹ Die vyf dimensies wat Snyder onderskei, is bespreek in hoofstuk 2 (2.7.3) p. 94 - 95.

¹² Vir die doel van hierdie studie is konsultasies wat op spesifieke sake fokus buite rekening gelaat. 'n Voorbeeld hiervan is onder andere Gemeentevreugde, 'n werkgroep wat as konsultante optree vir gemeentes wat die selgemeente-model toepas (Potgieter, 1995).

duidelik dat gemeentekonsultasie in Suid-Afrika nog worstel om tot volle wasdom te kom. Dit blyk ook duidelik dat daar van 'n oorkoepelende beleid, samewerking of gestruktureerdheid nog weinig sprake is - selfs binne die Nederduitse Gereformeerde Kerk.

Ten opsigte van vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening wil hierdie studie vervolgens in beskeidenheid 'n aantal voorstelle ter tafel lê. Dit word gedoen met die hoop dat die gesprek rondom 'n eie konsultasiediens op dreef kan kom, asook om 'n basis daar te stel vir verdere gesprekke en navorsing oor die onderwerp.

6.4 Voorstelle met die oog op die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening

Die voorstelle wat gemaak word, spruit uit 'n diepe begeerte by die navorser dat gemeentelike konsultasiewerk in Suid-Afrika netjies gestruktureerd en teologies gefundeerd gedoen sal word. Daar moet steeds onthou word dat ons te doen het met die Kerk van die Here Jesus Christus en dat daarmee nie roekeloos, onordelik en na eie goeddunke gehandel mag word nie.

Met bogenoemde ononderhandelbare uitgangspunt in gedagte, het die navorser geput uit die ervaring wat opgedoen is tydens die besoeke aan verskillende konsultasie-instellings in die V.S.A., Duitsland en Nederland. Daar sal gepoog word om die winspunte van hierdie instellings te verreken in die voorstelle. Terselfdertyd is waardevolle inligting bekom uit die literatuurstudie en gesprekke met verskeie teoloë en konsultante wat in die voorstelle ingebou kan word. Die studiereis en navorsing het grootliks bygedra om die navorser se eie opinie te help vorm en dit sal ook in die voorstelle verdiskonteer word.

6.4.1 Struktuurgewing

Die besluit van die Algemene Sinode in 1994 in verband met 'n konsultasiediens het alreeds 'n ordelike weg gebaan waarop 'n konsultasiediens kan beweeg. Die beheerliggaam is die SKG's van die betrokke sinodes terwyl die uitvoerende liggame die sentra vir voortgesette teologiese opleiding is.

Voorstel 1. *Dat drie gemeentelike konsultasiesentrums tot stand gebring word wat in noue samewerking met die drie teologiese fakulteite 'n diens kan lewer.*

In die praktyk behels hierdie voorstel dat die drie sentra vir voortgesette teologiese opleiding, EVTO, SEVTO en BUVTON elk 'n konsultasiesentrum tot stand sal bring wat as deel van die sentra vir voortgesette teologiese opleiding en onder beheer van die SKG sal funksioneer.¹³ Net soos BUVTON 'n direkteur vir navorsing het,¹⁴ sal elke sentrum 'n direkteur vir konsultasiedienste moet aanstel.

'n Belangrike vereiste vir bogenoemde struktuurering van die konsultasiesentra is dat daar nouer skakeling en samewerking tot stand moet kom tussen die drie sentras. Die praktyk wys juis uit dat daar, om verskeie redes, tans nie gestruktureerde skakeling en samewerking bestaan nie. Ter wille van beleidvorming, struktuurering en beplanning van die konsultasiedienste sal sodanige skakeling onontbeerlik wees. In hierdie verband sê Lippitt en Lippitt (1986:203): "Interorganizational collaboration is a recent trend that is on the rise. As limited resources and increased complexity confront the organizations of the future, sharing, collaboration, and support among organizations is becoming increasingly necessary." Terselfdertyd is die skakeling en samewerking met die drie teologiese inrigtings van kardinale belang. Die teologiese onderbou en insette mag nooit deur die praktyk geïgnoreer of van minder belang geag word nie. Die normatiewe en die empiriese moet deeglik geïntegreer word.¹⁵

Die studie gaan van die standpunt uit dat 'n kerklike konsultasiebediening 'n bediening is wat gerig is op die verskillende kerkverbande. Die tweede voorstel volg logies op hierdie uitgangspunt.

¹³ Met voorstel 1 is rekening gehou met Van Hamel-de Leeuw se suggestie in verband met die struktuurering van "consulentfuncties" (vergelyk p. 208).

¹⁴ In hierdie stadium is dit 'n deeltydse pos.

¹⁵ Vergelyk Jan Hendriks se standpunt oor die integrasie van die normatiewe en die empiriese (hoofstuk 3, p. 140 e.v.).

Voorstel 2. *Dat die konsultasiediens toeganklik sal wees vir die ander kerkverbande en dat hul samewerking en ondersteuning daadwerklik gesoek word.*

Die studie gaan in hierdie hoofstuk van die standpunt uit dat 'n *Suid-Afrikaanse konsultasiediens* geskep moet word. Die samewerking en insette van die ander kerkverbande en hul teologiese inrigtings kan slegs tot verryking en verdieping van hierdie diens bydra. In hierdie verband is dit van belang om te luister na Dietterich (1993b) se waarskuwing dat 'n konsultasiediens vir net een kerkverband in Suid-Afrika nie die mas sal opkom nie en terselfdertyd baie van die vrug en insette van 'n ekumeniese samewerking sal ontbeer. Dit word met waardering opgemerk dat EVTO reeds 'n artikel in hierdie verband in hul reglement ingebou het, naamlik "Die Eenheid stel hom ten doel om ... aan ander kerke en groepe, op versoek, teologiese diens te lewer (EVTO-ekumenies)" (Reglement EVTO, 1.2).

6.4.2 Opleiding, keuring en akkreditering van gemeentekonsultante

Een van die besondere winspunte van Gemeindeberatung in EKHN is die klem wat hulle plaas op die opleiding, keuring en akkreditering van gemeenteberaders.¹⁶ Die studie het reeds op pagina 200 gewag gemaak van die feit dat hierdie werkswyse gemeenteberading meer toeganklik maak vir gemeentes en dat die konsultasieproses nie afhanklik is van een of meer "spesialiste" nie. Terselfdertyd kan bygevoeg word dat die gebruik in Duitsland verseker dat die konsultasiediens 'n hoë standaard handhaaf en dat gemeentes met vrymoedigheid van die toegeruste en gekeurde konsultante gebruik kan maak. Die navorser is bekommerd dat buro's en individue hul kan begin voordoen as gemeentekonsultante, maar dat hulle nie daarvoor toegerus en gekeur is nie en gevolglik 'n negatiewe beeld van die werk kan skep. Die feit dat SEVTO alreeds begin het met die identifisering en toerusting van 'n paneel konsultante¹⁷ is 'n vars briesie wat uit die noorde waai.

¹⁶ Vergelyk hoofstuk 4 (4.7.6.2) p. 196, asook 4.7.6.7 (i) en (ii) op p. 200.

¹⁷ Sien 6.3.2 op p. 284 in verband met SEVTO se besluite op 26 Mei 1995.

Voorstel 3. *Dat die sentra vir voortgesette teologiese opleiding, onder leiding van die direkteure vir konsultasiedienste, 'n aantal leraars en ander kundiges oplei en keur wat, as deel van 'n span, konsultasies kan onderneem.*

Dit is prakties net nie moontlik dat een persoon (direkteur van konsultasiedienste) alle gemeentekonsultasies op die langtermyn kan begelei nie. Hiervoor is 'n paneel van geskoolde konsultante onontbeerlik. Terselfdertyd kan die besondere gawes en kundigheid van verskeie konsultante baie goed benut word. Soos die diens uitbrei, kan die paneel konsultante selfs spesialiseer sodat besondere vorms van gemeentekonsultasies, soos byvoorbeeld krisiskonsultasie, beplannings, ensovoorts meer effektief uitgevoer kan word.

Voorstel 4. *Dat een of ander vorm van akkreditering van gemeentekonsultante ingestel word en hul name in die verskillende kerkblaai gepubliseer word.*

Dit kan oorweeg word dat die verskillende SKG's jaarliks die akkrediterings behartig en daarmee verseker dat die gehalte van die konsultasies in hul sinodale gebied op standaard is. Dit word aanbeveel dat die verskillende SKG's akkrediteringsliggame tot stand bring wat gemeentekonsultante kan keur en oor die gehalte van die konsultasies kan waak. In die akkrediteringsliggame behoort kundiges te dien wat ten minste oor 'n M.Th-graad in Teologie (verkieslik in bedieningspraktyk) beskik. 'n Standaardopleiding vir gemeentekonsultante behoort ingestel te word met 'n praktiese evaluering aan die einde van die opleiding. Na drie jaar diens behoort die gemeentekonsultante opnuut geëvalueer te word.

6.4.3 Finansiering van die konsultasiedienste

Die finansiering van konsultasiedienste en die vergoeding van konsultante bly 'n netelige saak. Daarop het die studie reeds gewys.¹⁸ Terselfdertyd was die navorsers se waarneming dat die konsultasie-inrigtings in die VSA, Duitsland en Nederland finansiële swaar kry omdat hulle afhanklik is van gemeentes om van hul dienste

¹⁸ Die vergoeding van die konsultant is bespreek in hoofstuk 5 (5.3.4) p. 219 e.v.

gebruik te maak. Die instansies wat besoek is, ontvang geen subsidies of hulp van die onderskeie kerkgenootskappe nie. Daar is opgemerk dat verskeie instansies swaar leun op die verkoop van literatuur en dat van die gemeentekonsultante selfs aktief betrokke is by konsultasiewerk met groot firmas en organisasies om hul inkomste aan te vul.

Op die een of ander manier sal die finansiering van 'n Suid-Afrikaanse konsultasieburo aangespreek moet word. 'n Tekort aan finansies mag eenvoudig nie dié broodnodige diens ontwig of selfs keider nie.

Voorstel 5. Dat oorweging geskenk word aan die moontlikheid om alle gemeentes van die Nederduitse Gereformeerde Kerk, sowel as meewerkende kerkverbande aan te slaan op 'n soortgelyke stelsel as die puntstelsel van die Nederduitse Gereformeerde Kerk.

In die praktyk sal dit daarop neerkom dat alle gemeentes, volgens hul vermoë, bydra tot hierdie diens. Die inkomste hieruit word pro-rata tussen die drie konsultasiesentrums verdeel. Benewens hierdie voorstel betaal elke gemeente wat van die konsultasiediens gebruik maak die onkoste van die konsultant wat hulle besoek.

Die voordele van die stelsel is dat konsultasiedienste binne bereik van die meeste gemeentes geplaas word en dat gemeentes met groter vrymoedigheid van die diens gebruik sal wil maak. Die bydrae tot die onkoste van die konsultant verseker enersyds 'n groter gemeentebetrokkenheid, want onkoste is aangegaan wat opoffering mag verg. Andersyds verlig dit die finansiële las op die onderskeie konsultasiesentrums. Terselfdertyd kom die Bybelse beginsel dat ons almal lede van die een liggaam van Christus is (1 Korintiërs 12:12 - 27) tot sy reg. As die een lid hulp nodig het, word dit deur al die lede gesamentlik moontlik gemaak.

Die nadeel van die voorstel is dat die konsultasieproses in die lig van die huidige ekonomiese klimaat nie finansiële haalbaar vir 'n groot aantal gemeentes mag wees nie. Die verskillende Sinodes van die Nederduitse Gereformeerde Kerk kan ook oordeel dat dit nie nou geleë of billik is om 'n swaarder finansiële las op

gemeentes te plaas nie.¹⁹

Omdat 'n konsultasiebediening egter as 'n dringende behoefte gesien word, word 'n alternatiewe voorstel ter tafel gelê vir moontlike oorweging.

Alternatiewe voorstel. *Dat die sentra vir voortgesette teologiese opleiding, in samewerking met SKG's, 'n konsultasiediens ontwikkel wat selfvoorsienend is, maar wat nog steeds in noue samewerking met 'n teologiese inrigting funksioneer.*

Die voordeel van so 'n stelsel is dat die kerk steeds inspraak behou in sodanige konsultasiediens en die gehalte daarvan kan beheer. Terselfdertyd is dit ook vir gemeentes van belang om te weet dat 'n betrokke konsultasiediens deur die kerk goedgekeur is en dat hulle met vrymoedigheid daarvan gebruik kan maak.

Die nadeel van die stelsel is dat talle gemeentes dalk nie gemeentekonsultasies sal kan bekostig nie. Indien die konsep egter reg bemark word en namate die voordele van 'n konsultasieproses meer bekend word, behoort gemeentes weë te vind om van hierdie diens gebruik te maak.²⁰

In die lig van die alternatiewe voorstel sal dit noodsaaklik wees dat die sentra vir voortgesette teologiese opleiding dit oorweeg om die konsultasiediens te sentraliseer. Voltydse gemeentekonsultante kan moontlik vanuit die een sentrum in ander stede benoem word indien die behoefte dit regverdig.²¹

¹⁹ Hierdie vermoede word byvoorbeeld deur die saakgelastigde van die Sinode van Wes-Kaapland, ds. C.W. Alheit, bevestig.

²⁰ Vergelyk byvoorbeeld Hunter se brosjure wat hy aan gemeentes beskikbaar stel waarin hy voorstelle aan die hand doen van hoe 'n konsultasiediens gefinansier kan word. ("How do churches pay for a consultation.")

²¹ Hierdie werkwyse word deur die Alban Instituut gevolg. Hul sentrum is in Washington, maar hulle het konsultante op verskeie plekke in en buite Amerika.

6.4.4 'n Etiese kode vir gemeentekonsultante

Een van die voordele van kontraksluiting²² voordat 'n konsultasieproses 'n aanvang neem, is dat die wyse waarop die konsultant en die kliënt behoort op te tree in breë terme verduidelik en uiteengesit kan word. Hierdie studie pleit egter daarvoor dat die konsultasiesentrums hulle eie etiese kode moet uitwerk waarvolgens hulle opereer. So 'n etiese kode verseker enersyds 'n eenvormige uitgangspunt tot die konsultasies, maar gee ook andersyds aan die kliënt die gemoedsrus in die sin dat hulle presies weet volgens watter etiese reëls die konsultasie sal plaasvind. Konsultasies mag deur gemeentes bedreigend beleef word en 'n sekere weerstand daarteen opgebou word. 'n Etiese kode kan baie daartoe bydra dat gemeentekonsultasies meer positief gesien word.

*Voorstel 6. Dat die drie konsultasiesentrums 'n etiese kode van funksionering saamstel wat vooraf aan alle gemeentes beskikbaar gestel word.*²³

Gallessich (1982:397 - 405), asook Lippitt en Lippitt (1986:77 - 98)²⁴ gee besondere aandag aan dié belangrike saak. Laasgenoemde skrywers sê onder andere: "In any area of helping, the consultant occupies a position of trust; therefore, the ethical aspects of his or her work and relationships occupy a significant place in the discussion of the consulting process. The work of any professional helper requires the constant exercise of discretion and judgement. The client may not be qualified to appraise the quality of service being offered or the risks involved and, therefore, may have to rely for support and protection on the consultant's standards of conduct" (:77). Gallessich noem nie minder nie as agt-en-twintig beginsels van so 'n etiese kode!

²² Die kontraksluiting is in hoofstuk 5 (5.7.2.2) p. 244 bespreek.

²³ Vergelyk Hunter se "Inquirers Packet" wat hy vooraf aan gemeentes uitstuur. (Hoofstuk 5 (5.7.2.1) p. 242).

²⁴ Vergelyk ook Shay (1965); Beck (1971); Benne (1959); Glaser (1981) en andere.

Lippitt en Lippitt (1986:85 - 87) het 'n kode van elf beginsels vir 'n konsultant uitgewerk. Dit beskryf die verantwoordelikheid van die konsultant, die handhawing van hoë standaarde, konfidensialiteit, klem op die kliënt se belange, samewerking met ander konsultante, asook 'n eerlikheid en openhartigheid in verband met dit wat aangebied word en die vermoëns waaroor die konsultant beskik.

Shay (1965:13) beskryf 'n etiese kode soos volg: "... standards of professional conduct and practice which stem from the nature of the profession. They are consistent with the profession's purposes and functions in society and are generally considered to be the best ways of applying the knowledge and skills peculiar to it."

6.4.5 Diagnostiese hulpmiddels

Die studie het alreeds gewys op die belangrikheid van die diagnostiese fase in die konsultasieproses.²⁵ Daar is ook aangetoon dat konsultante van verskillende metodes en modelle gebruik maak om data te bekom.²⁶ Die gevaar bestaan dat gemeentekonsultante van allerlei diagnostiese hulpmiddels gebruik maak sonder dat hulle wetenskaplik en teologies getoets is. Dieterich, I. (1991:62) lig juis die diagnostiese hulpmiddels uit as 'n saak vir verdere studie. Sy stel dit soos volg: "How to critique the research methodologies (social, scientific and theological) currently used to study and develop congregations, and provide standards and processes to strengthen the reliability and validity of the research?"

Voorstel 7. Dat die drie konsultasiesentrums, in samewerking met sosioloë en die teologiese inrigtings, diagnostiese hulpmiddels - eie aan die Suid-Afrikaanse situasie - ontwerp wat die toets van wetenskaplike en teologiese geldigheid kan deurstaan.

²⁵ Vergelyk hoofstuk 5 (5.7.2.4) p. 250, 264.

²⁶ Vergelyk hoofstuk 5 (5.7.2.4.4) p. 257 e.v.

Die navorser erken geredelik dat dit nie altyd moontlik is om standaard diagnostiese hulpmiddels te gebruik nie. Daarvoor is die unieke aard van elke gemeente te belangrik. Dit is in besonder waar by die opstel van 'n gemeenteanalise wanneer telkens rekening gehou moet word met die unieke aard en behoeftes van elke gemeente afsonderlik. Wat die studie egter bepleit, is dat daar verskeie diagnostiese hulpmiddels beskikbaar moet wees sodat verskeie vlakke²⁷ van die gemeente se funksionering ge-evalueer kan word.²⁸ 'n Eenvlak benadering kan maklik eensydig geïnterpreteer word. Terselfdertyd lê die studie klem daarop dat hierdie "meetinstrumente" wetenskaplik en teologies geldig moet wees. Dietterich, I. (1991:62) lê ook klem op die selektiewe gebruik van diagnostiese hulpmiddels en wys terselfdertyd op 'n ordelike hantering daarvan "... to bring order to the eclectic use of the various disciplines and methodologies employed in studying or transforming church organizations".

6.4.6 'n Bepaalde visie van gemeentewees

In aansluiting by die belangrikheid om gebruik te maak van wetenskaplik en teologies geldige diagnostiese hulpmiddels, moet die belangrikheid van 'n bepaalde siening of visie van gemeentewees en die funksionering van gemeentes beklemtoon word. Die studie het reeds by die behandeling van Burger se vier dinamiese beginsels beklemtoon dat dit in 'n konsultasieproses deeglik verreken sal moet word.²⁹

Voorstel 8. Dat die konsultasiesentrums 'n duidelike, dinamiese en kreatiewe, prakties teologiese ekklesiologie ontwerp van wat 'n gemeente is en behoort te wees en dat ononderhandelbaar rekening gehou word met die feit dat dit in die eerste plek gemeente van God is.

²⁷ Vergelyk hierdie studie se onderskeiding van verskillende vlakke waarop gewerk moet word en die klem wat geplaas word op 'n multivlakbenadering (hoofstuk 2 p. 93 e.v.).

²⁸ Hunter se benadering om inligting van verskeie aspekte van die gemeente se funksionering vooraf te bekom, is aanbevelenswaardig (vergeelyk hoofstuk 4 p. 183).

²⁹ Vergelyk hoofstuk 3 p. 132 e.v.

Gemeentekonsultasies moet bo alles vra na God se doel met 'n gemeente en met die kerk. Die strukture en funksionering van die gemeente word naamlik aangepas en die veranderingsprosesse word begelei om hierdie doel te dien. Terselfdertyd behels hierdie voorstel dat daar voortdurend navorsing en besinning oor die visie moet plaasvind. Die gevaar bestaan dat met 'n statiese en geslote siening volstaan kan word, asof die mens oor alle kennis en insigte beskik.

6.4.7 Gemeentekonsultasie as langtermynbegeleiding

Voorstel 9. Die benadering van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiesentrum behoort so ver as moontlik op langtermyn-begeleiding te fokus.

Die studie het in hoofstukke 4 en 5 telkens aangetoon dat die begeleiding van 'n gemeente oor die langtermyn en deur al die verskillende fases van die konsultasie-proses belangrik is vir 'n geslaagde konsultasie. Die korttermynbenadering van verskeie instansies was telkens 'n punt van kritiek by die navorser. Gemeentes beskik nie altyd oor die kundigheid en vaardigheid om die verskillende prosesse te bestuur en te implementeer nie en het hulp nodig. Die voortdurende betrokkenheid van 'n gemeentekonsultant in die begeleiding van die verskillende prosesse word van groot belang geag.

Wanneer van die dienste van 'n gemeentekonsultant gebruik gemaak word vir die begeleiding van spesifieke prosesse, soos byvoorbeeld die hantering van 'n krisis of konflik, leierskapopleiding, hulp by die beroeping van 'n geskikte leraar, strategiese beplanning, ensovoorts, behoort dié begeleiding, sover moontlik, uit te loop op 'n langtermyn konsultasie wat die volle spektrum van die gemeentefunksionering dek. Een aspek van 'n gemeente se funksionering het ongetwyfeld implikasies en 'n invloed op die res van sy bestaan. "You can't rock the boat at one end only!" In hierdie verband sê Dietterich, I. (1991:64): "Too often church people hire consultants not for longterm change but only to solve immediate problems. Too often only the symptoms are treated. New energy may be generated in the short-term, but needed changes in self-understanding, calling, vision, and longterm orientation will not be addressed."

6.4.8 Konsultasiesentra: navorsing, inligting en literatuur

Voorstel 10. *Die drie konsultasiesentrums kan in 'n belangrike behoefte vervul deur voortdurende navorsing, inligtingversameling en die byhou van 'n databank, asook die beskikbaarstelling van relevante literatuur.*

Die konsultasieproses is dinamies en steeds aan die ontwikkel. Voortdurende navorsing in verband met tegnieke, benaderings en hulpmiddels en hoe dit vir die kerk bruikbaar gemaak kan word, is van wesenlike belang. Terselfdertyd is samewerking met ander dissiplines, sekulêre en ander gemeentelike konsultasieburo's asook met die verskillende teologiese inrigtings van kardinale belang. 'n Kerklike konsultasiebediening is nie 'n "idiosyncratic endeavor" (Dietterich, l. 1991:62) nie en moet die insigte en ontwikkelinge op hierdie gebied benut om die allerbeste vir die Kerk van die Here Jesus daar te stel.

Terselfdertyd is dit belangrik dat daar voortdurend inligting versamel moet word in verband met samelewingstendense,³⁰ kerk en gemeentelike ontwikkelinge in Suid-Afrika en oorsee, resultate van kerk-³¹ en gemeentelike sensusse, asook gemeente-analises. 'n Volledige databank met die nodige gegewens kan bydra dat die feite nie net beskikbaar is nie, maar ook verseker dat die tendense, ontwikkelinge en resultate van empiriese navorsing en ondersoeke verreken kan word in gemeentekonsultasies.

Die generering en beskikbaarstelling van relevante literatuur in verband met die doel, wese en funksionering van 'n gemeente is ook 'n belangrike rol wat 'n konsultasiesentrum kan vertolk.³² Hoe meer kennis beskikbaar gestel word, hoe

³⁰ Vergelyk onder andere studies soos die van byvoorbeeld Boshoff (1990).

³¹ Kerkspieël I, II, III en IV is onder andere goeie voorbeeld van landwye Kerksensusse van die Nederduitse Gereformeerde Kerk (1982, 1986, 1990, 1995) onder redaksie van Smuts.

³² Vergelyk onder andere die studies in die reeks *Gemeente en Bediening* van Burger (1991a), Hendriks (redakteur) (1992b), Burger (1995) en Smit (redakteur) (1995).

meer dien dit die doel van gemeentekonsultasies, naamlik om gemeentes te begelei om in lyn te kom met wat God in en deur die gemeente kan en wil doen.

Met die tien voorstelle wat ter tafel gelê is, is gepoog om breë, oorkoepelende riglyne daar te stel vir die moontlike vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse kerklike konsultasiebediening. Die navorser maak nie aanspraak daarop dat alle moontlike riglyne verdiskonteer is nie. Daar is wel gepoog om 'n moontlike pad wat gevolg kan word, aan te dui. Die pad self sal vorentoe nog baie duidelik uitgetrap moet word.

6.5 Slotopmerking

Hierdie studie het 'n eerlike poging aangewend om die noodsaaklikheid van 'n kerklike konsultasiebediening aan te toon. Die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk het die noodsaaklikheid van so 'n diens onderstreep en 'n ordelike pad aangedui wat gevolg kan word. Die hoop beskaam nie dat hierdie pad in Suid-Afrika geloop sal word!

Mag die Koning van die Kerk deur hierdie diens verheerlik word en mag Hy, as dit Hom behaag, sy gemeentes ook deur hierdie diens bou!

Hoofstuk 7

'n Bondige samevatting van die studie wat 'n ondersoek behels het na 'n kerklike konsultasiebediening

Die navorsingsprobleem wat deur hierdie studie aangespreek is, is die vermoede dat kerklike konsultasie, wat 'n relatief onbekende terrein vir kerke in Suid-Afrika is, wel beskryf, gesistematiseer en vorm gegee kan word vir gebruik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika. (Dit is dus die verkennende dimensie van die navorsing.) Tweedens het dit voorgekom of die funksionering van kerklike konsultasie in lande soos die VSA, waar dit oorspronklik ontstaan het, asook Duitsland en Nederland nagevors kan word met die oog op meerdere insig in die domeinverskynsel. Die vermoede het bestaan dat die funksionering van hierdie instellings en die aard van die probleme wat hulle hanteer, relevant mag wees vir die kerke in Suid-Afrika. (Dit is dus 'n beskrywende aspek in die navorsing.) Dertens is die vraag gevra of 'n konsultasiebediening nie dalk noodsaaklik geword het vir die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika nie - veral in die lig van die groeiende diversiteit en pluralisme in gemeentes, die versnelling in verandering wat ondervind word en in die lig van die worsteling met beide modernisme en post-modernisme. Die vermoede is dat gemeentes en die kerk leiding nodig het en dat 'n konsultasiebediening hierin tot hulp kan wees.

Die vyf navorsingsdimensies van Mouton en Marais is vir die doel van hierdie proefskrif geïnternaliseer. Die volgende was ter sprake:

1. *Die sosiologiese dimensie* van die navorsing. *Die konteks en groter scenario* waarbinne die domeinverskynsel funksioneer, is beskryf. Kerklike konsultasie is 'n tipiese verskynsel in ontwikkelde Westerse lande. Die oogmerk van hierdie dimensie van die navorsing was om die studie binne breër verband te plaas en om die konteks waarbinne die kerk hom bevind, te beskryf.
2. *Die ontologiese dimensie* van die navorsing. *Die ontledingseenheid*, of meer spesifiek, die werklikheid wat bestudeer is, is aan die orde gestel: kerklike konsultasiebediening. Dit is 'n bediening gerig op die verskillende kerkverbande.

3. *Die teleologiese dimensie* het die doel van die navorsing aangespreek. Die studie wou kerklike konsultasie histories beskryf, die funksionering daarvan navors en 'n bydrae lewer tot die vormgewing van 'n dergelike bediening binne gereformeerde kerkverband. Die spesifieke doel van die navorsing was dus om konsultasiebediening teologies-wetenskaplik te fundeer en 'n bydrae te probeer lewer deur die kennis en vaardighede te beskryf wat benodig word in begeleidingsprosesse.

4. *Die epistemologiese dimensie* het die paradigma waarbinne gewerk is en sy verhouding tot sy onderdele en ander navorsingsparadigmas (handelingswetenskappe) aangesny. As teologiese studie het die navorsing in sy benadering van die praktiese teologie en van 'n dialogiese omgang tussen die praktiese teologie en die sosiale wetenskappe uitgegaan. Dit erken die normatiewe inset van die Openbaring as wesenlike deel van beide die teologiese en kerklike praxis. In die terminologie word by voorkeur nie gepraat van die "benutting" van die sosiale wetenskappe deur die praktiese teologie nie. In terme van hul onderlinge verhouding tot mekaar het hierdie studie vir 'n *interdissiplinêre benadering* gekies waaronder verstaan word dat verteenwoordigers van hierdie verskillende dissiplines met mekaar in gesprek tree met as doel die verbetering van die praxis.

5. *Die metodologiese dimensie* het die werkswyse wat met hierdie proefskrif gevolg word geskets, asook die tipe navorsingsontwerp en afgrensing van die probleem. Die navorsing was hoofsaaklik 'n *verkennende studie* van 'n relatief onbekende terrein vir die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika. Deur hierdie studie is gepoog om 'n model vir gebruik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk te genereer. Die studie het ook 'n *beskrywende aspek* bevat in soverre dit die geskiedenis en die ontwikkeling van die domeinverskynsel nagegaan het.

Die navorsingsontwerp was *nomoteties* in soverre daar na algemeen geldende wetmatighede wat onderliggend aan die domeinverskynsel lê, gesoek is. Analise en interpretasie het plaasgevind met 'n *induktiewe strategie*. Hierdie wyse van ordening van die data lei tot 'n nuwe konseptuele raamwerk/model. Omdat die

werkswyse hipotese-genererend was, wou die navorsing sodoende 'n bydrae lewer tot moontlike verdere navorsing op hierdie terrein, asook die ontwikkeling van 'n konsultasiebediening in Suid-Afrika.

In sy geheel gesien, was die navorsing meer *kwitatief* van aard. Die problematiek wat aangespreek is, het gehandel oor die aard en vormgewing van 'n bediening wat enersyds van God Drie-enig uitgaan, maar waarvoor Hy mense - as konsultante - gebruik.

Die *ontwerp van die proefskrif* is soos volg gedoen: In die eerste drie hoofstukke is gepoog om 'n basisteorie daar te stel om sekere aspekte van die kerk op normatiewe vlak te belig en om normatiewe Skrifbeginsels waarop 'n konsultasiebediening geskoei sal moet word, aan te toon. Die vierde hoofstuk het die ontwikkeling en funksionering van gemeentekonsultasie krities nagegaan. Verskeie konsultasieburo's en gemeentekonsultante is beskryf en daar is veral gelet op hulle benadering tot gemeentekonsultasie. In die vyfde hoofstuk is 'n beskrywing gegee van hoe 'n konsultasieproses aangepak kan word en hoe dit in die praktyk verloop. Aandag is ook gegee aan 'n strategie vir die implementering van die konsultasieproses. Met die sesde hoofstuk is gepoog om riglyne neer te lê vir die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening. Hierdie hoofstukke kan vervolgens bondig saamgevat word.

7.1 Inleiding en oriëntering ten opsigte van kerklike konsultasie

Die kerk bevind hom vandag in 'n komplekse snelveranderende wêreld waar voortdurende aanpassings gemaak moet word om die diverse en eiesoortige behoeftes van die moderne mens die hoof te bied. Indien die kerk vandag relevant vir die moderne mens wil wees en 'n rigtinggewende invloed uitoefen op sy lidmate, sal die kerk belangrike aanpassings moet maak in sy styl, bedieningsmetodes en strukture. Die kerk sal sy werkswyse by nuwe behoeftes moet aanpas sonder om sy beginsels prys te gee en sonder om die onveranderlike Woord van God af te water om by die moderne mens aan te pas.

In so 'n tyd van grootskaalse veranderinge worstel gemeentes om die spoed van die veranderinge, die proses van veranderinge en ook die funksieverlies van die

kerk effektief te hanteer. Vir kerke en gemeentes is dit 'n tyd van groot onsekerheid en worsteling om by die veranderinge aan te pas en dit in Bybelse kanale te begelei. Gemeentes soek al hoe meer prakties teologiese leiding van spesialiste wat weet hoe om teologies die veranderingsprosesse te begelei en te bestuur. Hierin wil 'n konsultasiebediening in en vir die kerk behulpsaam wees.

7.2 Gemeentekonsultasie beskryf en begrond

Die etimologiese betekenis van die woord konsultasie/berading dui op 'n proses waarin gespesialiseerde en professionele raad of inligting gegee word nadat die betrokke partye ernstig met mekaar oorleg gepleeg het. Konsultasie in die sosiale- en bestuurswetenskappe het ten doel om probleme in 'n organisasie aan te spreek en op te los en die organisasie te help om effektief te funksioneer sodat hul doelwitte bereik kan word. Die uniekheid van gemeentekonsultasie lê veral in die beklemtoning van die gemeente as subjek wat sy identiteit wat hy alreeds in Christus besit, moet ontdek en ontwikkel. Gemeenteberading het ten doel om die gemeente te begelei om in afhanklikheid van God mee te werk tot meer effektiewe funksionering ten dienste van die Koning van sy kerk en die effektiewe uitdra van die evangelie. Waar dit by sekulêre organisasies in die eerste plek om effektiwiteit gaan, gaan dit in die kerk om getrouheid, om uit dankbaarheid aan die *missio Dei* mee te werk.

Die Skrif gee nie vir ons 'n eksplisiete model waarvolgens 'n konsultasiebediening vir gemeentes gestruktureer kan word nie. Die Skrif bied ook nie 'n voorskrif oor elke moontlike saak wat in die moderne wêreld mag opduik nie. Tog het die Skrif betekenis vir alle terreine van die lewe en bied dit wel leidende motiewe, algemene gesigspunte en teologiese koördinate en vaste bakens. Daarom is die lig van die Skrif onontbeerlik vir alle terreine - ook vir gemeentekonsultasie.

Een van die teologiese koördinate in die begeleiding van die proses van verandering, is die soeke na die wil van God. Gemeentekonsultasie begelei die gemeente in 'n proses van verandering sodat hulle al meer kan ontdek wat God in en deur die gemeente wil doen. Die gemeente moet deur die Heilige Gees

sodanig verander word dat hy homself aan God kan toewy en gelykvormig word aan die beeld van die Seun van God. In die begeleiding hier toe is gemeentekonsultasie slegs 'n instrument.

Die begeleiding van 'n gemeente om te verander geskied op alle vlakke van die gemeentelike lewe. Bo alles is dit God wat die verandering in die gemeente bewerk sodat Hy gedien kan word. In gemeentekonsultasie gaan dit daarom in die eerste plek om God en dit wat Hy in en deur die gemeente wil doen en nie om die gemeente en sy oorlewing nie.

Gemeentekonsultasie word deur die studie gedefinieer as 'n teologiese werksaamheid. Dit is 'n bediening waarin 'n gemeente begelei word tot gehoorsaamheid om voortdurend deur God verander te word ten opsigte van denke en strukture sodat hulle 'n meer effektiewe draer kan wees van die komende Ryk van God.

7.3 Die unieke aard van die kerk as organisasie en die rol van 'n konsultasiebediening

Die kerk is 'n skepping en daad van God in Christus deur die Heilige Gees. Die unieke aard van die kerk is daarin geleë dat dit in God sy oorsprong en bestemming vind en daarom geheel en al tot sy beskikking is. Hy is die Hoof van die kerk asook die oorsprong daarvan. Hy laat die kerk lewe en groei, lei en bestuur dit en oefen heerskappy daaroor uit. Die saak waarom dit in die kerk gaan, is die koninkryk van God. Die kerk moet 'n sigbare weerspieëling en 'n konkrete gestalte van die koninkryk wees.

Tog is die kerk, wat sy organisasievorme betref, tydgebonde en is hy geroepe om die effektiwiteit daarvan gereeld te evalueer. Hierin wil konsultasiebediening 'n rol speel. Dit wil die kerk begelei om sy organisasievorme te evalueer en aanpassings te maak sodat die gemeente 'n helder teken kan wees van die koninkryk van God. Die kerk is dus 'n organisasie ('n instituut) wat nie verhewe is bo die reëls van die empiriese werklikheid nie. Terselfdertyd mag die kerk as organisasie nie los gesien

word van die *corpus Christi* nie. Die kerk is tegelyk instituut (organisasie) én organisme. Die rol van 'n konsultasiebediening is om met beide gesigspunte rekening te hou. In hierdie opsig verskil die kerk radikaal van 'n gewone organisasie.

Die gemeente as empiriese werklikheid staan as lede met mekaar en met Christus in verbinding om aan hul roeping te beantwoord. Die gemeente vorm 'n sisteem, 'n komplekse netwerk van persone, verhoudings, groepe en baie ander faktore. Terselfdertyd is die gemeente ook in relasie tot sy omgewing - word daardeur beïnvloed en oefen op sy beurt invloed daarop uit. Die gemeente is 'n oop sisteem.

Die funksionering van 'n gemeente word deur verskeie faktore beïnvloed wat deur 'n konsultasiebediening deeglik in ag geneem moet word. Terselfdertyd word verskillende fases en siklusse onderskei waardeur gemeentes beweeg. Ter wille van die korrekte invalshoek in 'n konsultasieproses is dit belangrik om te kan onderskei in watter fase 'n gemeente verkeer.

'n Konsultasieproses moet gelei en bestuur word. Leierskap word gesien as die begeleiding van 'n gemeente om in die lig van die evangelie tot begrip en verandering te kom, om tot selfstandige geestelike funksionering te kom. Die definisie wat deur die studie aanvaar is, het vanselfsprekend implikasies vir die rol van die gemeentekonsultant. Die leierskap van die gemeentekonsultant berus op die aanvaarding van gelykwaardigheid in status en deelname van alle lede van die gemeente.

Gemeentekonsultasie word laastens as 'n bediening gesien - 'n dienswerk wat deur sommige in die kerk verrig word ter wille van die dienswerk van ander in die kerk.

7.4 Die verhaal agter kerklike konsultasie

Kerklike konsultasie, soos dit vandag funksioneer, kan nie werklik verstaan word as dit nie gesien word teen die historiese ontwikkelinge op hierdie gebied nie.

Verskeie faktore het meegewerk en verskillende persone en instansies het 'n invloed uitgeoefen op die ontwikkeling en vormgewing van kerklike konsultasie.

Konsultasie word gekoppel aan die menslike eienskap om hulp aan ander te verleen wat vanselfsprekend so oud soos die beskawing self is. 'n Meer gestruktureerde konsultasieproses neem in die sestigerjare vorm aan toe meer aandag gewy word aan die voorkoming van sosiale wantoestande. Die gevolg was dat geestesgesondheidsdienste en konsultante wat dié diens kon lewer, uitgebrei moes word. Binne die kader van die mediese beroep en geestesgesondheidsdienste kry konsultasie die betekenis van twee professionele persone wat mekaar raadpleeg (konsulteer) in verband met 'n pasiënt.

'n Verdere ontwikkeling vind plaas toe van verskeie modelle van konsultasie gebruik gemaak word om verskillende tipes konsultasieprosesse van mekaar te onderskei. Die teoretiese onderbou en navorsing in verband met die konsultasieproses ontvang in hierdie tyd weinig klem, met die gevolg dat in die praktyk geworstel word binne 'n vaagomlynde proses. Pogings word vanaf 1985 aangewend om praktyk en teorie te integreer.

Die ontwikkeling van kerklike konsultasie word ook vanuit 'n ander hoek beskryf deur die sosiologiese, etnografiese, organisatoriese en teologiese benaderinge tot konsultasie te belig. Hiervolgens word Douglass aangewys as die persoon wat vir die eerste keer sosiologie aangewend het om die probleme wat kerke bedreig, aan te spreek. Met die daaropvolgende teologiese benadering in die konsultasieproses word gepoog om ook teologies te verstaan wat besig is om te gebeur tussen die kerk en God.

Verskeie individue en konsultasie-instellings lê die grondslag waaruit gemeentekonsultasie, soos dit vandag bekend is, ontwikkel en groei. Ten opsigte van die funksionering en benaderingswyses van moderne gemeentekonsultasie-inrigtings in die VSA, Duitsland en Nederland is verskeie winspunte aangetoon, maar ook grondige kritiek uitgespreek. Die positiewe word veral gesien in die praktiese-uitvoerbare konsultasieprosesse wat aangebied word en die hulp wat aan gemeentes gebied word in hul worstelinge met die dag-tot-dag probleme en veranderinge wat die hoof gebied moet word. Die kritiek wat uitgespreek is,

handel veral oor die meeste instellings se korttermynbenaderings in konsultasies, 'n gebrek aan 'n duidelike ekklesiologie en die negering van die gemeente as subjek in 'n kollaboratiewe konsultasieproses. Dit word ook aangetoon dat pragmatisme dikwels voorkeur geniet bo 'n wetenskaplik en teologies-gefundeerde benadering.

7.5 Die konsultasieproses in aksie

Die basisteorie wat in die studie in verband met kerklike konsultasie opgebou is, word deur middel van 'n strategie - die konsultasieproses - in die praktyk geïmplementeer. Belangrike uitgangspunte in hierdie proses is die erkenning dat die gemeente 'n teologiese werklikheid is met Christus as die Hoof daarvan. Christus bou self sy gemeente tot mondige vrygekooptes met 'n verantwoordelijkheid wat hulle self moet nakom en uitleef. Die konsultasieproses begelei die gemeente om meer in pas te kom met die bedoeling van die Hoof van sy kerk. Die gemeentekonsultant behoort verskillende rolle in die konsultasieproses te kan vertolk, maar altyd met die nederige erkenning dat dit werk is wat gedoen word aan en met die gemeente van die Here. In die funksionering van die konsultasieproses en verwagtinge wat daaraan gekoppel word, is die gemelde uitgangspunte onverhandelbaar en moet as sodanig verdiskonteer en uitgespel word.

Ter wille van die studie word die konsultasieproses in verskillende fases verdeel hoewel dit nie van mekaar geskei kan word of noodwendig in 'n liniêre volgorde voorkom nie. Konsultasie is 'n dinamiese en aktiewe proses soos die konsultant heen en weer tussen die verskillende fases beweeg. "Standaardfases" kan nie onderskei word nie en die keuse word dikwels gedoen deur sekere fases te kombineer of te verfyn om die doel waarom dit in 'n konsultasieproses gaan, te bereik. Agt fases is vir die doel van hierdie navorsing onderskei met die doel om die konsultasieproses te operasionaliseer.

7.6 'n Metode om 'n kerklike konsultasiebediening vorm te gee binne die Suid-Afrikaanse kerklike konteks

Riglyne vir die vormgewing van 'n Suid-Afrikaanse konsultasiebediening word, in die lig van die navorsing, neergelê. In die voorstelle wat ter tafel gelê word, word rekening gehou met die winspunte van soortgelyke konsultasiedienste in die VSA, Duitsland en Nederland. Die basiese strategie is gemeentebetrokkenheid. Die gemeente moet onder leiding van die Hoof van die kerk eienaar van die beplanning en implementering van strategië in die gemeente wees.

Die hoofaksente van die voorstelle hou rekening met die besluit van die Algemene Sinode dat 'n konsultasiediens ontwikkel moet word wat deur gemeentes benut kan word. In die praktyk kom die voorstelle daarop neer dat drie konsultasiesentrums tot stand gebring word as deel van die drie sentra vir voortgesette teologiese opleiding wat in samewerking met die teologiese fakulteite die diens beplan en lewer. Die samewerking en ondersteuning van ander kerkverbande en hul teologiese inrigtings word as 'n prioriteit beskou. Die funksionering van so 'n konsultasiediens gaan uit van 'n spanbenadering - 'n aantal gemeenteberaders wat geskool en gekeur word en wat deelyds behulpsaam sal wees. Terselfdertyd kan die diens gefinansier word deur alle gemeentes verantwoordelik te maak om dié bediening moontlik te maak. In die verdere voorstelle word klem gelê op 'n etiese kode waarvolgens konsultasies uitgevoer word, die gebruik van wetenskaplik en teologies geldige diagnostiese hulpmiddels en die benadering van 'n langtermyn begeleidingsproses. 'n Verantwoordelike ekklesiologie waarvolgens geopereer word, moet ontwerp word. Laastens is voortdurende navorsing, versameling van relevante inligting en literatuur, asook die verspreiding daarvan van belang.

'n Moontlike hipotese wat deur die studie gegenerer is en deur verdere navorsing getoets kan word, is die vermoede dat gemeentes wat van 'n volledige konsultasiediens gebruik maak meer getrou en effektief funksioneer en beter in staat is om hulle Godgegewe doel op aarde te realiseer.

Slotwoord

Wanneer die gemeente homself en God se doel met die gemeente verstaan en betrokke raak in 'n konsultasieproses om dit te realiseer, kan gemeentes lewende getules wees van wat God in en deur hulle kan en wil doen! God sal Hom nie onbetuig laat nie!

"U is die bron van die lewe,
deur u lig lewe ons."

Psalm 36:10

BRONNELYS

- Adam, I., Glänzer, H. en E.R. Schmidt. 1977a. Grundannahmen und Zielvorstellungen der Gemeindeberatung. In: *Wege Zum Menschen*. 29. Jahrgang. Heft 10.
- Adam, I., Glänzer, H. en E.R. Schmidt. 1977b. Voorwoord. In: *Wege zum Menschen*. 29. Jahrgang. Heft 10.
- Adam, I., Glänzer, H. en E.R. Schmidt. 1977c. Ausbildung und Qualifikationen zum Gemeindeberater in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau. In: *Wege Zum Menschen* 29. Jahrgang. Heft 10.
- Adam, I en E.R. Schmidt. 1977: *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.
- Agenda vir die Negende Vergadering van die Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Pretoria. 11- 20 Oktober 1994.
- Al, W. 1984. *Parochie opbouw op het breekvlak van culturen en generaties*. Hilversum: Gooi en Sticht.
- Altrocchi, J. 1972. Mental Health Consultation. In: Gohann, S.E. en C. Eisdorfer. *Handbook of Community Mental Health*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Anderson, D.L. 1983. *Accelerating Church Growth through the ministry of consultation in a denominational context*. Ongepubliseerde D.Min. proefskrif. California: Fuller Teologiese Seminarium.
- Anderson, P.A. 1965. *Church Meetings that Matter*. Philadelphia: United Church Press.
- Argyris, C. 1962. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood: Irwin Dorsey.

- Ash, J. en E. West. 1989. *High Performance Systems and Transformational Change*. Paper presented at Academy of Management meeting. Washington D.C.
- Barker, J.A. (s.j.) *The business of paradigms*. Charthouse Learning Corporation.
(Video-aanbieding.)
- Bäumler, C. en N. Mette. 1987. *Gemeindepraxis in Grundbegriffen. Ökumenische Orientierungen und Perspektiven*. München: Kaiser.
- Bavinck, H. 1967. *Gereformeerde Dogmatiek*. Deel IV. Kampen: J.H. Kok.
- Beck, C.E. 1971. Ethical practice: Foundations and emerging issues. In: *Personnel and Guidance Journal*, p. 321.
- Beckhard, R. 1969. *Organizational Development: Strategies and Models*. U.S.A.: Addison-Wesley.
- Bellah, M. 1991. *Baby Boom Believers in the 90's*. Illinois: Tyndale House.
- Bellah, R.N. 1983. Social science as practical reason. In: Callahan, D en B. Jennings. *Ethics, The Social Sciences and Policy Analysis*. New York: Plenum Press.
- Bellman, G.M. 1990. *The Consultant's Calling. Bringing who you are to what you do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Benne, K.D. 1959. Some ethical problems in group and organizational consultation. In: *Journal of Social Issues* 15(2), p. 60-67.
- Bennis, W. en B. Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Bennis, W.G. 1969. *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects*. U.S.A.: Addison-Wesley.

- Berg, H.G. en S. Düringer. 1993. *Gemeindeberatung*. Ongepubliseerde manuskrip aangebied vir publikasie.
- Berg, H.G. 1993. Onderhoud gevoer met die navorser op 18 Mei 1993 te Frankfurt. (Op kasset.)
- Berger, J. 1977. *Behavioral Consultation*. Columbus: Merrill.
- Berger, P. 1972. *Group Training Techniques*. Epping: Gower Press.
- Bergh, W.J. 1990. *Die identifisering van faktore wat inwerk op godsdienstige meelewing en betrokkenheid - 'n fenomenologies-teologiese analise van die Ned. Geref. Gemeente De Tyger*. Ongepubliseerde M.Th-tesis. Universiteit van Stellenbosch.
- Berkhof, H. 1967. *Gereformeerde Dogmatiek*. Deel IV. Kampen: J.H. Kok.
- Berkhof, H. 1985. *Christeljk Geloof*. Nijkerk: Callenbach.
- Beurskens, E.A.A. 1992. *Afgesproken! Een onderzoek naar contractsluiting in de praktijk van het kerkelijk opbouwwerk en maatschappelijk activeringswerk. Studies over kerkopbouwkunde 4*. Baarn: Gooi en Sticht.
- Bion, W.R. 1961. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books.
- Bishop, C. 1995. Onderhoud gevoer met die navorser op 20 April 1995 te Johannesburg.
- Blake, R.R. en J.S. Mouton. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. en J.S. Mouton. 1978. *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. en J.S. Mouton. 1979. OD Technology for the Future. In: *Training and Development Journal*.

- Blake, R.R. en J.S. Mouton. 1985. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. en J.S. Mouton. 1986. *Consultation. A handbook for Individual and Organization Development. 2nd. Edition*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Block, P. 1981. *Flawless Consulting. A guide to Getting Your Expertise Used*. San Diego: University Associates.
- Bosch, D.J. 1991. *Transforming Mission. Paradigm shifts in Theology of Mission*. Orbis Books.
- Boshoff, H. 1990. *Samelewingsveranderinge en die Kerk in die Negentigerjare: Moontlike Implikasies*. Instituut vir Toekomsstudies, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.
- Brierley, P. 1989. *Vision Building*. London: Hodder and Stoughton.
- Brown, W.B. en D.J. Moberg. 1980. *Organization Theory and Management. A Macro Approach*. U.S.A.: John Wiley and Sons.
- Browning, D.S. (Ed.) 1983. *Practical Theology. The emerging field in Theology, Church and world*. San Francisco: Harper and Row.
- Browning, D.S. 1985. Practical Theology and Political Theology. In: *Theology Today*. Vol. XLII, No. 1.
- Brunner, E. de S. 1959. Harlan Paul Douglass: Pioneer Researcher in the Sociology of Religion. In: *Review of Religious Research*, 1-2.
- Buchanan, D.A. en A.A. Huczynski. 1985. *Organizational Behavior. An Introductory Text*. U.K.: Prentice-Hall International.
- Bullard, G.W. Jr. 1983. Using Consultation in Strategy Planning. In: *Review and Expositor. The Urban Church*. Vol. LXXX, No. 4.

- Burger, C.W. 1989. *Die stand van die Praktiese Teologie in Suid-Afrika; 'n Ondersoek na die denke oor sekere voorrae van die vak*. Ongepubliseerde studiestuk van die RGN.
- Burger, C.W. 1991a. *Die dinamika van 'n Christelike geloofsgemeenskap. Nuut gedink oor gemeentes*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Burger, C.W. 1991b. *Praktiese Teologie in S.A. 'n Ondersoek na die denke en sekere voorrae van die vak*. RGN-Studies in Metodologie no. 23. Pretoria: RGN-Uitgewers.
- Burger, C.W. 1994. Die agogiese moment in die prediking in 'n situasie van verandering. In: *Praktiese Teologie in S.A.* Vol. 9(1).
- Burger, C.W. 1995. *Gemeentes in transito. Vernuwingsgeleentheid in 'n oorgangstyd*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Burke, W.W., Clark, L.P. en C. Koopman. 1984. Improve Your OD Projects' Chances for Success. In: *Training and Development Journal*, Vol. 38, no. 9.
- Burke, W.W. 1987. *Organization Development. A Normative View*. U.S.A.: Addison-Wesley.
- Callahan, K.L. 1983. *Twelve Keys to an Effective Church*. San Francisco: Harper and Row.
- Callahan, K.L. 1987a. *Twelve Keys to an Effective Church: The Leaders' Guide*. San Francisco: Harper and Row.
- Callahan, K.L. 1987b. *Twelve Keys to an Effective Church: The Planning Workbook*. San Francisco: Harper and Row.
- Callahan, K.L. 1990. *Effective Church Leadership: Building on the Twelve Keys*. San Francisco: Harper and Row.

- Callahan, K.L. 1993. *Twaalf Sleutels tot 'n Effektiewe Gemeente. Die Beplanningswerkboek*. Halfway House: Orion.
- Caplan, G. 1963. Types of Mental Health Consultation. In: *American Journal of Orthopsychiatry*. Nr. 33.
- Caplan, G. 1970. *The Theory and Practice of Mental Health Consultation*. New York: Basic Books.
- Carroll, J.W., Dudley, C.S., and W. McKinney (Eds.). 1986. *Handbook for Congregational Studies*. Nashville: Abingdon Press.
- Carroll, J.W. 1988. The Congregation as Chameleon: How the Present Interprets the Past. In: *Congregations: Their Power to Form and Transform*. Nelson, C.E. (Ed.) Atlanta: John Knox Press.
- Carroll, J.W. 1991: *As one with authority: Reflective leadership in ministry*. Louisville, Kentucky: Westminster/John Knox.
- Chambers English Dictionary. 1990. Editors: Schwartz, C., Davidson, G., Seaton, A. and V. Tebbit. Chambers Press.
- Charlesworth, H.K. 1970. The uncertain future of small business: can this picture be changed. In: *MSU Business Topics*. Michigan State University, Vol. 18.
- Chitwood, B.J. 1973. *What the Church Needs Now. A Plan for Renewal*. New Jersey: Fleming H. Revell Company.
- Cho, D.Y. 1984. *More Than Numbers*. Waco: Word Books.
- Christian Reformed Church 1986. *Hospitality and assimilation. The healthy church series*. CRHM. Grand Rapids.
- Cilliers, S.P. 1966. *Maatskaplike navorsing*. Stellenbosch: Kosmo-Uitgewery.

- Coertzen, P. 1991. *Gepas en Orderlik. 'n Teologiese verantwoording van die orde vir en in die kerk.* RGN-studies in Metodologie no. 24. Pretoria: RGN-Uitgewers.
- Coil, J.A. 1992a. *Report to Aldersgate United Methodist Church. Olathe, Kansas.* Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Coil, J.A. 1992b. *Report to Faith United Methodist Church. Lincoln, Nebraska.* Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Coil, J.A. 1993. *Report to Grace Covenant Presbyterian Church. Overland Park, Kansas.* Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Coleman, R. 1963. *The Master Plan of Evangelism.* Old Tappan: Revell.
- Colvin, T.J. en R.H. Kilmann. 1989. *A Profile of Large Scale Change Programs.* Proceedings, Southern Management Assn.
- Consulting and Training Services 1992. Washington: The Alban Institute.
- Creative Consultation Services. s.j.: *Interview Schedule Guidelines.* Corunna: Church Growth Center.
- Cummings, T.G. (Ed.) 1980. *Systems Theory for Organizational Development.* s.p.: Wiley and Sons.
- Curtis, M.L. en T. Anderson T. 1975. *Consultant Observational Assessment Form.* Department of Educational Leadership. University of Cincinnati.
- Dekker, G. 1968. De Nederlandse kerken en schaalvergroting. In: *Over schaalvergroting.* Van Beusekom, J.H. et al (reds.) p. 60-82. Utrecht: Ambo.
- Dekker, G. 1983. *Oude wijn in nieuwe zakken.* Baarn: t'Have.

- Dekker, G. 1992. *De Stille Revolutie. De ontwikkeling van de Gereformeerde Kerken in Nederland tussen 1950 en 1990*. Kampen: J.H. Kok.
- DesPortes, E.L. 1973. *Congregations in Change. A Project Test Pattern Book in Parish Development*. New York: Seabury Press.
- Die Kerkbode 1995. *Weeklikse Koerant van die Nederduitse Gereformeerde Kerk*. Deel 155, Nummer 21.
- Dietterich, I. 1991. *Approaches to Church Development. An Analytical and Comparative Study*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1988. *The Evolution of the Center for Parish Development. A Short History*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1989. *A Systems Model of the Church in Ministry and Mission*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1990a. *Classes of Changes in Church Organizations*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1990b. *An Organizational Consultation Sequence*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1993a. *A Strategic Church Transformation Process. A 5-Phase Process for Church Faithfulness and Effectiveness*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P.M. 1993b. *Onderhoude gevoer met die navorsers op 22, 23, 26 en 28 April 1993*. Chicago. (Op kasset.)
- Dietterich, P.M. 1994. *On crafting a fundamental change strategy*. In: *Transformation - A newsletter of The Center for Parish Development*. Vol. 1, Number 2. Chicago.

- Dietterich, P.M. 1995a. Reading the signs of the times. In: *Transformation - A newsletter of The Center for Parish Development*. Vol. 11, Number 1. Chicago.
- Dietterich, P.M. 1995b. Center trains consultants in Germany. In: *Transformation - A newsletter of The Center for Parish Development*. Vol. 11, Number 2. Chicago.
- Dietterich, P.M. en I.T. 1989. *Advanced Consulting Skills for Church Transformation*. Chicago: The Center for Parish Development.
- Dietterich, P. en R. Wilson. 1976. *A Process of Local Church Vitalization*. Chicago: Center for Parish Development.
- Dingemans, G.D.J. 1988. Kerkorde als Ecclesiologische vormgeving. In: Van't Spijker, W. en andere: *Inleiding tot de studie van het Kerkrecht*. Kampen: J.H. Kok.
- Dingemans, G.D.J. 1989. Praktische theologie als een academische discipline. In: *Nederlands Theologisch Tijdschrift* Vol. 43, no. 3.
- Dingemans, G.D.J. 1990. *De tijd van de verborgen God*. 's-Gravenhage.
- Douglass, H.P. 1927. *The Church in The Changing City*. New York: George H. Doran Co.
- Dudley, C.S. 1991a. From Typical Church To Social Ministry: A Study of The Elements Which Mobilize Congregations. In: *Review of Religious Research*. Vol. 32, No. 3.
- Dudley, C.S. 1991b. *Basic Steps Toward Community Ministry*. Washington: Alban Instituut.
- Dulles, A. 1985. *Models of the Church. A critical assessment of the church in all its aspects*. Dublin: Gill and MacMillan.
- Edmondson, B. 1988. In: *American Demographics*. s.u.: s.p.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 32, no. 3.

Elliott, R. 1982. *Church Growth that Counts*. Valley Forge: Judson Press.

Engelbrecht, J. en C. De Wet. (s.j.) *Kleingroepe. 'n Sleutel tot Dinamiese Kerkgroei*. Die Instituut vir Kerkgroei in Afrika. Silverton: Promedia Publikasies.

Erchul, W.P. en J. Gallessich. 1981. *Decision Making in Consultation*. Paper presented at the annual convention of the National Association of School Psychologists. Houston.

Firet, J. 1974a. De situatie van de praktische theologie. In: *Praktische theologie. Nederlands tijdschrift voor pastorale wetenschappen*. Jaargang 1, no.1, p. 10.

Firet, J. 1974b. *Het agogisch moment in het pastoraal optreden*. Kampen: J.H. Kok.

Firet, J. 1977. *Het agogisch moment in het pastoraal optreden*. (3e druk.) Kampen: J.H. Kok.

Firet, J. 1980. De plaats van de praktische theologie binnen die theologische faculteit. In: *Praktische Theologie*. s.p.: 's-Gravenhage.

Firet, J. 1986. Kroniek van de Praktische Theologie. In: *Praktische Theologie*, 12 (1986) - 5.

First Church of God Goshen, 1993. Action Plans Pastor Milo Miller. Goshen, Indiana.

Foland, T.E. 1992a. *Report - Christ Church Shaker Heights, Ohio*. Ongepubliceerde konsultasieverslag.

Foland, T.E. 1992b. *Consultant Report. Carroll Lutheran Village Westminster, Maryland*. Ongepubliceerde konsultasieverslag.

Foland, T.E. 1992c. Ongepubliceerde konsultasieverslag aan Mechanic Grove Church of the Brethren.

- Foland, T.E. 1992d. *Report - The Brookdale Church, St. Joseph, Missouri*.
Ongepubliseerde konsultasieverslag.
- Foland, T. 1993a. *A Model to Clarify Consulting Approaches*. Washington: Alban Institute.
- Foland, T.E. 1993b. Ongepubliseerde konsultasieverslag aan Church of the Brethren,
Waynesboro.
- Frank, L. 1936. Society as the Patient. In: *American Journal of Sociology*. Nr. 42.
- French, W. 1972. Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies.
In: Margulies, N. en A.P. Raia. (Eds.), *Organization Development: Values, Process,
and Technology*. New York: McGraw-Hill.
- Gallessich, J. 1982. *The Profession and Practice of Consultation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallessich, J. 1985. Towards a Meta-Theory of Consultation. In: *The Counseling
Psychologist*. Nr. 13.
- George, C. s.j. Diagnostic Analysis Promotional Material. Charles E. Fuller Institute of
Evangelism and Church Growth. California.
- Gerloff, E.A. 1985. *Organizational Theory and Design. A Strategic Approach for
Management*. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Getz, G. 1976. *Building Up One Another*. Wheaton: Victor Books.
- Glaser, E.M. 1981. Ethical Issues in Consultation Practice with Organizations. In:
Consultation. 1(1), p. 12-16.
- Goodstein, L.D. 1978. *Consulting with Human Service Systems*. U.S.A: Addison-Wesley.

- Grey, G. 1990. *Predikant-wees vandag. Praktiese voorstelle vir spesialisering en privatisering deur predikante van die Ned. Geref. Kerk*. Stellenbosch: Elise Grey Boeke.
- Groener, G. 1993. Korte Schets van de Situatie M.B.T. Kerkelijke Opbouwwerk in de R.K. Kerk in Nederland. In: *Nieuwsbrief Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk*.
- Groenewald, E.P. 1977. *Die Pastorale Briewe*. Kaapstad: N.G. Kerk-Uitgewers.
- Groenewald, J.P. 1986. *Social Research: Design and Analysis*. Stellenbosch: University Publishers and Booksellers.
- Groenewald, C.J. 1987. *Handleiding vir voornemende Navorsers by die gebruik van Opnames en Vraelyste*. Ongepubliseerde notas. Departement Sosiologie. Universiteit van Stellenbosch.
- Guinness, Os 1973. *The Dust of Death*. Leicester: Inter-Varsity Press.
- Guinness, Os 1993. *Dining With the Devil*. Grand Rapids: Barker Book House.
- Hadaway, K. 1991. *Church Growth Principles: Separating Fact from Fiction*. Nashville: Broadman Press.
- Hahn, C.A. 1985. *Lay Voices In an Open Church*. Washington: Alban Institute.
- Haldane, J.M., Geyer, N.B., Fenhagen, J.C., Anderson, J.D., en H.B. Evans. 1973. *Prescriptions for Parishes*. New York: The Seabury Press.
- Handelinge van die Sewende Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk. 1986.
- Handelinge van die Negende Algemene Sinode van die Nederduitse Gereformeerde Kerk in Pretoria. 11-20 Oktober 1994.

Hanna, D.P. 1988. *Designing Organizations for High Performance*. s.p.: Addison-Wesley.

Hartké J. 1993. Onderhoud gevoer met die navorsers op 10 Mei 1993 te Mount Calvern Lutheran Church, Fort Wayne. (Op kasset.)

Harvey, D.F. en D.R. Brown. 1992. *An Experiential Approach to Organization Development*. Fourth Edition. s.p.: Prentice-Hall International, Inc.

Heidenreich, H. 1985. Gemeindeberatung - Organisationsentwicklung - (pastorale) Supervision. Ein Überblick über Konzepte, Literatur, Aus/Fortbildung und Institutionen. In: *Pastoraltheologische Informationen*. p. 144-167.

Hendriks, H.J. 1988a. Tendense in die Amerikaanse kerklike situasie en moontlike implikasies daarvan vir die kerk in S.A. In: *NGTT Deel XXIX*.

Hendriks, H.J. 1988b. *Die belang van 'n gemeente-analise vir die opbou van die gemeente*. Ogepubliseerde notas.

Hendriks, H.J. 1990. Bedieninge in en deur die Gemeente. 'n Praktiese-Teologiese Basisteorie. In: *Praktiese Teologie in Suid-Afrika*. Jaargang 5 (1).

Hendriks, H.J. 1992a. *Strategiese Beplanning in die Gemeente. Die Beginsels en Praktyk van Gemeentevernuwing*. Wellington: Hugenote-Uitgewers.

Hendriks, H.J. (red.) 1992b. *Gemeentes vertel. Verandering in 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi.

Hendriks, H.J. 1993. Die 1991 Bevolkingsensus-tendense en die Afrikaanse kerke. In: *NGTT*. Deel 34, p. 542 - 551.

Hendriks, H.J. en M.A.V. van der Merwe. 1995. Strategiese teologiese beplanning as deel van 'n praktiese teologiese proses. In: *NGTT*. Deel XXXVI Nummer 1.

- Hendriks, Jan 1990. *Een vitale en aantrekkelijke gemeente. Model en methode van gemeenteopbouw.* Kampen: J.H. Kok.
- Hendriks, Jan 1993: Onderhoud gevoer met die navorser op 25 Mei 1993 te Amsterdam.
(Op kasset.)
- Hendriks, Jan, Van Hooijdonk, P.G. en H.D. De Loor. 1982. *Kerkelijke Opbouwwerkers in de praktijk - een explorerend onderzoek.* Instituut voor Praktische Theologie Vrije Universiteit Amsterdam, Katholieke Theologische Hogeschool Amsterdam, Sociologisch Instituut Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Hendriksen, W. 1964. *Colossians and Philemon. New Testament Commentary.* Edinburg: The Banner of Truth Trust.
- Hersey, P. en K.H. Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* Fourth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Heyns, J.A. 1978. *Die Kerk.* Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Heyns, J.A. 1982. *Teologiese Etiek.* (Deel 1) Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Heyns, J.A. 1984. *Dogmatiek.* Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Heyns, L.M. 1986. *'n Prakties-Teologiese Ondersoek na die Kerklike Strukture van die Nederduitse Gereformeerde Kerk.* Ongepubliseerde D.Th-proefskrif. Universiteit van S.A.
- Heyns, L.M. 1993. Bestuur van die Gemeente as Organisasie van Vrywilligers.
In: *Praktiese Teologie in S.A.* Jaargang 8(2).
- Heyns, J.A. en W.D. Jonker. 1974. *Op Weg met die Teologie.* Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Higdon, H. 1969. *The Business Healers.* New York: Random House.

- Hodges, W. en S. Cooper. 1983. Models of Consultation. In: Cooper, S. and Hodges, W. (Eds.), *The Mental Health Consultation Field*. New York: Human Sciences Press.
- Hodgson, P.C. 1988. *Revisoning The Church. Ecclesial Freedom in the New Paradigm*. Philadelphia: Fortress Press.
- Holton, S.A. 1992. *Report to Immanuel Lutheran Church. Meriden*. Ongepubliceerde konsultasieverslag.
- Homans, G.C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Hopewell, J.F. 1987. *Congregation. Stories and Structures*. Philadelphia: Fortress Press.
- Hunter, K.R. 1983. *Foundations for Church Growth*. New Haven, Missouri: Leader Publishing Company.
- Hunter, K.R. 1985. *Spiritual Gifts Discovery Survey and Scoring Sheet*. Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. 1992a. *Consultation Report Mt. Olive Lutheran Church, Nebraska*. Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. 1992b. *Consultation Report First Church of God, Goshen. August 18 - 20*. Corunna: Church Growth Center. Ongepubliceerde konsultasieverslag.
- Hunter, K.R. 1993a. Onderhoud gevoer met die navorsers op 7 Mei 1993 te Corunna. (Op kasset.)
- Hunter, K.R. 1993b. Kommentaar op "Action Plans" van First Church of God, Goshen Pastor Milo Miller gedateer 10 Mei 1993. Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. 1994. *Foundations for Church Growth. Biblical Basics for the local Church*. Corunna: Church Growth Center.

- Hunter, K.R. (s.j.) *Honest Assessment: A Guide to Church Consultation*. (Kasset en werksblaaie.) Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. (s.j.) *How do churches pay for a consultation*. Promosiemateriaal van die Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. (s.j.) *Creative Consultation Services*. Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K. R. (s.j.) *Inquirers Packet*. Corunna: Church Growth Center.
- Hunter, K.R. (s.j.) *Preliminary Profile Inventory for Church Consultations*. Corunna: Church Growth Center.
- Jackson, C.J. 1982. *Die funksionering van die charismata in die opbou van die gemeente*. Ongepubliseerde D.D.-proefskrif. Universiteit van Pretoria.
- Jenkins, M. en D.B. Jenkins. 1991. *Power and Change in Parish Ministry. Reflections on the Cure of Souls*. Washington: Alban Institute.
- Johnson, B. 1992. *Report to First Congregational Church of Kalamazoo, Michigan*. Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Johnson, R.H. 1966. *Taylor-Johnson Temperament Analysis. Psychological Publications*. Los Angeles: s.u.
- Joiner, W.L. 1993. *Report of Consultant to Church of the Holy Trinity, Lincoln, Nebraska*. Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Jonker, W.D. 1955. *Mistieke liggaam en kerk in die nuwe Rooms-Katolieke teologie*. Kampen: J.H. Kok.
- Jonker, W.D. 1965. *Aandag vir die kerk*. Potchefstroom: "Die Evangelis."
- Jonker, W.D. 1969. *Die Brief aan die Romeine*. Kaapstad: N.G. Kerk-Uitgewers.

- Jonker, W.D. 1981. *In Diens van die Woord*. Pretoria: N.G.Kerkboekhandel.
- Kast, F.E. en Rosenzweig 1979. *Organisation and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, D. en R.L. Kahn. 1966. *Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Klostermann, F. 1977. Voorwoord. In: *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Burckhardtthaus-Verlag. Gelnhausen.
- Köster, R. (1975) Was ist Praktische Theologie? In: *Lernende Kirche*. Herausgegeben von Reinhard Köster und Haas Oelker. München: Chr. Kaiser Verlag.
- Kotler, P. en A.R. Andreasen. 1987. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kouzes, J.M. en B.Z. Posner: *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurpius, D. 1978. Consultation Theory and Process. In: *An Integrated Model. Personnel and Guidance Journal*. 56, p. 335-338.
- Kuyper, A. 1932. *De Gemeene Gratie*. (Eerste Deel.) Kampen: J.H. Kok.
- Laubscher, N.F. 1988. *Inleiding tot die Statistiese komponent van die opstel en verwerking van vraelyste*. Ongepubliseerde notas.
- Lawrence, P.R. en J. W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Harvard University, Business School. Boston.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch. 1989. *Developing Organizations. Diagnosis and Action*. s.p.: Reading Mass.

- Leavitt, H.J. 1965. Applied Organizations Change in Industry. In: *Handbook for Organizations*. March, J.G. Chicago.: s.u.
- Leene, G. en Schuyt, Th. 1980. De contractbenadering in het opbouwwerk. In: *Tijdschrift voor Agologie* 1980/3-4.
- Leonard, S. 1993. *A Report to the Council Presbytery of Missouri River Valley*. Ongepubliceerde konsultasieverslag.
- Lewin, K. 1958. Group Decision and Social Change. In: *Readings in Social Psychology*, edited by Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. en Hartle, E.L. Holt, Rinehart en Winston. New York.
- Lewin, K. 1974. Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science. In: *Human Relations*. 1 p. 5-42.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization, its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lippitt, G.L. en W.H. Schmidt. 1967. *Crisis in a Developing Organization*. s.p.: Harvard Business Review.
- Lippitt, G. en R. Lippitt. 1986. *The Consulting Process in Action*. Second Edition. San Diego: University Associates, Inc.
- Lissenburg, D. 1975. *Samen thuis - samen uit. Over de begeleiding van veranderingsprocessen in kerken*. Assen: Van Gorcum.
- Lissenburg, D. 1978. *Veranderen in de kerk... hoe doe je dat?* Assen: Van Gorcum.
- Louw, D.A. 1982. *Inleiding tot die Psigologie*. Johannesburg: McGraw-Hill
- Louw, D.J. 1980. *Die Stad in die Mens*. Pretoria: N.G. Kerk Boekhandel.

- Louw, D.J. 1989. *Praktiese Teologie as 'n Hermeneutiese Wetenskap*.
Klasaantekeninge.
- Louw, J.J. en M. Nel. 1993. *Twaalf Sleutels tot 'n Effektiewe Gemeente. Die Beplanningswerkboek*. Halfway House: Orion.
- Louw, L.K. 1986. *Dienswerk - 'n eietydse bedieningsmodel vir die opbou van die gemeente*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Luchsinger, V. en V. Dock. 1976. *The Systems Approach: A Primer*. Dubuque: Kendall/Hunt.
- Lück, W. 1981. Gemeindeberatung: Organisations-entwicklung in der Kirche.
In: *Gruppendynamik* 12.
- Lukatis, I. 1988. Gemeindeberatung: Einige Bemerkungen zur Konzeption. In: *Werkstatt Gemeinde*. Jg. 6/Nr. 21.
- Luthans, F. 1989. Conversation with Edgar H. Schein. In: *Organizational Dynamics*.
- Lynn, M.L. 1987. Book Reviews. In: *Review of Religious Research*. Vol. 28, No. 3.
- MacLennan, B., Quinn, R. en D. Schroeder. 1975. The Scope of Community
Mental Health Consultation. In: Mannino, F., MacLennan, B. and M. Shore.: *The Practice of Mental Health Consultation* (DHEW Publication No. ADM 74-112) p. 3-24
Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Marais, W. 1984. *Die Geestelike Toestand van die Kerk*. s.p.: s.u.
- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University
Graduate School of Business.
- McDermott, L.C. 1984. The Many Faces of the OD Professional. In: *Training and Development Journal*.

- Mead, L.B. 1972. *New Hope For Congregations. A Project Test Pattern Book in Parish Development*. New York: Seabury Press.
- Mead, L.B. 1991. Korrespondensie gevoer met die navorser. Brief gedateer 10.05.1991. Washington: Alban Insitituut.
- Mead, L.B. 1992. *The Once and Future Church. Reinventing the Congregation for a New Mission Frontier*. Washington: The Alban Institute.
- Mead, L.B. 1993a. Onderhoud gevoer met die navorser op 19 April 1993 te Washington. (Op kasset.)
- Mead, L.B. 1993b. *More than Numbers. The Way Churches Grow*. Washington: The Alban Institute.
- Messingen, H. 1988. *Langenscheidts Handwörterbuch*. Nördlingen: C.H. Beck'sche Buchdruckerei.
- Meyers, J. 1981. Mental Health Consultation. In: Kratochwill, T.R. (Ed.) *Advances in School Psychology*. Vol. 1. Hillsdale and Erlbaum.
- Mial, H.C. 1987. *What is a Consultant?* Ongepubliseerde lesing gelewer by Growing Living Churches, seminaar gehou by Africa Enterprise, Pietermaritzburg.
- Miller, D. 1982. Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. In: *Journal of Management Studies*.
- Miller, M. 1993. Onderhoud gevoer met die navorser op 10 Mei 1993 te First Church of God, Goshen. (Op kasset.)
- Minear, P.S. 1960. *Images of the Church in the New Testament*. Philadelphia: The Westminster Press.
- Mitroff, I.I. 1988. *Break-Away Thinking*. New York: John Wiley and Sons.

- Möller, E. en E. Marahrens. 1988. Gemeindeberatung - Eine Beratung zur Selbsthilfe. In: *Werkstatt Gemeinde*. Jg. 6/Nr. 21.
- Mount Olive Lutheran Church. 1993. *Action Plans Mount Olive Lutheran Church*. Omaha, Newbraska.
- Mouton, J. en H.C. Marais. 1990. *Basiese Begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN-Uitgewers.
- Müller, J.J. 1958. *Die Brief aan die Kolossense*. Stellenbosch: Christen-Studente Verenigingsmaatskappy van S.A.
- Murray, W. 1995. Fasilitering: In pas met die Visie. In: Smit, A. (red). *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes. Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Murren, D. 1990. *The Baby Boomerang*. Ventura: Regal Books.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. en Associates. 1994. *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Naisbitt, J. en P. Aburdene. 1990. *Megatrends 2000*. London: Sidgwick and Jackson.
- Neilsen, E.H. 1978. Reading Clients' Values from Their Reactions to an Intervention/ Feedback Process. In: *Academy of Management Proceedings*.
- Nel, M. 1986. *Teologiese Perspektiewe op Gemeentebou*. Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Nel, M. 1993. Gemeentebou: Dinamiese Kragte in die Vernuwingsproses. In: *Praktiese Teologie in Suid-Afrika*. Jaargang 8(2).
- Nel, M. 1994. *Gemeentebou*. Halfway House: Orion Uitgewers.

- Nelson, C.E. (Ed.) 1988. *Congregations: Their Power to Form and Transform*. Atlanta: John Knox Press.
- Nicholas, R. (Coordinator) en andere. 1985. *Good Things come in Small Groups*. Downers Grove, Illinois: Intervarsity Press.
- Nipkow, K.E. 1978. *Grundfragen der Religionspädagogik. Das pädagogische Handeln der Kirche*. Band II, Gütersloh.
- Notule van die vergadering van SEVTO en verteenwoordigers van die Transvaalse SKG's gehou op 26 Mei 1995.
- Odendal, F.F. (hoofred.) 1965. *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Doornfontein: Perskor.
- Oppenheim, A.N. 1966. *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann.
- Parochie-Ontwikkeling Aartsbisdom Utrecht 1992-93: Program van die Diocesaan. Pastoraal Centrum Aartsbisdom Utrecht. Zeist.
- Parsons, G. en S.B. Leas. 1993 *Understanding Your Congregation as a System. The Manual*. Washington: Alban Institute.
- Parsons, R.D. en J. Meyers. 1984. *Developing Consultation Skills. A Guide to Training Development, and Assessment for Human Services Professionals*. s.p.: Jossey-Bass Publishers.
- Pasveer, J. 1992. *De Gemeente tussen Openheid en Identiteit. Een open-systeemtheorie als model voor de gemeente ten dienste van haar opbouw*. Gorinchem: Theologische Uitgeverij Narratio.
- Perry, L.M. en G.A. Peterson. 1981. *Churches in Crisis. How an expert consultant can help*. Chicago: The Moody Bible Institute.

Peters, T.J. 1987. *Thriving on Chaos*. New York: Bantam Books.

Pieterse, H.J.G. 1981. *Die Daad by Die Woord*. Pretoria: N.G. Kerkboekhandel

Pieterse, H.J.G. 1982. Die diensstruktuur van die gemeente in die wêreld. In:
Praktiese Teologie II A. Die praktyk van die gemeente. Pretoria: Universiteit van
Suid-Afrika.

Popma, I. 1989. *Gestandaardiseerde Onderzoek en Parochieontwikkeling*.
Ongepubliseerde "Doctoraalscriptie" as deel van 'n "Onderzoeksplan Kerkelijk
Opbouwwerk" van die Katolieke Teologiese Universiteite van Amsterdam en
Utrecht.

Potgieter, M. 1995. *'n Nuwe Bybelse Lewenswyse. Die Selgemeente*. George:
Lewensvreugde.

Practical Standard Dictionary of the English Language. 1946. Funk and Wagnalls.
Chicago: Ferguson and Associates.

Prichard, W. 1984. What's New in Organizational Development. In: *Personal
Management*.

Promotional Brochure. 1991. Washington: The Alban Institute.

Reed, B. 1975. *The Task of the Church and the Role of its Members*. London: The Grubb
Institute.

Remmerswaal, J. 1982. Stabiliteit en verandering in groepen volgens
systeembenadering. In: *Groepsdynamica III*. Baarn: s.u.

Richards, L.O. en C. Hoeldtke. 1980. *A Theology of Church Leadership*. Grand Rapids:
Zondervan.

Richards, L.O. 1970. *A New Face for the Church*. Grand Rapids: Zondervan.

- Ridderbos, H. 1959. *Commentaar op Het Nieuwe Testament. Romeinen*. Kampen: J.H. Kok.
- Ridderbos, H. 1966. *Paulus. Ontwerp van zijn Theologie*. Kampen: J.H. Kok.
- Roberts, J.H. 1983. *Die Brief aan die Efesiërs*. Kaapstad: N.G. Kerk-Uitgewers.
- Rössler, D. 1986. *Grundriss der praktischen Theologie*. Berlin: De Gruyter.
- Rossouw, H.W. 1963. *Klaarheid En Interpretasie*. Enkele probleemhistoriese gesigspunte in verband met die leer van die duidelikheid van die Heilige Skrif. Amsterdam: Jacob van Campen.
- Rush, M. 1983. *Management: A Biblical Approach*. Wheaton, Illinois: SP Publications.
- Saarinen, M.F. 1986. *The Life Cycle of a Congregation*. Washington: The Alban Institute.
- Sarason, S.B. en andere. 1966. *Psychology in Community Settings*. New York: Wiley.
- Sashkin, M. and others. 1985. OD Approaches. In: *Training and Development Journal*. Vol. 39, no. 2.
- Schaller, L.E. 1965. *Planning for Protestantism in Urban America*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1969. *Counseling with Congregations*. 'n Verslag as deel van 'n seminaar oor Parish Development gehou by Teologiese Seminarium, Naperville, Illinois, Julie 1969.
- Schaller, L.E. 1970. *A Report to Three Downtown Churches in Jacksonville, Florida*. Ongepubliseerde konsultasieverlag.
- Schaller, L.E. 1971. *A Report to Four Churches in Albuquerque, New Mexico*. Ongepubliseerde konsultasieverlag.

- Schaller, L.E. 1973. *The Pastor and the People: Building a New partnership for Effective Ministry*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1975. *Hey, That's Our Church!* Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1977. *Survival Tactics in the Parish*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1981. *Activating the Passive Church*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1983. A Practitioner's Perspective. In: *Building Effective Ministry*. Dudley, C.A. (ed.) New York: Harper and Row.
- Schaller, L.E. 1987. *It's a Different World*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1990. *Choices for Churches*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1991. *Create Your Own Future*. Nashville: Abingdon.
- Schaller, L.E. 1992a. Ongepubliseerde konsultasieverlag aan Faith Tabernacle Baptist Church, Chicago.
- Schaller, L.E. 1992b. Ongepubliseerde konsultasieverlag aan Augustana Lutheran Church, West St. Paul.
- Schaller, L.E. 1993a. Onderhoud gevoer met die navorsers op 27 April 1993 te Naperville.
- Schaller, L.E. 1993b. *Strategies for Change*. Nashville: Abingdon.
- Schein, E.H. 1969. *Process Consultation: It's Role in Organization Development*. s.p.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E.H. 1988. *Process Consultation*. Volume I. Its Role in Organization Development. Second Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schippers, K.A. e.a. 1990. Evaluatie met het oog op praktisch-theologische theorievorming. Uit: *Kerkelijke presentie in een oude stadswijk*. Kampen: J.H. Kok
- Schippers, K.A. 1982. Werken aan de gewone gemeente 1. In: *Praktische Theologie 2*.
- Schmidt, E.R. 1974. Laboratorien für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche. In: *Gruppendynamik 5/5*.
- Schmidt, E.R. (1975). Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche." In: *Lernende Kirche*: Koster, R en H. Oelker. Chr. Kaiser Verlag.
- Seiler, J.A. 1967. *Systems Analysis in Organizational Behavior*. s.p. : Humewood.
- Shawchuck, N. en R. Heuser. 1993. *Leading the Congregation. Caring for Yourself While Serving the People*. Nashville: Abingdon.
- Shay, P.W. 1965. Ethics and Professional Practices in Management Consulting. In: *Advancement Management Journal 30(1)*.
- Shenk, W.R. 1983. *Exploring Church Growth*. Grand Rapids: Eerdmans.
- Simon, R. 1990. What I Learned in the Eighties. In: *Forbes*.
- Sims, J. 1988. Aangehaal in *American Demographics*. Augustus 1988.
- Sinodale Kommissie van Leer- en Aktuele Sake (Wes-Kaapland) 1979. *Die Reformatoriese Sola Scriptura en die Skrifberoep in etiese vrae*. Kaapstad: N.G. Kerk-Uitgewers.

- Skinner, B.F. 1938. *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Smit, A. (red.) 1995. *Nuut gedink oor leierskap in gemeentes. Die begeleiding van 'n Christelike geloofsgemeenskap*. Kaapstad: Lux Verbi.
- Smith, J.G. en P.L. Moolman. 1982. *Opleidingskursus vir Kleinsake konsultante*. Ongepubliseerde Handleiding. Adviesburo vir Kleinsake Ondernemings, Potchefstroom, P.U. vir C.H.O.
- Smuts, M. jr. (red.) 1982. *Kerkspieël*. Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Smuts, M. jr. (red.) 1986. *Kerkspieël*. Pretoria: N.G. Kerkboekhandel.
- Smuts, M. jr. (red.) 1990: *Kerkspieël III*. Uitgewers nie vermeld nie.
- Smuts, M. jr. (red.) 1995. *Kerkspieël IV*. Uitgewers nie vermeld nie.
- Snyder, H.A. 1989. *Signs of the Spirit*. Grand Rapids: Academie.
- Spiegel, Y. 1970a. *Pfarrer ohne Ortsgemeinde: Berichte, Analysen und Beratung*. München: Kaiser.
- Spiegel, Y. 1970b. *Der Pfarrer im Amt*. München: Kaiser.
- Steele, F.I. 1969. Consultants and Detectives. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 5, No. 2, p. 200. Institute for Applied Behavioral Science.
- Steele, F.I. 1975: *Consulting for Organizational Change*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Steenekamp, C.S. 1984. *Praktiese riglyne vir vraelys-konstruksie*. Geleentheidspublikasie no. 16. Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Pretoria.

- Steenwinkel, F.H.J. 1992. De Positie van Gemeenteopbouw in de Gereformeerde Kerken. In: *Nieuwsbrief Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk*. Nr. 20.
- Steffire, B. en W.H. Grant. 1972. *Theories of Counseling*. Second Edition. Johannesburg: McGraw-Hill.
- Steinkamp, H. 1987. Gemeindeberatung. In: *Gemeindepraxis in Grundbegriffen*. Herausgegeben von Christof Bäumlner und Norbert Mette. Chr. Kaiser/Patmos.
- Tharp, R. en R. Wetzel. 1969. *Behavioral Modification in Natural Environment*. New York: Academic Press.
- The Center for Parish Development. 1986. *Church Vitalization Readiness Checklist*. Chicago: The Center for Parish Development.
- The Center for Parish Development. 1987. *Introduction to Church Vitalization Readiness*. Chicago: Center for Parish Development.
- The Center for Parish Development. 1989. *A Proposal for a Diagnostic Consulting Process in Cooperation with The Moderator of the Curia and the Secretariat Directors*. Archdiocese of Los Angeles. Center for Parish Development, Chicago.
- The Center for Parish Development. 1990. *Church Transformation Readiness Checklist*. Chicago: The Center for Parish Development.
- The Center for Parish Development. 1993. *Discovering The Church. A Checklist*. The Chicago: Center for Parish Development.
- The Center for Parish Development. s.j. *Diagnostic Analysis Interview Guide*.
- The Collins Dictionary and Thesaurus in one Volume. 1987. Managing Editor: McLeod, W.T. Collins. London and Glasgow.

The Oxford Dictionary of English Etymology. 1966. Edited: Onions, C.T. Clarendon Press. Oxford.

The Reader's Digest Oxford Wordfinder, 1993. Edited: Tulloch, S. Clarendon Press. Oxford.

The Shorter Oxford English Dictionary on Historical Principles. Volume I & II. 1973. Revised and Edited by Onions, C.T. Clarendon Press. Oxford.

Theron, P.F. 1989. Corpus Christi, Katolisisme en Kuyper. In: *Koninkryk Kerk en Kosmos*. Bloemfontein: Pro-Christo Publikasies.

Theron, P.F. en J. Kinghorn (red.) *Koninkryk Kerk en Kosmos*. Bloemfontein: Pro-Christo Publikasies.

Thierry, J. 1971. *Organisatie en leiding*. Leiden. s.u.

Toffler, A. 1970. *Future Shock*. New York: Random House.

Tosi, H.L. jr. en J.W. Slocum jr. 1984. Contingency Theory: Some Suggested Directions. In: *Journal of Management*, Vol. 10, no. 1.

Tracey, D.D. 1992. *Report on Salem Evangelical Lutheran Church*. Ongepubliseerde konsultasieverslag.

Trumpelmann, G.P.J. en E. Erbe. 1971. *Wörterbuch*. Pretoria: Van Schaik.

Tushman, M.L. 1988. *A General Diagnostic Model for Organizational Behavior*. New York: s.u.

Tushman, M.L., Virany, B. en E. Romanelli. 1991. *Executive Succession Strategic Reorientation and Organization Evolution. Technology and Society*.

Tushman, M.L. en E. Romanelli. 1984. Organization Evolution: A Metamorphosis Model. In: Shaw, B en L. Cummings. *Research in Organization Behavior*. Vol. 7, p. 171-222.

- Van Kessel, R. 1989: *Zes Kruiken Water. Enkele theologische bijdragen voor kerkopbouw*. Hilversum: Gooi en Sticht.
- Van der Ven, J.A. 1983. Op weg naar een empirische theologie. In: *Meedenken met Edward Schillebeeckx*. Onder redactie van Häring, H., Schoof, T. en A. Williams. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen.
- Van der Ven, J.A. en H. Ziebertz. 1993. Relevanz der Paradigmen Diskussion für die Praktische Theologie. In: *Paradigmenentwicklung in der Praktischen Theologie*. Deutscher Studien Verlag. J.H. Kok.
- Van Hamel-deLeeuw, M.J. 1991. De Positie van Gemeente-opbouw in de N.H. Kerk en de plaats die consultants gemeente-opbouw (kunnen) innemen binne de kerkelijke organisasie. In: *Nieuwsbrief Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk*. Nr. 16.
- Van Niekerk, W.P. 1992. Die ontwerp van 'n organisasie-missie. In: *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*. 32 (1), p. 26-39.
- Van Reekum, G., e.a. 1986. Het structureren van de eerste contacten tussen client en adviseur: een model. In: *Tijdschrift voor Agologie*. 1986/6.
- Van Eeden, I.J. 1988. *Voorbeelde, Gevare en Probleme by die opstel van Gemeentelike vraelyste*. 'n Voorlesing by die Teologiese Fakulteit, Stellenbosch.
- VerSchere, S. 1984. Assessing the Strengths and Challenges of Your Group. In: *Fund Raising Management*.
- Versteeg, J.P. 1979. *Oog voor elkaar*. Kampen: J.H. Kok.
- Vista University 1993/4. *Prospectus. Division for Contextual Ministry*.
- Vista University 1994/95. *General Information*. (Reklamemateriaal.)

- Von Bertalanffy, L. 1956. General systems theory. In: *General Systems (Yearbook of the Society for Advancement of General Systems Theory)*. 1:1-10.
- Wagner, C.P. 1976. *Your Church can Grow. Seven vital signs of a healthy church*. Ventura: Regal Books.
- Wagner, C.P. 1981. *Your church can be healthy. Creative Leadership Series*. Nashville: Abingdon.
- Waterman, R.H. jr. 1987. *The Renewal Factor*. New York: Bantam Books.
- Weisbord, M. 1976. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. In: *Organization and Group Studies* . 1:430-47.
- Weverbergh, R. 1977. *Risikant pastoraat. De metodiek van het opbouwwerk in een hoogbouwwijk*. Bloemendaal: H. Nelissen.
- Weverbergh, R. 1985. Open systeem-model als hulpmiddel voor kerkelijk handelen. In: *Handboek Pastoraat - Afl. 8*.
- White, E.A. 1992. *Report to Boston Presbytery*. Ongepubliceerde konsultasieverlag.
- White, E.A. 1993a. *Report to the Vestry, and Congregation, Christ Church, West River, Maryland*.
- White, E.A. 1993b. *A Report to the Trenton Shared Ministry. Bethany, First and Westminster Churches, Trenton, New Jersey*. Ongepubliceerde konsultasieverlag.
- White, E.A. 1993c. *A Report to St. Paul's Lutheran Church, Futon, Maryland*. Ongepubliceerde konsultasieverlag.
- Wiersbe, W.W. 1981. In: *Churches in Crisis. How an expert consultant can help*. Chicago: The Moody Bible Institute.

- Wilkinson, J.W. 1986. What is Management Consulting? In: *Management Consulting Services*. Barcus III, S.W. (Editor) and J.W. Wilkinson. (Editor). McGraw-Hill.
- Woody, R.H., Hansen, J.C. and R.H. Rossberg. 1989. *Counselling Psychology. Strategies and Services*. Hoofstuk 9: Consultation. Company. Pacific Grove, California: Brooks/Cole.
- Zaccaria, J.S. 1984. *Facing Change. Strategies for Problem Solving in the Congregation*. Minneapolis: Augsburg Publishing House.
- Zerfass, R. 1974. Praktische Theologie als Handlungswissenschaft.
In: Klostermann, F. en R. Zerfass. *Praktische Theologie Heute*. München: Kaiser.
- Zikmund, B.B. 1983. *Discovering The Church*. Philadelphia: The Westminster Press.

A SYSTEMS MODEL OF THE CHURCH IN MINISTRY AND MISSION

the Center
for Parish
Development
5407 S. University Avenue · Chicago, Illinois 60615
(312) 752-1596

