Leierskap as “krisis-retoriek”? Prakties-teologiese perspektiewe op die onderrig van leierskap en administrasie

Ian Nell

I. Nell, Departement Praktiese Teologie en Missiologie, Universiteit van Stellenbosch

Opsomming

Die prosesse van ontkerkliking wat tans in hoofstroomkerke dwarsoor die wêreld plaasvind, bied vele uitdagings vir die onderrig van leierskap en administrasie by universiteite se teologie-fakulteite. Die probleem is dat sommige van die diskoerse deur ’n sogenaamde krisis-retoriek gekenmerk word. In die lig van laasgenoemde is die navorsingvraag: Wat is die gepaste “taal” vir leierskapsonderrig binne hierdie fakulteite? Die doel van die huidige navorsing is om te kyk na ’n “grammatika” vir die opleiding in leierskap en administrasie binne ’n snelveranderende konteks aan die hand van ’n aantal teoretiese konstrukte. Vir die ontwikkeling van ’n teoretiese raamwerk word aansluiting gevind by die onlangse werk van Jinkins en Frank op die vakgebied van religieuse leierskap. Vir die verdere ontwikkeling van die argument bied die vier pedagogiese strategieë wat deur Foster (e.a.) ontwikkel is, belangrike teoretiese insigte vir die versterking van die argument. Hierdie pedagogiese vertrekpunte dra elk by tot ’n geïntegreerde spiritualiteit as voorvereiste vir goeie leierskap en administrasie. Met die oog op ’n verstelde praxis (nuwe grammatika) word aansluiting gevind by Desmond Tutu se onlangse bydrae tot die diskoers. Die metode wat gevolg is, sluit aan by ’n basiese prakties-teologiese metodiek waar kortliks na empiriese data gekyk word, waarna die data aan die hand van ’n gekose leierskapsraamwerk geïnterpreteer word, gevolg deur ’n normatiewe refleksie oor pedagogiese strategieë, en eindig met ’n verstelde praxis (grammatika vir leierskap en administrasie). Die navorsing het bevind dat daar inderdaad “krisisretoriek” in sommige leierskapsdiskoerse aangetref word. Vir die ontwikkeling van ’n “grammatika” vir leierskap en administrasie bied die pedagogiese strategieë en die insigte van Desmond Tutu waardevolle bydraes met die oog op die pad vorentoe.

Trefwoorde: praktiese teologie; leierskap; administrasie; pedagogie; krisisretoriek; onderrig

Abstract

Leadership as "crisis rhetoric"? Practical theological perspectives on teaching leadership and administration

In a recent survey among alumni at the University of Stellenbosch, Erasmus (2006:25) summarised the results of the empirical research he had done and cited verbatim reports on some of the answers to the open-ended questions in the focus group interviews. One respondent from the DRC wrote, “The most positive aspect in terms of knowledge and skills was the help that I received from the Faculty to think theologically. The aspect that created the biggest challenge for me is the skill to manage and lead the congregation.”

This reply on the importance and necessity of training in leadership and administration is not a lone voice, for in the literature on the topic we find echoes of it. Unisa practical theologian Marilyn Naidoo (2010:347) writes, “Developing the next generation of quality leaders with good character and vision for the new millennium remains a major concern in church and society … [W]hile ministerial skills are important for church workers to possess, many have reached their ministerial posts with a great deal of intellectual knowledge and yet with little practical understanding of how to lead and administer the church population.” According to scholars, this lack of continuity between what theology students are learning in the classroom and what they need to know once they enter the ministerial context is, therefore, a source of concern (Banks 1999; Foster, Dahill, Golemon and Tolentino 2006).

To help find some clarity on the topic or “language” of teaching leadership and administration, the discussion in the article focuses on a practical theological perspective by attending to the following aspects: the important influence of the changing scene on teaching leadership and administration; a historical probe to give an indication of what happened during the past century in different contexts; a discussion of some points of departure for reflecting on teaching leadership and administration; a description of four processes of formation that are operative in different pedagogies for teaching the subject to students; and finally, an indication of some pointers for the way forward.

For the development of a theoretical framework, Jinkins (2012) and Frank (2006) are the main conversation partners. Jinkins (2006:123–35) asks the following five important questions: (i) What are the critical issues in the field, and what makes them issues now? (ii) Through what practical theological method can the field of administration and leadership best be defined and shaped? (iii) How has administrative leadership been exercised in the church during past generations and what do situations in other times and places have to teach about contemporary practices? (iv) How can the field be more creatively constructed from the diversity of voices and practices in the ecumenical church? (v) Are the fields of leadership and administration focused solely on churches and church institutions, or do they embrace practices of leadership for social transformation as well?

For the further development and strengthening of the argument the four pedagogical strategies developed by Foster et al. (2006) are important theoretical insights. These strategies are: (i) pedagogies of formation (character and confidence); (ii) pedagogies of information and interpretation (content and curriculum); (iii) pedagogies of transformation or performance (courage and commitment); (iv) pedagogies of contextualization (wisdom and

discernment – *phronesis*). Each of the pedagogies contributes to an integrated spirituality as a prerequisite for good leadership and administration.

The last part of the article focuses on "the way forward" and I start that section by quoting Desmond Tutu from the foreword that he wrote to the new publication on ministerial formation in South African churches (Naidoo 2012:x):

> Our theological institutions must prepare students who will theologise acutely and proclaim prophetically, "Thus saith the Lord"; they must carry out their ministerial functions competently; they must inspire with their preaching, and be compassionate in their ministrations to the people of God. But more than anything else they must be women and men of prayer … May it be so that they will be servant leaders emulating the One who came to serve and not to be served. That is the challenge that faces theological education in South Africa.

With the words of Desmond Tutu as a kind of an agenda, I then develop some of the topics that need to be addressed in reflecting on teaching leadership and administration within the South African context going forward. They are: (i) Face the contextual challenges. This insight should have a profound impact on teaching leadership and administration in terms of both the content and the process of such teaching. (ii) Be compassionate to the people of God. Without compassion for all the children of God living in the world, the way forward for leadership can become a cul-de-sac. (iii) Theologise acutely. To theologise acutely, Christian theologians turn to Scripture and tradition as their normative sources. (iv) Proclaim prophetically. Many people all around the world know the prophetic quality of the person and message of Desmond Tutu. Unfortunately, in the recent past we have not seen many other prophets within the South African context. However, that does not take away the necessity for prophetic activity as part of our missional engagement. (v) Carry out ministerial functions competently and imaginatively. Osmer (2008) distinguishes three forms of leadership that could be linked to competent and imaginative ministerial functions. They are transactional, transformational and task leadership, each with its own contribution to accomplishing goals that are important for effective leadership and administration. (vi) To serve and not to be served. In the New Testament, we see how Christian leadership is the continuation of the ministry of Christ and of God where the "service motive" is of central importance. (vii) Be women and men of prayer. Tutu summarises his argument by pointing to the fact that the kind of spirituality we need for a new phase in the praxis of ministerial formation is a "missional spirituality". This kind of spirituality consists of "an awareness that the Spirit of life, working and living within us sends us into the community to live good news to and with all".

Keywords: practical theology; leadership; administration; pedagogy; rhetoric of crisis; teaching

1. Inleiding

> "We all hoped that the students who went through these institutions would be able to think theologically, apply what they had learnt to their contexts relevantly, think critically, and act prophetically – that they would exercise their ministerial functions competently and that they would be persons who were growing in their spiritual and prayer life." – Desmond Tutu[2]

In 'n onlangse opname onder alumni van die Universiteit Stellenbosch[3] het Erasmus (2006:25) die bevindinge van die empiriese navorsing wat hy uitgevoer het, saamgevat en sommige van die antwoorde van respondente op die oop vrae wat in onderhoude aan die fokusgroep gestel is, woordeliks weergegee.

Een respondent van die NG Kerk skryf byvoorbeeld: "Die mees positiewe aspek in terme van kennis en vaardighede [...] was die hulp wat ek by die Fakulteit ontvang het om teologies te dink. Die aspek wat die grootste uitdaging vir my gebied het, is die vaardigheid om te bestuur en die gemeente te lei."

'n Predikant van die VGKSA het geantwoord: "Die ander dag het ek 'n gesprek met die hoof van ons ring gehad en hy het my vertel van 'n nuwe kursus in administrasie wat hy bygewoon het. Dit is vir my 'n belangrike aspek – ek voel asof ek in hierdie opsig by die diep kant ingegooi is. Toe ek vir die eerste keer in die bediening gekom het, is ek met administratiewe kwessies gekonfronteer en die manier waarop ek dit probeer hanteer het, was in baie opsigte in konflik met die verwagtinge van die gemeente."

'n Ander VGKSA-alumnus skryf: "My ervaring was dat daar nie genoeg klem gelê is op bestuursvaardighede nie. Die meeste van my klasmaats is op die oomblik in gemeentes waar hulle verantwoordelik is vir die bestuur en administrasie van die hele gemeente, byvoorbeeld begrotings, die bestuur van projekte, ensovoorts, maar hulle voel dat hulle nie genoeg kennis van die verskillende aspekte het nie. Ek het reeds 'n gesprek met [prof. X] in hierdie verband gehad en vir hom laat weet dat 'n module in die Magister Divinitatis-program ingesluit sou kon word."[4]

Hierdie opmerkings oor die belang en noodsaak van onderrig in leierskap en administrasie is nie slegs enkele stemme nie – in die literatuur oor hierdie onderwerp is daar soortgelyke eggo's. Die praktiese teoloog Marilyn Naidoo by Unisa skryf:

> Developing the next generation of quality leaders with good character and vision for the new millennium remains a major concern in church and society … [W]hile ministerial skills are important for church workers to possess, many have reached their ministerial posts with a great deal of intellectual knowledge and yet with little practical understanding of how to lead and administer the church population. (Naidoo 2010:347)

Volgens kenners is hierdie gebrek aan kontinuïteit tussen wat teologiese studente in die klaskamer leer en wat hulle behoort te weet wanneer hulle die bediening betree, 'n bron van kommer (Banks 1999; Foster e.a. 2006).[5]

2. Begripsverheldering

Dit is uit die inleiding duidelik dat opleiding in leierskap en administrasie van besondere belang is, maar waaroordit gaan en hoe om opleiding in hierdie onderwerpe te gee is nie so duidelik nie. Frank onderstreep in Cahalan e.a. (2008:67–73) dié uitdagings wanneer hy skryf oor probleme met opleiding in leierskap en administrasie. Hy noem dat omtrent niemand die kursusse wil neem nie; dat niemand in die onderwerp wil opleiding gee nie; dat die meeste studente feitlik geen idee het waaroor dit gaan nie, omdat hulle nog nie die laste van ’n pastor dra of die verantwoordelikheid van ’n voltydse posisie in die kerk beklee nie; dat daar geen manier is om voor die tyd praktiese ervaring van hierdie praktyke te bekom nie; en dat studente dalk mag weet waarvan die dosent praat, maar dit nie vertrou nie. Frank sluit af met dié stelling: “[A]ctually the biggest problem with theological reflection in a leadership and administration class in a school of theology, is that in this dominant culture we are so unpractised in language” (Cahalan e.a. 2008:72).

Frank is nie die enigste persoon wat na die probleem van “taalpraktyke” verwys wanneer dit kom by nadenke oor leierskap[6] en administrasie vanuit ’n teologie perspektief[7] nie. In Jinkins (2012) se hoofstuk “Religious leadership”[8] in die nuwe *Wiley-Blackwell Companion to Practical Theology* skryf hy: “Though leadership has been an essential aspect of religious life from antiquity, its precise role and significance remain contested to this day in the academy and the church” (2012:308). Volgens hom lê een van die hoofredes hiervoor juis in die omskrywing van die term en die wyse waarop hierdie begrippe en vorme in baie kerke gebruik word. Hy sê verder: “[It] bears the marks of secular ages, especially derived from business, social sciences, and political studies.”[9]

Vir die doeleindes van hierdie artikel wil ek konsentreer op leierskap vir die gelegitimeerde of geordende bediening[10] en stem ek saam met Naidoo (2012:6), wat meen: “Ordination sets people apart for particular leadership. It requires that the ordained explicitly and publically affirm that he or she is willing to let the church play a large role in the shaping of self.” In hierdie sin speel roeping, wat gewoonlik bestaan uit ’n roeping van God en ’n beroep van die kerk, ’n sentrale rol. Daarom het die gelegitimeerde bediening ’n unieke karakter[11] waar daarop gefokus word om jouself aan te pas as ’n dienaar van die evangelie (Van de Beek 2012:4). Naidoo (2012:6) som dit só op: “The focus and end of authentic Christian leadership is not determined by the self-interest of the leader but by the self-giving nature of leadership characterised by humility and obedience.”

Om te help om ’n mate van duidelikheid te verkry wat betref die gepaste tema of “taal” vir die onderrig van leierskap en administrasie wil ek die bespreking vanuit ’n prakties-teologiese perspektief[12] benader deur aandag aan die volgende aspekte te gee: (i) die belangrike invloed van die veranderende toneel op onderrig in leierskap en administrasie (onderafdeling 3); (ii) ’n historiese ondersoek om ’n aanduiding te gee van wat gedurende die afgelope eeu in verskillende kontekste gebeur het (onderafdeling 4); (iii) ’n bespreking van enkele vertrekpunte wat ek belangrik ag as ’n raamwerk vir die onderrig van leierskap en administrasie (onderafdeling 5); (iv) ’n beskrywing van vier vormingsprosesse wat aan die werk is in verskillende pedagogieë vir die onderrig van dié vakke aan studente (onderafdeling 6); en ten slotte (v) ’n bespreking van enkele riglyne vir die pad vorentoe (onderafdeling 7).

3. 'n Veranderende toneel

Volgens Werner (2009:71) kan die veranderende toneel wat betref bedieningsvorming en leierskap op 'n internasionale skaal gedeeltelik toegeskryf word aan globalisasie wat bepaalde teenreaksies tot gevolg gehad het. Hy beskryf dit as "growing trends towards either withdrawing Christian faith from public responsibility and dialogue altogether (privatisation,) or turning to denominational provincialism and ecclesial self-centredness (confessionalism), or seeking refuge in religious fundamentalism (simplification) within the Christian family or in relation to other religions".

Burger en Wepener (2004:7) beskryf die veranderende toneel as 'n skuif weg van die Christendom-paradigma na 'n postchristendom-paradigma, waar die kerk hom nou aan die uithoeke van die samelewing bevind. Volgens Guder en Barrett (1998:192) was die rol van die predikant in die Christendom-paradigma dié van "shepherd to a static people and the provider of a focused and limited mission of caring for the church's members by ordering and dispensing the means of grace in a geographic locale". Hy kom tot die slotsom: "Leadership had a settled, pastoral identity. The apostolic, as in missional, nature of leadership evaporated under these conditions." Volgens Burger en Wepener (2004:8) beïnvloed die hedendaagse skuif van 'n Christendom- na 'n postchristendom-paradigma die manier waarop leierskap beoefen word, aangesien spesifieke leierseienskappe wat nodig is, in 'n situasie van verandering verkeer waar daar nie net van die leiers verwag word om te preek en te leer nie, maar om ook "missionêre leiers" te wees.

Die prosesse van verandering wat 'n impak op bedieningsleierskap in Suid-Afrika gehad het, het vanweë die politieke en sosiale verskuiwing wat sedert 1994 plaasgevind het, selfs versnel. Smit (2008:92) sê ons het in moderniteit verval ("collapse[d] into modernity"). In hulle bespreking van dieper redes vir die veranderinge, kyk Burger en Wepener (2004:10–3) na aspekte soos 'n identiteitskrisis, die verlies van tradisionele rolle en take, die invloed van sekularisasie, fragmentering van die amp, 'n verlies aan heelheid, en 'n gebrek aan fokus as gevolg waarvan, in Yeats se woorde, "the centre cannot hold."

Binne die Europese konteks identifiseer Van de Beek (2012) drie hooffaktore: (i) die Verligting met sy kritiek op irrasionele aansprake en mag; (ii) die skok van twee wêreldoorloë in die 20ste eeu; en (iii) die huidige situasie van kulturele, maatskaplike en godsdienstige verandering (die hoofimpak, volgens hom). Hy sluit af:

> Formerly church leaders were trained how to attain their goals on the highways of culture and society, now they must be trained to go on roads without cultural and political directives, without any support of the environment, sometimes even through thorny bushes of all kinds of oppression. The present challenge for the church, for all denominations, is how they must train the new leaders, and that implies how to find students who want to be the new leaders, and that again implies to know what kind of leadership the church needs. And this is precisely the uncertainty we sketched above. (Van de Beek 2012:2–4)

Die res van hierdie artikel gee aandag aan die oplossing van enkele van die uitdagings wat Van de Beek noem met betrekking tot die opleiding van nuwe leiers in die huidige tyd van onsekerheid.

4. Historiese ondersoek

Die Nederlandse praktiese teoloog Heitink het ’n studie gedoen oor die ontwikkeling van die bediening gedurende die afgelope 500 jaar in Nederland. Hy noem dit *Biografie van de dominee* (2001). Hierin werk hy met die hipotese dat ontwikkelings in die bedieningsberoep slegs in die lig van ontwikkelings in die kerk as geheel verstaan kan word, en dat laasgenoemde slegs teen die agtergrond van ontwikkelings in die samelewing verstaan kan word. Hy beskryf hoe die rol van die predikant gedurende die verskillende tydperke verander het – van die aanvangsjare in Genève, tot die publieke rol van die pastor in die tyd van hegte kerk-staat-verhoudings, tot pedagoog van die “volk”, en verder tot interne kerkadministrateur, pastorale leier, terapeut, en uiteindelik strategiese leier.

In die VSA is in Van Gelder (2009:36–8) ’n soortgelyke ontleding gedoen van die verskillende periodes gedurende die afgelope 200 jaar van ontwikkelinge van die hoofstroomkerke in die Noord-Amerikaanse konteks. Hy wys op die veranderende rolle wat die predikant gespeel het – van inwonende teoloog tot die pastor as heer, daarna as gemeenteherder, pastorale bestuurder, geestelike terapeut, en uiteindelik die hedendaagse entrepreneur en leierleraar in groot onafhanklike gemeenskapskerke.

In Suid-Afrika is daar ooreenkomste met Europa en die VSA, maar ook belangrike verskille vanweë die geskiedenis van rassekonflik en apartheid. Dié historiese ontwikkeling is duidelik in die Nederduitse Gereformeerde Kerk (NGK) se destydse “sieketrooster” tot predikant, dominee, pastorale terapeut, strategiese bestuurder, leierleraar en missionêre leier.

Kritzinger (2012:34) bevestig dié gekompliseerde ontwikkelingsgeskiedenis binne die NGK-familie in Suid-Afrika: “The history of ministerial formation in the DRC family has been complex and ambigious”, waarmee hy veral verwys na die destydse sendingbeleid van die NGK wat daarop gemik was om vanuit ’n paternalistiese gesindheid outonome inheemse kerke te skep.

5. Vertrekpunte in die ontwikkeling van ’n raamwerk

Vir hierdie gedeelte van die artikel is ek dank verskuldig aan Frank (2006), wat ’n omvattende navorsingsverslag geskryf het oor leierskap en administrasie as ontluikende velde op die praktiese-teologie-gebied. Volgens hom moet aandag gegee word aan minstens vyf vrae in verband met die ontwikkeling van ’n raamwerk vir die onderrig van leierskap en administrasie. Wat volg, is ’n opsomming van hierdie gedeelte van sy verslag (2006:123–35).

5.1 Wat is die kritieke kwessies in die veld, en hoekom ís dit tans kwessies?

Frank begin met ’n gewaagde stelling oor wat hy noem “die aanvaarding dat daar ’n retoriek van krisis bestaan”:

> Much of the literature in church leadership and administration is framed by the assumptions of a rhetoric of crisis. If an author can marshal the statistics to establish that the churches simply cannot go on like this, that there will be no

> more Presbyterians, Episcopalians, or even Christians in fifty years, that the race is won by churches that are swiftest to adopt new technology and programs and to jettison dated language and practices, he (usually "he") can gain instant acclaim, sell more books, and collect more invitations to say more and more about the purported crisis. This rhetoric of crisis is a power play. It draws attention to the speaker, but more precisely, it lends credibility and force to the speaker's proposals for reform and action. (Frank 2006:123)

Frank ondersteun sy argument verder deur te verwys na die metafore wat mense gebruik wanneer hulle die aard van leierskap bespreek. Hierdie metafore kom gereeld uit die verbruikerskultuur, waar die produk aangepas moet word volgens die voorkeur van die verbruiker. Omvattende navorsing oor die voorveronderstelling agter hierdie taal is nodig, sê hy, aangesien dit gereeld gebeur dat metafore van die mark en van onafhanklike kerke oorgeneem word, terwyl gevestigde teologiese en kerklike woordeskat oorboord gegooi word. 'n Voorbeeld hiervan is die gebruik van 'n term/begrip soos *dienende leierskap*, wat mense gebruik sonder enige ekklesiologiese begronding, terwyl hulle ook vergeet van terme/begrippe soos *diakonia* en *kubernesis.*

Waar hierdie roete gevolg word, skryf Frank, gebeur dit dikwels dat leierskap gemeet word aan sukses wat betref die werwing van dissipels (getalle), met die onderliggende aanname dat leierskap gemeet kan word aan die prestasie van 'n bepaalde individu. Dit is 'n teken van die verlies aan gesag (sien ook Van de Beek 2012), aangesien daar nie meer oortuigende argumente in die taal van die ampte gevoer word nie. Die fokus op prestasie stel leierskap gelyk aan die produktiwiteit en prestasies van individue, met die gevolg dat daar ekklesiologies 'n soort dubbele boodskap uitgestuur word, naamlik dat alhoewel die priesterskap van alle gelowiges beklemtoon word, dit in werklikheid die produktiewe individue in die top-leierskapposisies is wat eintlik tel. "This conclusion negates the most useful conceptions of leadership as a dynamic that circulates through a community empowering various persons in various circumstances to act for the well-being of the whole" (Frank 2006:126).

Frank (2006:126–7) sluit hierdie afdeling af deur 'n paar belangrike vrae te vra: Wat is die dinamika wat kerke vandag beweeg om 'n bepaalde retoriek van leierskap te gebruik? Wat is die verhouding tussen leierskap en amp? Hoe ontstaan verskillende gestaltes van gesag in Christelike geloofsgemeenskappe? Wat verskaf die nodige legitimiteit aan die aktiwiteite van sekere Christene sodat 'n mens die benaming "leiers" aan hulle sou gee? Hy kom dan tot die gevolgtrekking dat praktiese teoloë 'n spesifieke, kritieke bydrae kan lewer deur leierskap en administrasie te hanteer as 'n kerklike praktyk, of stel praktyke, wat ingebed is in tradisies, gedra word deur en 'n uitdrukkingsvorm is van wat geloofsgemeenskappe glo, en indien dié praktyke in kerke en kerklike organisasies kan deurwerk in die aksies van verskillende mense in verskillende omstandighede.

5.2 Deur watter prakties-teologiese metode kan die vakgebiede van leierskap en administrasie die beste gedefinieer en gevorm word?

Frank (2006:128) begin sy bespreking van dié metodologie deur te wys op die belangrikheid van wat hy die korrelasie tussen die Skrif en kontemporêre organisatoriese doelwitte noem. Hy verwys na die maniere waarop skrywers en teologie-praktisyns die Skrif gebruik ten

opsigte van leierskapstudies en -terminologie. Dit geskied dikwels op simplistiese en fundamentalistiese maniere, waar mense se eie raamwerke op die Skrif geprojekteer word. Volgens Frank sluit 'n ernstige betrokkenheid van die kant van praktiese teoloë die risiko in dat hulle die wêreld sal moet binnegaan met ander voorveronderstellings, wat dikwels in direkte teenstelling met die waardes van die hedendaagse kultuur sal wees, en dat hulle sekere basiese vrae aan geloofsgemeenskappe sal stel.

In hierdie verband wys hy op "'n praktyk van refleksie" as 'n nuttige metode:

> This may still be the most constructive way to address both Scripture and ecclesial traditions in one direction and contemporary situations and cultural changes in another. That is, leadership is best developed conceptually through a continuous conversation between practice and reflection, between situations and concepts, between depth understanding of current circumstances and a sophisticated perception of situations that faith communities have faced in the past. (Frank 2006:130)

5.3 Hoe is administratiewe leierskap in vorige geslagte van die kerk beoefen, en wat kan situasies in ander tye en plekke ons leer ten opsigte van hedendaagse praktyke?

In die historiese ondersoek (onderafdeling 4 hier bo) het ek reeds 'n paar sake in hierdie verband bespreek. Frank (2006:131) verwys verder na ander werke waarin hierdie tipe ontleding aangepak is: die werk van Thomas Oden (*Pastoral theology: essentials of ministry*) en Richard Niebuhr en Daniel Williams se *The ministry in historical perspective*. Volgens Frank kan 'n vergelykende ontleding van verskillende periodes nuttig wees. Die stryd om gesag en bestendigheid in die vroeë kerk, ontwikkelings in Middeleeuse kerke, en die bedieningspraktyke in postreformasie-kerke is alles bronne vol wysheid wat gesprekke en navorsing kan verryk.

5.4 Hoe kan hierdie vakgebiede meer kreatief gedefinieer word met behulp van die verskeidenheid stemme en gebruike in die ekumeniese kerk?

Die belangrikheid van hierdie vraag van Frank (2006:131) kan nouliks oorskat word. Volgens hom is daar te veel literatuur oor die onderwerp sonder die nodige kritiese ondersoek na die outeurs se aannames in verband met kultuur, gender en ekonomiese en sosiale posisie. Die meeste boeke word steeds geskryf deur wit mans wat die effektiwiteit wat met manlikheid vereenselwig word, beklemtoon. Die groot bydrae van vroue op verskillende vlakke van leierskap, asook die dinamika van mag, wat 'n rol speel, moet ook in ag geneem word.

Verdere kritiese ondersoek is ook nodig ten opsigte van verskillende etniese en kulturele kontekste wat 'n rol kan speel. In baie boeke oor leierskap en administrasie is die aannames van wit kerke herkenbaar wat betref kwessies soos persoonlike finansies, die onderdrukking van emosie in publieke aanbidding, en 'n etiek waarin tyd met produktiwiteit verbind word. As hierdie etniese norme nie krities ondersoek word nie, word ekumeniese gesprekke moeilik. Leierskap moet altyd kontekstueel beskou word:

> Leadership and administration, like all ecclesial practices, are identifiable as distinct practices but never actualized outside of particular cultural contexts. Whatever people mean by "leadership" is deeply shaped by a culture of symbols, heritage, relationships, and arrangements of authority created over generations of experience by cultural groups. (Frank 2006:133)

In hierdie verband het ons by die Universiteit Stellenbosch se Fakulteit Teologie 'n sekere mate van ervaring van diversiteit, aangesien die Verenigende Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika (VGKSA) in 2000 hul teologiese opleiding na hierdie fakulteit verskuif het.[13] Die belang daarvan om studente uit verskillende kontekste in een klas te kan hê – waar hulle betrokke raak by mekaar se agtergronde – is belangrik. Die Belhar-belydenis met sy klem op eenheid, versoening en geregtigheid speel 'n belangrike rol in die kurrikulum.

Osmer maak, in die konteks van 'n plaaslike gemeente, 'n belangrike bydrae met 'n hoofstuk getitel "Leadership in the spirit of Belhar", in Osmer (2005). Hier illustreer hy op watter wyse belydende taal omgeskakel kan word na leierskappraktyke in 'n plaaslike gemeente.

5.5 Is die vakgebied van leierskap en administrasie slegs op kerke en kerklike instansies gefokus, of sluit dit ook leierskappraktyke vir sosiale transformasie in?

Frank (2006:134) skryf:

> Finally, the practical theology of leadership and administration needs clarity about the focus of its subject matter. For the most part, the field is presently preoccupied with local church congregations. The performative paradigm reinforces this emphasis by making the productivity of congregations primary.

Hy argumenteer verder dat navorsing en gesprekke nie beperk kan wees tot die gemeentelike lewe nie, en dat daar ook na groter konfessionele liggame en ander netwerke te midde van die uitdagings van 'n verbruikerskultuur gekyk behoort te word.

'n Belangrike uitdaging wat Frank in hierdie verband rig aan almal wat belangstel in die onderwerp van leierskap en administrasie, is dat hulle moet kyk na sosiale geregtigheid en transformasie as *kerklike praktyk*. Die doel is om om te sien na geregtigheid en menswaardigheid in gemeenskappe, en om navorsing te doen oor die rol van kerke as katalisators vir die transformasie van gemeenskappe. Dit is interessant dat hy eindig deur as voorbeeld te verwys na praktiese teologie in Suid-Afrika:

> Practical theology in South Africa could serve as an exemplar in this regard. As a new South Africa emerges after generations of racial division and injustice, the churches must find their role as agents of reconciliation. They are positioned to take the lead in confessing sins of racial prejudice and hatred, and inspiring commitments to economic justice and social transformation. (Frank 2006:135)

6. Verskillende pedagogieë vir die onderrig van leierskap en administrasie

Die ontwikkeling van pedagogieë (onderrigbeginsels) is nie slegs belangrik vir opleiding in leierskap en administrasie nie, maar kan verskillende roetes volg. In wat volg, gebruik ek insigte van die omvattende studie van Foster e.a. (2006:67–186) getiteld *Educating clergy: Teaching practices and pastoral imagination*. Hulle verwys na vier strategieë, wat ek hier in my eie volgorde rangskik sodat dit ooreenstem met ’n basiese struktuur wat ek voorstel. Die woorde tussen hakies by die opskrifte is my eie omskrywings van die verskillende pedagogieë.

6.1 Pedagogieë van vorming (karakter en selfvertroue)

Studente meld aan by instansies van teologiese opleiding in ’n stadium wanneer hulle reeds op verskillende maniere gevorm is deur geloofsgemeenskappe en talle ander omgewings waarin hulle grootgeword het en waarby hulle betrokke was. Dit beteken nie dat hulle finaal gevorm is nie. Karaktervorming is ’n lewenslange proses. Die kenmerkende eienskap van die pedagogie van vorming is dat dit daarna streef om ’n bydrae te lewer tot die vorming van kennis, gesindhede, vaardighede en gewoontes wat nodig is vir die ontwikkeling van ’n professionele identiteit, met die gepaardgaande praktyke, verbintenisse en integriteit wat tot karakter en selfvertroue bydra. By die onderrig van leierskap en administrasie is die doel waarna ’n pedagogie van vorming streef, dat studente betrokke sal wees by die misterie van menslike bestaan (Foster e.a. 2006:99–126).

Drie benaderings tot ’n pedagogie van vorming kan onderskei word: (i) Die praktyk (of die beoefening) van die teenwoordigheid van God (vgl. Brother Lawrence se klassieke werk, *The practice of the presence of God*). Hierdie pedagogie beoog om studente, deur tekste en die realiteit self, bewus te maak van wat heilig en geheimenisvol is, wat verhewe is bo die menslike bewussyn. (ii) Heiligmaking as praktyk van heiligmaking. Hierdie onderrigbeginsel oorvleuel met die vorige een, maar gaan ook verder, naamlik “to live on every word and gesture, taste, touch, smell, sound and sight of the liturgies they celebrate with people” (Foster e.a. 2006:104). (iii) Die praktyk van godsdienstige leierskap. Hierdie pedagogie behels die praktiese uitleef van die gesindhede en gewoontes wat onder die vorige pedagogie bespreek is, maar spesifiek binne bepaalde rolle en verantwoordelikhede wat met ’n godsdienstige roeping verband hou. Studente word begelei om sekere vaardighede te bemeester wat tot die vorming van bepaalde modelle van leierskap sal lei. Dit hou verband met die manier waarop die interaksie tussen institusionele prosesse en die mense wat daaraan deelneem, bevorder word.

6.2 Pedagogieë van inligting en interpretasie (inhoud en kurrikulum)

Volgens verskillende interpretasieteorieë behels die proses van interpretasie vier realiteite: ’n verskynsel wat geïnterpreteer moet word, die persoon wat interpreteer, die interaksie tussen die persoon wat interpreteer en die verskynsel wat geïnterpreteer word, en die belange van ’n gemeenskap van interpretasie. Al hierdie interpretasie-praktyke het een gemeenskaplike doel: om studente te help om krities te dink (Foster e.a. 2006:70–99).

Verskillende pedagogieë van interpretasie kan onderskei word: (i) interpretasie as ’n voortdurende dialoog op verskillende vlakke; (ii) interpretasie as die toepassing van tradisie;

en (iii) interpretasie deur die keuse van die "regte metode". Die beoogde uitkomste van 'n module sal bepaal watter metode gebruik word. As daar byvoorbeeld instemming is dat dit oor die ontwikkeling van kritiese denkvermoë gaan, is dit belangrik dat die metodologie hierdie uitkoms ondersteun. Indien die doel van kritiese denke omskryf word as verstaan, sou die gekose metode studente moet help om sin te leer maak van tekste, situasies of kontekste, en gebeure. Dit sal dus gaan oor die vermoë om tekste, situasies en verhoudinge te ontleed en dit in 'n verstaansraamwerk te integreer. Studente moet begelei word om te begryp dat hulle deel is van 'n voortdurende dialoog met brondokumente, tradisies en hedendaagse praktyke in geloofsgemeenskappe.[14]

6.3 Pedagogieë van transformasie of "opvoering" (durf en verbintenis)

Opvoeringstaal bied die woordeskat om die openbare beoefening van die rolle en verantwoordelikhede verbonde aan leierskap en administrasie te omskryf. Die optrede van 'n dosent in die klas en die uiteindelike professionele optrede van studente in die beroepswêreld kan nie van mekaar geskei word nie. Pedagogieë van onderrig wat in die liturgie, prediking en kerkleer aangetref word, hou ten nouste verband met die praktyk in teaters, waar met die taalwêreld van opvoering ("performance") gewerk word.

Die begrip *opvoering* word dus in 'n algemene sin gebruik om 'n manier van dink en doen aan te dui soos dit na vore kom in mense se optrede, in die instudering en opvoering van sekere gebeure. Hierdie optrede vind plaas op spesifieke tye en in spesifieke omstandighede deur 'n spesifieke beliggaming van die aksie (Foster e.a. 2006:156–89). 'n Verdere belangrike aspek van hierdie pedagogie is om studente bewus te maak van die prosesse van sosiale en sistemiese transformasie van kontekste waarin hierdie optredes plaasvind. Studente word bewus gemaak van hulle eie en ander se kulturele vooroordele, en van hoe belangrik dit is dat sosiale ontleding vanuit verskillende perspektiewe benader moet word.

6.4 Pedagogieë van kontekstualisering (wysheid en onderskeiding – **phronesis***)*

Pedagogieë van kontekstualisering is onderrigmetodes wat op 'n manier die sosiale gesitueerdheid van kennis en praktyke beklemtoon (Foster e.a. 2006:127–55). In die onderrig van leierskap en administrasie verreken dit studente se situasie, as relatiewe nuwelinge (oorgangsrite), in die prakties-teologiese akademiese diskoers.

By die opleiding van studente is een van die eerste doelstellings dus om 'n bewussyn van hulle eie konteks te kweek, sodat hulle kontekstueel kan nadink oor die taak van leierskap. Tweedens word gefokus op die ontwikkeling van studente se vermoë om opbouend deel te neem aan 'n ontmoeting tussen hulle verskillende kontekste. Ongeag of dit gebeur in die konteks van die klassituasie, of in die ontmoeting met 'n mentor, of tydens deelname aan aktiwiteite van geloofgemeenskappe, dit gaan om die ontwikkeling van 'n vermoë om verskeie kontekste te kan interpreteer.

Bogenoemde vier pedagogieë werk saam om in studente se verskillende pedagogiese behoeftes te voorsien.

7. Die pad vorentoe

Ek wil hierdie afdeling begin deur weer eens Desmond Tutu aan te haal. Sy woorde kom uit die voorwoord wat hy vir die nuwe publikasie *Ministerial formation in South African churches* (Naidoo 2012) geskryf het (die gekursiveerde frases is my aanduiding van die kernpunte van sy uitspraak):

> Our theological institutions must prepare students who will theologise acutely and proclaim prophetically, "Thus saith the Lord"; they must carry out their ministerial functions competently; they must inspire with their preaching, and be compassionate in their ministrations to the people of God. But more than anything else they must be women and men of prayer … May it be so that they will be servant leaders emulating the One who came to serve and not to be served. That is the challenge that faces theological education in South Africa. (Naidoo 2012:x)

Die hieropvolgende onderwerpe is enkele van die aspekte waaroor nagedink moet word wanneer oor die pad vorentoe vir die onderrig van leierskap en administrasie binne die Suid-Afrikaanse konteks gepraat word. Die woorde van Tutu wat hier bo aangehaal is, kan as 'n tipe agenda[15] vir onderafdelings 7.1–7.7 geneem word.

7.1 Die kontekstuele uitdagings moet indringend bekyk word

In Afrika het ons te staan gekom voor 'n menigte uitdagings, waarvan MIV/vigs, misdaad, korrupsie, armoede en verskillende vorme van uitsluiting waarskynlik die opvallendste is. As daar met die teologiese aanname gewerk word dat God aan die werk is in die wêreld en "that the triune God calls and sends the people of God into the world, to live and work amongst all God's people" (De Gruchy 2010:42), dan het dit ook verreikende implikasies vir opleiding in die praktiese teologie.

Gevolglik moet ook die opleiding in leierskap en administrasie betrokke wees by die sogenaamde missionêre praxis, met 'n spesifieke oriëntasie teenoor die wêreld, met ander woorde 'n oriëntasie wat uitwaarts gerig is, wat die wêreld, eerder as die kerk of die akademie, beklemtoon. De Gruchy (2010:42) skryf: "This claim is rooted in the important missiological recognition … that the church finds the reason for its existence in its willingness to respond to what God is *doing in the world*."

In 'n dokument van die Wêreldraad van Kerke (WRK 1968:14) probeer die skrywers om die doel van die *Missio Dei* te omskryf met behulp van die Bybelse term *sjalom*. "This word is used to indicate all aspects of human life in its full and God-given maturity: righteousness, truth, fellowship, peace, etc." Van die begeleidende metafore wat hulle saam met *sjalom* gebruik, is *koninkryk* en *lewe*.

Hierdie insig behoort 'n diepgaande invloed te hê op die onderrig van leierskap en administrasie wat betref die inhoud sowel as die proses van sodanige onderrig. De Gruchy (2010:43) waarsku dat wanneer leierskap-opleiding losgemaak word van 'n missiologiese oriëntasie, dit kontak met die wêreld verloor en na binne keer. Daarom is vaardige

kontekstuele hermeneutiek nodig om ’n konteks korrek te lees, ten einde leierskap-aktiwiteite te kan onderskei en voorop te stel (Vanhoozer 2002; 2005).

7.2 Wees deernisvol … teenoor die mense van God

Sonder deernis vir ál die kinders van God in die wêreld kan die pad vorentoe ten opsigte van leierskap en administrasie ’n doodloopstraat word. Die herder-metafoor het diep Bybelse en tradisionele wortels, waar die herder of pastor bewus is van die feit dat die kerk, as die *missiones ecclesia,* verstaan moet word as ’n liggaam wat gerig is op die lewe in sy volheid. Die herder-metafoor is dus in ooreenstemming met De Gruchy (1986:126–39) se verstaan van die kerk as ’n “lewende organisme” of ’n “oop sisteem”.

In hierdie verband toon Dittes aan wat die prys van leierskap kan wees wanneer dit as herder-wees benader word:

> To be a minister is to know the most searing grief and abandonment, daily and profoundly. To be a minister is to take as partners in solemn covenant those who are sure to renege. To be a minister is to commit, unavoidably, energy and passion, self and soul, to a people, to a vision of who they are born to be, to the readiness to share and live into that vision. To be a minister is to make that all-out, prodigal commitment to a people who cannot possibly sustain it. That is the nature of ministry, as it is of the God thus served. (Dittes 1979:1)

Om kontekstuele probleme die hoof te bied en deernisvol teenoor die mense van God op te tree vorm deel van die sogenaamd beskrywend-empiriese taak van praktiese teologie wanneer die vraag gevra word: Wat gaan aan? Hierdie taak fokus op die ware toedrag van sake in die een of ander vorm van Christelike praxis, in hierdie geval leierskap en administrasie, binne ’n spesifieke konteks. Daarom word ’n poging aangewend om ’n spesifieke area van ervaring empiries te ondersoek en so deeglik as moontlik te beskryf, en verder is ’n “spiritualiteit van priesterlike teenwoordigheid” noodsaaklik (Osmer 2008:4).

7.3 Teologiseer noukeurig

Om “noukeurig te teologiseer” gebruik Christen-teoloë die Skrif en die tradisie as hulle normatiewe bronne. Om in hierdie situasie te teologiseer is om kritiese vrae te vra wat “geloof wat soek om te verstaan” met die begrippe *leierskap* en *administrasie* in verband te bring. As ’n mens in die Bybel soek na rigtingwysers oor leierskap, vind jy ’n verskeidenheid perspektiewe. Brueggemann (1978:44–61) argumenteer dat, anders as die verhale oor die lewe van verskeie leiers in die Ou Testament – van die aartsvaders tot die rigters en konings – die profetiese literatuur die omvattende aansprake van “’n koninklike bewussyn” in antieke Israel effektief relativeer.

In Nuwe-Testamentiese opmerkings oor leierskap vind mens wat Jinkins (2012:310) as die teenintuïtiewe aard van Jesus se leringe in die sinoptiese Evangelies beskryf. “Jesus ‘assumes’ leadership but does so in ways that radically challenge the conventional meaning of the term in his culture. His understanding (of leadership), for example, refuses to ‘lord it over’ others.” In die bekende Filippense 2:1–10 beskryf Paulus die “dienaarkarakter” van die wyse waarop Jesus hierdie teenintuïtiewe leierskapsrol beoefen het.

Volgens die Wêreldraad van Kerke se belangrike dokument *Baptism, eucharist and ministry* (WRK 1982:24) is dit duidelik dat die Nuwe Testament getuig van 'n verskeidenheid rolle en ampte, maar nie "a single pattern of ministry which might serve as blueprint or continuing norm for all future ministry in the Church" reflekteer nie. Die algemeenste verwysing na 'n leierskaprol in die Nuwe Testament is dié van biskop of opsiener (*episcopos)*, maar daar word in dieselfde periode ook gepraat van ampte soos dié van ouderling (*presbuteros)* en diaken (*diaconos)*. Bartlett (1993:132–3) wys op die belangrikheid van die beeld van die herder, en lê 'n verband tussen leierskap en begrippe soos rentmeesterskap en voogskap. Jinkins (2012:311) bevestig: "The bishop, presbyter, or elder charged with leadership is the shepherd and steward of the community, inheriting and transmitting faithfully the apostolic message, ensuring the safety of God's flock."

'n Belangrike aspek van Tutu se "noukeurige teologisering" is om kennis te neem van die hegte verband wat daar tussen Godsbeelde en leierskapsrolle bestaan. In sy artikel "The Trinity, leadership and power"dink Zscheile na oor die herontdekking van die leer van die Drie-eenheid as een van die hooftemas van Westerse teologie in onlangse dekades, en bespreek dan hierdie Trinitariese herlewing se implikasies vir leierskap:

> In particular, the question of power and authority in religious leadership bears reconsideration in light of a trinitarian imagination. Solitary, monarchical, hierarchical, and authoritarian patterns of leadership have come under increasingly critical scrutiny in the church and academy – to say nothing of the wider culture. (Zscheile 2007:43)

7.4 Verkondig profeties

Oor die wêreld heen weet baie mense van die profetiese eienskap van die persoon en die boodskap van Desmond Tutu. In die onlangse verlede vind mens ongelukkig nie baie ander sulke profete in die Suid-Afrikaanse konteks nie. Dit verminder egter nie die noodsaak van profetiese aktiwiteit as deel van missionêre betrokkenheid nie.[16]

Bosch (1991) was ook 'n profetiese stem uit eie reg en het gehelp om te besef dat die drie-enige God ook 'n missionêre God is, 'n God wat stuur. Daarmee het hy ons herinner aan die diep implikasies wat dit vir die teologie inhou:

Just as the church ceases to be church if it is not missionary, theology ceases to be theology if it loses its missionary character. The crucial question, then, is not simply or only or largely what church is or what mission is: It is also what theology is and is about. We are in need of a missiological agenda for theology rather than just a theological agenda for mission, for theology, rightly understood, has no reason to exist other than crucially to accompany the missio Dei. (Bosch 1991:389–93)

In hierdie verband sien mens die ontwikkeling van 'n ander verstaan van leierskap en administrasie, naamlik dié van die missionêre leier wat by steeds veranderende kontekste betrokke raak. Die missionêre leier "recognizes the contextual character of all theology and cultivates an imagination for relating to the 'other'" (Van Gelder 2009:44). Wanneer daar vanuit hierdie perspektief gewerk word, vereis die onderrig van leierskap en administrasie dat die *wêreld* as die groter horison van God se werk in gedagte gehou word.[17]

Een manier om die profetiese taak van leierskap te verstaan, is om dit in verband te bring met wat De Gruchy (2010:42–6) die *missional praxis* van teologiese opleiding noem. Teologiese opleiding en die onderrig in leierskap en administrasie benodig hierdie *missional praxis* in minstens vier belangrike opsigte: (i) 'n oriëntasie na die wêreld; (ii) die bevordering van die *telos* van lewe; (iii) om meer te leer van 'n betrokke praxis; en (iv) om doelbewus interdissiplinêr te wees.[18]

Die eerste twee is reeds vlugtig bespreek. Wat betref betrokke praxis, is in Suid-Afrika gevind dat "the missional engagement of Christians alongside people of other faiths or of no faith, in the struggle against HIV and AIDS (for example), raises new questions about God, suffering, inter-faith dialogue, stigma and inclusion, the boundaries of the church, health and sickness, and church-state relationships" (De Gruchy 2010:45). Dit bring 'n mens noodgedwonge by interdissiplinariteit. Die opleiding in leierskap en administrasie móét interdissiplinêr wees en vereis daarom dat studente gehelp word om die wêreld in sy volledige kompleksiteit te verstaan, soos hulle ook met al die ander vakke in die kurrikulum moet doen.

Die teologiese en profetiese aspekte van leierskap-opleiding hou verband met die normatiewe taak van praktiese teologie, waar die vraag gevra word: Watter vorme behóórt Christelike praxis in hierdie besondere sosiale konteks aan te neem? (Osmer 2005:xiv). Hierdie taak fokus op die konstruksie van teologiese en etiese norme waarmee assessering, begeleiding en sekere aspekte van hedendaagse Christelike praxis hervorm kan word, en fokus ook op normatiewe bronne binne die Christelike geloof (Bybelkunde, sistematiek, etiek, geskiedenis, ens.). Volgens Osmer (2008:4) vereis hierdie taak 'n spiritualiteit van profetiese gehoorsaamheid.

7.5 Bedieningsfunksies moet verbeeldingryk en bekwaam uitgevoer word

Osmer (2008:176) onderskei drie vorme van leierskap wat met verbeeldingryke en bekwame bedieningsfunksies verbind kan word.

Die eerste wat hy noem, is taak-leierskap. Dit is die vermoë wat leiers ontwikkel om sekere rolle in organisasies suksesvol uit te voer. In kerke en gemeentes is dit die rol wat leiers speel, byvoorbeeld om eredienste te lei, die Woord te verkondig, die tug van lidmate te hanteer, kleingroepe te vestig, pastorale sorg te beoefen, by vergaderings as voorsitters op te tree, en lidmate in die hospitaal te besoek. 'n Groot gedeelte van teologiese opleiding gaan dan ook daaroor om studente binne 'n verskeidenheid geloofsgemeenskappe voor te berei om hierdie rolle met die nodige kennis, en die regte gesindheid en vaardighede, te vervul.

'n Tweede vorm van leiding neem is transaksionele leierskap, wat behels dat 'n mens iets vir iemand anders doen en hy of sy dieselfde aan jou terugdoen. Dit is dus 'n "trans-aksie" of wederkerige daad van gee en neem. Volgens Osmer (2008:176) is daar basies twee maniere waarop dit in die leierskap van organisasies kan plaasvind: "1) meeting the needs of those involved in an organization in return for their contribution to the organization, and 2) making political trade-offs to deal with the competing agendas of different coalitions in an organization, so that it can best accomplish its purpose".

Die derde vorm van leierskap is transformerende leierskap, wat gaan oor "diepte-verandering" (Quinn en Caza 2004). Hier gaan dit oor die leierskap van 'n organisasie deur 'n proses waartydens identiteit, missie en kultuur wesenlik getransformeer word. Binne 'n gemeentelike konteks beteken dit die transformasie van aanbiddingsvorme, gemeenskap, uitreik en gasvryheid, ook aan nuwe lidmate wat "anders" is. Dit gaan oor die ontwikkeling van 'n visie van wat die gemeente kan word en die mobilisering van volgelinge wat met hierdie visie akkoord gaan (Quinn en Caza 2004:200). Osmer (2008:179) is van mening dat al drie hierdie vorme van leierskap noodsaaklik is in geloofsgemeenskappe, maar dat die grootste behoefte vandag, veral in hoofstroom Protestantse kerke, dié is aan transformerende leierskap.

7.6 Dien in plaas van gedien te wil word

In die Nuwe Testament is Christelike leierskap die voortsetting van God en Christus se bediening, waarin die "diensmotief" van besondere belang is. Deur die Nuwe Testament heen gebruik skrywers die woord *diakonia* vir hierdie soort diens. Markus 10:43–4 lui: "Elkeen wat in julle kring groot wil word, moet julle dienaar wees; en elkeen onder julle wat die eerste wil wees, moet julle almal se dienaar wees." En in Filippense 2:1–11 besin Paulus in sy welbekende lofsang oor die manier waarop Jesus Homself ontledig het om deur sy vernedering aan die kruis namens mense 'n slaaf te word.[19]

Dit is in hierdie verband dat Van de Beek (2012:4) skryf:

> Future church servants must be trained to build up the body of Christ in its self-understanding as a community which participates in his eternal life … [T]hey serve the people by making them aware of the freedom of a Christian in the freedom of Christ. People who are really free are able to serve other people […] serve in compassion and care […] Future ministers must be trained to lead the congregation to Christ, living in true freedom and therefore being able to be everyone's servant.

Die bedieningsfunksies en diensmotiewe ten opsigte van leierskap-opleiding hou verband met die pragmatiese taak van praktiese teologie, waar Osmer (2008:4) die vrae stel: Hoe kan hierdie spesifieke veld van praxis deur die normatiewe verbintenisse van die Christelike tradisie (modelle en reëls) binne spesifieke kontekste van ervaring beliggaam word? Hoe kan laasgenoemde as riglyne vir aksie dien wat uitmond in 'n spiritualiteit van "dienende leierskap"?

7.7 Wees vroue en mans van gebed

Desmond Tutu se ganse lewe is gekenmerk deur die dissipline van gebed en deurgaans het hy vir talle 'n voorbeeld gestel van wat dit beteken om vroue en mans van gebed te wees. Dit beteken dat gebed ten diepste met spiritualiteit verband hou, maar dan nie 'n spiritualiteit wat uitsluit nie. In 'n paragraaf oor spiritualiteit voer Kritzinger (2012:41) aan: "In order to overcome the legacy of exclusion and division from the past, we need a spirituality that is rooted in grace, inclusively African, reconciling, creation-affirming, anti-racist and ex-centric (or missional)."

Hy bespreek dan elkeen van hierdie faktore in meer besonderhede, maar sy woorde met betrekking tot "inclusively African" is miskien die grootste uitdaging vir 'n inklusiewe gebedslewe (spiritualiteit) en ook vir die onderrig van leierskap en administrasie binne die Suid-Afrikaanse konteks:

> What we need as an underlying ethos for everything we do in ministerial formation, is a spirituality of inclusion, reaching out to people who are different, thinking them into our lives as part of our world; a way of life that does not say (or even think), "The coloureds have a gangsterism problem"; "The Afrikaners have a racism problem", or "The poor black communities have a xenophobic problem", etc. Instead, it will say, "We have a gangsterism problem in some of our townships", "We have a racism problem in some of our communities", etc. (Kritzinger 2012:41)

Kritzinger som sy argument op deur aan te voer dat die tipe spiritualiteit wat vir 'n nuwe fase in die praxis van bedieningsvorming nodig is, 'n "missionêre spiritualiteit" is. Hierdie tipe spiritualiteit bestaan uit "an awareness that the Spirit of life, working and living within us sends us into the community to live good news to and with all". Hy sê ten slotte: "We will only overcome the power of our prejudices, suspicions, grudges and vested interests if we commit ourselves together to God's mission in society."

8. Gevolgtrekking

Om die voorgaande aspekte binne die kurrikulum vir die onderrig van leierskap en administrasie in teologiese instansies effektief te integreer of te balanseer, is nie altyd maklik haalbaar nie (Naidoo 2012:4). Volgens Duncan (2012:70) sal daar altyd vorme van ontevredenheid wees, wat nie 'n slegte ding is nie, aangesien dit die saak op die agenda plaas en onder voortdurende hersiening hou: "It also has to be considered whether or not it is ever possible to reach an ideal state in formation, as we are all continually in the process of formation as Christians, that is, we are journeying and not yet arriving at our destination."

In 'n poging om die aspekte wat in die voorgaande afdeling bespreek is, te sintetiseer in 'n tipe sistematiese model vir die onderrig van leierskap en administrasie, is die sogenaamde *munus triplex* nuttig.[20] Een manier om so 'n sintese te benader in die gebruikmaking van die *munus triplex,* is om te kyk na wat Wainwright (1997) beskou as die probleme of uitdagings agter die aktiwiteite van die drie ampte (priester, profeet en koning) waarop Christus as Verlosser reageer. Dit is volgens hom die uitdaging van menslike vervreemding (priester), van kennis en betekenis (profeet), en van mag en gesag (koning).

Wat betref ander aspekte van Desmond Tutu se woorde, onder die opskrif "Die pad vorentoe" (onderafdeling 7), en wat ek as "agenda" gebruik het vir hierdie artikel oor die onderrig van leierskap en administrasie in teologie-fakulteite, die volgende:

Daar is bevind dat begrippe soos *konfrontasie met kontekstuele uitdagings* en *deernis vir die mense van God*verband hou met 'n spiritualiteit van *priesterlik luister*, met pedagogieë van vorming en kontekstualisering, en dat dit reageer op verskillende situasies en episodes van

vervreemding in die akademie, die kerk en die samelewing, wat fokus op nabyheid aan mense.

Met betrekking tot *deeglike teologisering* en *profetiese verkondiging* is die bevinding dat hierdie begrippe verband hou met 'n spiritualiteit van *profetiese onderskeiding,* met pedagogieë van inligting en interpretasie, en reageer op die probleem of uitdaging van 'n gebrek aan kennis en die soeke na betekenis in die akademie, die kerk en 'n samelewing, wat fokus op nabyheid aan God.

Wat betref *verbeeldingryke en bekwame opvoering van bedieningsfunksies* en *die dien van ander* is bevind dat hierdie begrippe verband hou met 'n spiritualiteit van *dienende leierskap*, met pedagogieë van transformasie en "opvoering", en reageer op die probleem of uitdaging van mag en gesag in die akademie, die kerk en die samelewing, wat fokus op die organisasie en bestuur van die "huishouding van God".

Die kwessie van "vroue en mans van gebed" is in sekere sin die punt van integrasie, die plek waar daar c*oram Deo* geleef en waar God se stem gehoor word. 'n Stem wat gelowiges roep (roeping) om "kerkdienaars vir die toekoms" (Van de Beek) te wees, wat leef met *phronesis* en 'n voortdurende bewussyn dat die Gees van lewe, wat in ons werk en leef, ons in die gemeenskap uitstuur om goeie nuus vir en saam met almal te leef.

Bibliografie

Banks, R.J. 1999. *Reenvisioning theological education: Exploring a missional alternative to current models*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Bartlett, D.L. 1993. *Ministry in the New Testament.* Minneapolis: Fortress Press.

Bosch, D.J. 1991. *Transforming mission: Paradigm shifts in theology of mission.* Maryknoll: Orbis Books.

Brouwer, R. 2009. Missional church and local constraints: A Dutch perspective. *Verbum et Ecclesia*, 30(2):1–5.

Brueggemann, W. 1978. *Prophetic imagination*. Philadelphia: Fortress.

Burger, C.W. 2004. Die predikantsamp. Deel 4: Predikantwees in die Gereformeerde tradisie in die 21ste eeu – nuwe uitdagings en nuwe tendense. *NGTT,* 45(3–4):529–37.

Burger, C.W. en C.J. Wepener. 2004. Die predikantsamp. Deel 1: Onduidelikheid oor die kerninhoud van die predikantsamp. *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 45(1):6–14.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cahalan, K., C.L. Hess en B. Miller-McLemore 2008. Teaching practical theology: Introducing six perspectives. *International Journal of Practical Theology*, 12:35–87.

De Gruchy, J.W. 1986. *Theology and ministry in context and crisis: A South African perspective*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

De Gruchy, S. 2003. Of agency, assets and appreciation: Seeking some commonalities between theology and development. *Journal of Theology for Southern Africa,* 117:20–39.

—. 2010. Theological education and missional practice: A vital dialogue. In Werner e.a. (reds.) 2010.

De Gruchy, S. en W. Ellis. 2008. Christian leadership. "Another Country": *C*ontributing to an ethical development agenda in South Africa today. In De Gruchy e.a. (reds.) 2008.

De Gruchy, S., N. Koopman en S. Strijbos (reds.). 2008. *From our side: Emerging perspectives on development and ethics*. Pretoria: Unisa en Amsterdam: Rozenburg.

Dittes, J.E. 1979. *When the people say no: Conflict and the call to ministry.* New York: Harper & Row.

Doornenbal, R. 2012. *Crossroads: An exploration of the emerging-missional conversation with a special focus on missional leadership and its challenges for theological education.* Delft: Eburon Academic Publisher.

Duncan, G. 2012. Ministerial formation in the South African Presbyterian tradition. In Naidoo (red.) 2012.

Erasmus, J.C. (samest.). 2006. Persepsies oor teologiese opleiding onder oudstudente (2000–2005). Ongepubliseerde verslag, in opdrag van die dekaan van die Fakulteit Teologie, Universiteit Stellenbosch.

Foster, C.R., L.E. Dahill, T.A. Goleman en B.W. Tolentino. 2006. *Educating clergy: Teaching practices and pastoral imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Frank, T.E. 2002. The discourse of leadership and the practice of administration. *Journal of Religious Leadership,* 1(1):7–30.

—. 2006. Leadership and administration: An emerging field in practical theology. Research report. *International Journal of Practical Theology,* 10:113–52.

Goethels, G.R., G. Sorenson en J.M. Burns (reds.). 2004. *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Guder, D.L. 2009. *God as the Mystery of the world: On the foundation of the theology of the Crucified One in the dispute between Theism and atheism.* Eugene, OR:Wipf & Stock Publishers.

Guder, D.L. en L. Barrett. 1998. *Missional church: A vision for the sending of the church in North America*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Heitink, G. 1999. *Practical theology: History, theory, action domains: Manual for practical theology*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

—. 2001. *Biografie van de dominee.* Baarn: Ten Have.

Hendriks, H.J. 2010. Sustainable seminaries, reliable leadership. Ongepubliseerde voordrag, Universiteit Stellenbosch, Praktiese Teologie.

Jinkins, M. 2011. Religious leadership. In Miller-McLemore 2011.

Kritzinger, J.N.J. 2012. Ministerial formation in the Uniting Reformed Church in Southern Africa: In search of inclusion and authenticity. In Naidoo (red.) 2012.

Miller-McLemore, B.J. 2011. *The Wiley-Blackwell companion to practical theology.* Ashgate: Aldershot.

Naidoo, M. 2010. Ministerial training: The need for pedagogies of formation and of contextualisation in theological education. *Missionalia,* 38(3):347–68.

Naidoo, M. (red.). 2012. *Between the real and the ideal: Ministerial formation in the South African churches*. Pretoria: Unisa.

Osmer, R.R. 2005. *The teaching ministry of congregations.* Louisville, KY: Westminster, John Knox Press.

—. 2008. *Practical Theology: An introduction*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Quinn, R.E. en A. Caza. 2004. Deep change. In Goethels e.a. (reds.) 2004.

Smit, D.J. 2008. Mainline Protestantism in South Africa – and modernity? Tentative reflections for discussion. *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif,* 49(1–2):92–105.

—. 2012. “Woord van God, Woord van die lewe”? Op weg na ’n verantwoordelike teologiese hermeneutiek. *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 53(1):81–101.

Tubbs Tisdale, N. 2010. *Prophetic preaching: A pastoral approach*. Louisville, KY: Westminster John Knox.

Van de Beek, A. 2012. Church servants for the future. Referaat gelewer by ’n internasionale konferensie van die MTB (Moluks Theologisch Beraad), 31 Oktober tot 2 November 2012, Houten, Nederland.

Van Gelder, C. (red.). 2009. *The missional church and leadership formation: Helping congregations develop leadership capacity.* Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Vanhoozer, K.J. 2002. *First theology: God, Scripture & hermeneutics.* Nottingham: Intervarsity Press.

—. 2005. *The drama of doctrine: A canonical-linguistic approach to Christian theology.* Louisville, KY: Westminster, John Knox Press.

Werner, D. 2009. Magna Carta on ecumenical formation in theological education in the 21st century: Ten key convictions. *International Review of Mission*, 98(1):161–70.

Werner, D., D. Esterline, N. Kang en J. Raja (reds.). 2010. *Handbook of theological education in world Christianity*. Oxford: Regnum Books International.

Wêreldraad van Kerke (WRK). 1968. *The Church for others: Two reports on the missionary structure of the congregation*. Genève: WRK.

—. 1982. *Baptism, eucharist and ministry.* Faith and Order Paper, 111. Genève: WRK.

Zscheile, D.J. 2007. The Trinity, leadership, and power. *Journal of Religious Leadership,* 6(2):43–63.

Eindnotas

[1] Referaat gelewer by ’n internasionale konferensie van die MTB (Moluks Theologisch Beraad) van 31 Oktober tot 2 November 2012 in Houten, Nederland. Die tema van die konferensie was “The role of theological institutions in building church leaders for the future”.Vennootinstansies wat ook deelgeneem het, was die Vrye Universiteit van Amsterdam, die Universiteit Stellenbosch, die Beyers Naudé-Sentrum vir Publieke Teologie, die Internasionale Gereformeerde Instituut, die Protestante-Kerk in die Nederlande, en die Universitas Kristen Indonesia Maluku.

[2] Hierdie woorde van emeritus aartsbiskop Desmond Tutu kom voor in ’n besinning oor sy betrokkenheid by die Theological Education Fund (TEF) van die Wêreldraad van Kerke gedurende die jare sewentig van die vorige eeu en verskyn in ’n nuwe publikasie, Naidoo (2012).

[3] Naidoo (2012:10) verwys na drie soorte instansies wat aan die vorming van studente vir die bediening in Suid-Afrika deel neem, naamlik teologiese studie aan ’n publieke universiteit, aan ’n teologiese kollege of seminarium, en in instansies wat gestig is hoofsaaklik om leke vir die bediening op te lei. Die fokus in hierdie studie sal val op teologiese studie aan ’n publieke universiteit.

[4] Vergelyk ook Burger en Wepener (2004:8) oor empiriese navorsing wat hulle onder predikante en lidmate uitgevoer het.

[5] Sien in hierdie verband ook Duncan (2012:70): "There is a widespread dissatisfaction with the present training of the ministry, especial stress being laid on the assertion that it does not prepare candidates for the situations which they meet in the real life in the parish."

[6] 'n Omskrywing van leierskap wat baie vakkundiges gebruik, kom van Burns (1978:19), wat leierskap omskryf as "leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers". In hierdie verband verkies hy om te praat van "transformational leadership". Hy sê dit is 'n soort leierskap "that looks for potential motives in followers, seeks to satisfy the higher needs, and engages the full person of the follower … resulting in a relationship … of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents" (Burns 1978:4).

[7] Burger en Wepener (2004:6) praat in hierdie verband ook van "bepaalde onduidelikhede" wanneer hulle skryf: "For many ministers and church members there are certain obscurities regarding the essence of the task of a minister. Nationally and internationally there are numerous changes at different levels that are responsible for this state of affairs."

[8] Jinkins (2012:310) is van mening: "It remains an open question whether leadership as a field of study benefits from being understood as a discipline *per se*. At present it appears more likely that leadership should be viewed as a subject matter, an area of specialization, or a field of study within practical theology, though its disparate core concerns may make it more difficult to describe its disciplinary subject definitively different from other specializations (such as homiletics, liturgics and pastoral counselling). However conceived, religious leadership tends to focus on concerns such as leadership proper, organizational behaviour, management, stewardship, finance, conflict, power, change, and professional ethics."

[9] Burger (2004:539) huldig dieselfde mening wanneer hy besin oor leierskap binne 'n gemeentelike konteks: "Van die gemeentes waar dit skynbaar beter gaan, opereer sterk met gemeentemodelle en leierskapsmodelle wat ontleen is aan die sekulêre wêreld. Hoewel daar sekerlik nie fout te vind is daarmee om van die sekulêre wêreld en van die sosiale wetenskappe soos die organisasie- en bestuurswetenskap te leer nie, raak dit gevaarlik as hierdie modelle en selfs taal ons Bybelse taal en modelle begin oorneem. Ons identiteit as kerk het alles te doen met die taal en metafore waarmee ons leef en werk. As ons nie meer wat ons is en doen, kan verbind aan Bybelse taal nie, gaan ons moeilik ons unieke identiteit as Christelike geloofsgemeenskappe handhaaf."

[10] Gelegitimeerde bediening word gewoonlik ingegee deur belydenisnorme, veral wanneer daar 'n verbintenis tot 'n spesifieke geloofstradisie is. Volgens Jinkins (2012:309) is dit egter ook algemeen onder vakkundiges op die gebied van godsdienstige leierskap "to reach across denominational and faith boundaries in their research, teaching and collegial conversations". In hierdie verband verwys Jinkins na die Anglikaanse biskop en teoloog Rowan Williams wat die term *communicative theology* gebruik wanneer godsdienstige leierskap probeer om te "persuade or commend, to witness to the gospel's capacity for being at home in more than one cultural environment, and to display enough confidence to believe that this gospel can be rediscovered at the end of a long and exotic detour through strange idioms and structures of thought".

[11] Heitink (1999:317–24) onderskei tussen die kerklike karakter, die professionele karakter en die persoonlike karakter van die pastorale beroep.

[12] 'n Prakties-teologiese perspektief sluit gewoonlik die volgende take in: die beskrywend-empiriese, die interpretatiewe, die normatiewe en die pragmatiese of strategiese (Heitink 2001; Osmer 2008).

[13] Ondertussen is daar ook ooreenkomste geteken tussen die Universiteit Stellenbosch, die Verenigde Presbiteriaanse Kerk in Suid-Afrika en die Anglikaanse Kerk, waarvolgens hierdie instansies hulle studente toelaat om hulle opleiding by die Stellenbosse Fakulteit van Teologie te ontvang.

[14] Sien in hierdie verband 'n onlangse artikel deur Smit (2012:81) oor "verantwoordelike teologiese hermeneutiek". Hierin gee hy 'n kort oorsig oor "some of the popular descriptions (which could be called speech-acts in contemporary language) of the role of Scripture in the life of faith". Smit vervolg: "Reflecting on such descriptions, a brief discussion is focused on the question what the implications could be for so-called responsible hermeneutics in the life of the church."

[15] Daar is ook ander maniere waarop 'n gesprek oor die pad vorentoe gestruktureer kan word. Een voorbeeld is die agenda wat De Gruchy en Ellis (2008) kort voor De Gruchy se tragiese dood voorgestel het, naamlik om te konsentreer op mag, samewerking en 'n dialogiese pedagogie.

[16] Sien die publikasie van Nora Tubbs Tisdale (2010) in hierdie verband. Sy verwys onder meer na Tutu se bydrae tot profetiese prediking.

[17] In 'n onlangse publikasie ondersoek Robert Doornenbal (2012) leierskap binne die missionêre kerk sowel as in die ontluikendekerke-beweging, en noem dit die "ontluikende missionêre gesprek". Hiermee dui Doornenbal aan watter uitdagings hierdie bewegings ten opsigte van teologiese opleiding bied.

[18] Die publikasie van Werner e.a. (2010)bevat 'n rykdom inligting oor teologiese opleiding in verskillende wêrelddele.

[19] Sien in hierdie verband die volgende opmerking oor die konsep van *kenosis* (selfontlediging): "Jesus wys deur sy menswording hoe God bedoel het menslikheid en medemenslikheid moet lyk. Inkarnasie en navolging van Christus vertel ook iets van die kwesbaarheid van die kerk. Dit bring die gedagte van *kenosis* na die gesprek. *Kenosis* is die teenoorgestelde van selfhandhawing en selfvervulling. Dit is 'n gesindheid om ter wille van die ander of in die plek van die ander te gaan staan, en te leef – soos wat Christus mens geword, slaaf geword, en in ons plek gesterf het. *Kenosis* – letterlik om jouself leeg te maak – is 'n ingesteldheid of 'n houding of selfs 'n soeke. Dit kan ook beskryf word as dat 'n mens jou doelbewus kwesbaar stel. As die kerk dus in Afrika gekonfronteer word met HIV/vigs, is die vraag wat die *kenosis*-gesindheid in hierdie verband sou vra: Hoe kan die kerk ook HIV-positief raak, en nie in die eerste plek hoe ons die vraagstuk kan oplos nie. *Kenosis* is in die hart van die gestuurde teologie. Selfontlediging ter wille van die skep van gemeenskap met diegene na wie die Here ons stuur, is die pad waarop die gemeente

loop in sy navolging van Christus, sodat die potensiaal ontstaan dat die nuwe gemeenskap kan gebeur" (Agenda Algemene Sinode 2011:136).

[20] Burger (2004:545) maak dit soos volg van toepassing op die amp van die predikant: "As daar samevattend gevra word wat ons uit die drie ampte kan leer oor die inhoud van predikantswerk in ons tyd, sou die volgende riglyne gegee kon word: dat ons met 'n breë indeling werk waarvolgens die priesterlike werk gefokus word op nabyheid aan mense en hul lewe; dat profetiese werk gefokus word op nabyheid aan God, sy woord en die beloftes van sy evangelie; en dat die koninklike werk gefokus word op die organisasie en bestuur van die 'huishouding van God' ter wille van die beliggaming van die evangelie in die gesamentlike lewe van die gemeente."