

Op weg naar groene weides

Een aanbeveling rondom de ontwikkeling van
vitaliteit binnen Christengemeenschap de Goede
Herder aan de hand van National Church Life
Survey

6 juni 2014

Pieter van der Toorn
Harri van de Ruitenbeek

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Inleiding.....	7
Hoofdstuk 1 – De NCLS en vitaliteit	9
Het wezen van de kerk	9
Vitaliteit.....	9
De Ncls	10
Hoofdstuk 2 – Hoe vitaal is de CGH?	11
Inleiding.....	11
Kernkwaliteit 1 – Een levend en groeiend geloof	12
Kernkwaliteit 2 – Inspirerende en opbouwende erediensten	13
Kernkwaliteit 3 – Een op elkaar betrokken gemeenschap	14
Kernkwaliteit 4 – Betrokken op een duidelijke visie	15
Kernkwaliteit 5 – Richtinggevend en ondersteunend leiderschap.....	16
Kernkwaliteit 6 – Bereidheid tot vernieuwing	18
Kernkwaliteit 7 – Praktisch dienstbaar zijn aan de omgeving.....	19
Kernkwaliteit 8 – Bereid en betrokken in het getuigen van het evangelie	20
Kernkwaliteit 9 – Bewust en gastvrij mensen helpen te integreren in de gemeente	21
Hoofdstuk 3 –In gesprek over vitaal leiderschap	23
Inleiding.....	23
Samenvatting focusgroep-bijeenkomst 1	23
Samenvatting focusgroep-bijeenkomst 2	25
Hoofdstuk 4 -Leiderschap in de christelijke gemeente	27
Inleiding.....	27
Het totaalplaatje	27
Visievorming.....	28

Geestelijke vorming en Cultuurvorming	29
Hoofdstuk 5 – Conclusies over leiderschap	32
Tweedeling leiderschap	32
Geestelijke vorming	32
Visievorming.....	33
Het knelpunt verbonden met leiderschap	33
Hoofdstuk 6 - Aanbevelingen.....	35
Visie/richting geven.....	35
Geestelijke vorming en cultuurvorming in een cultuur van dankbaarheid.....	37
Bronnen.....	38

VOORWOORD

‘Op weg naar groene weides’. Wat wil dat zeggen? Welke beelden roept dat op? Voor ons komen in deze titel een drietal aspecten samen. In de eerste plaats heeft ons complete onderzoek plaatsgevonden binnen de Christengemeenschap de Goede Herder (CGH). De goede herder en de groene weide zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als vanzelf gaan onze gedachten naar Psalm 23 en in de tweede plaats is daarmee de titel ook een theologisch statement, het is God zelf die bij het proces betrokken is en verlangt dat de gemeente zal genieten van de overvloed die een groene weide te bieden heeft.¹ Ten derde is het een reclamebord op een NS-station geweest die onze inspiratie verder voedde. Nadat we de laatste vergadering voor ons onderzoek gehad hadden en daarmee alle input verzameld hadden om de conclusies te gaan schrijven zagen we op het NS-station een reclame over ‘red de rijke weide’. Een weide die nu nog bestaat uit kaal grasland zou over zes jaar weer een bloeiende weide moeten zijn.² Dat heeft alles te maken met visievorming, een beeld van de toekomst waar bewust naar toegewerkt wordt. Daarmee zijn we al midden in ons onderzoek aangekomen, maar laten we niet te snel op zaken vooruit lopen.

Het afgelopen halfjaar hebben wij, Pieter van der Toorn en Harri van de Ruitenbeek, ons verdiept in de CGH en met hen gezocht naar mogelijkheden om een vitalere gemeente te worden. Beide zijn wij vierdejaars studenten Godsdienst Pastoraal Werk aan de Christelijke Hogeschool Ede, beide zijn we geïnteresseerd in nieuwe vormen van gemeentezijn en gemeenteopbouw en beide dragen we de kerk een warm hart toe. In ons onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de Church Life Survey (CLS), een methode om een gemeente te scannen op negen kernkwaliteiten waardoor sterktes en zwaktes duidelijk worden. In ons onderzoek hebben we veel mogen leren door met verschillende partijen samen te werken en studie te doen naar allerlei begrippen die door de National Church Life Survey (NCLS)³ gebezigd worden. Daarnaast was de samenwerking erg prettig en hebben we ook veel van elkaar mogen leren.

Ons onderzoek richt zich op CGH, zij zijn onze opdrachtgever en zij zijn ook onze eerste en belangrijkste lezer. Het document dat voor u ligt is dan ook voor hen geschreven, en de aanbevelingen en conclusies zijn toegespitst op deze gemeente. We zijn dankbaar dat de broederraad ons de mogelijkheid gegeven heeft om een onderzoek als dit in deze gemeente uit te mogen voeren; we zijn dankbaar voor de openheid en gastvrijheid die we mochten ervaren binnen de gemeente en we zijn dankbaar voor de inzet van vele gemeenteleden die de enquête ingevuld hebben, die we hebben mogen interviewen en die meegedacht hebben in de focusgroep.

Naast de gemeente bedanken wij ook onze afstudeerbegeleider Robert Doornenbal. De deur stond altijd open en ook als het druk was wist hij toch weer tijd vrij te maken voor ons. Zonder zijn begeleiding, zijn meedenken en de door hem aangereikte boeken was dit onderzoek nooit geworden wat het nu geworden is.

¹ Hoewel misschien voor de hand liggend na het aanhalen van Psalm 23 impliceren wij *niet* dat de CGH zich op dit moment bevindt in een ‘dal van diepe duisternis’. Naast de vraag of die slag hermeneutisch gezien zo makkelijk gemaakt kan worden is de gemeente in veel opzichten gezond en op de goede weg. Het taalgebruik van ‘een dal van diepe duisternis’ is te donker voor een situatieschets van de gemeente. Wel zijn wij ervan overtuigd dat er nog genoeg verbeterpunten aanwezig zijn, op die aanname stoelt ons hele onderzoek.

² Zie www.redderijkeweide.nl/de-weide/ een initiatief van de vogelbescherming (6-6-2014)

³ Met ‘de CLS’ verwijzen we naar de enquête, met ‘de NCLS’ verwijzen we naar de organisatie die de enquête heeft opgesteld en het achterliggende gedachtengoed verantwoord.

SAMENVATTING

Ons onderzoek heeft plaatsgevonden in de Christengemeenschap de Goede Herder (CGH). Een evangelische gemeente in het Haagse Valkenboskwartier die te maken heeft met vergrijzing en daardoor bezorgd is over haar voortbestaan. *‘Als het zo doorgaat is het de vraag of we over tien jaar nog bestaan’*. Er is dus een zekere noodzaak tot verandering, maar hoe?

Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden hebben wij de gemeente gescand en hebben we onderzocht hoe de gemeente een vitalere gemeente kan worden. Sturend hierbij waren de negen kernkwaliteiten die de NCLS onderscheidt, te weten – geloof, erediensten, gemeenschap, visie, leiderschap, vernieuwing, dienstbetoon, getuigenis en integratie. We hebben een gemeentemiddag georganiseerd, interviews gehouden, de CLS enquête afgenomen en focusgroep-gesprekken gevoerd. Elke methode gaf op zijn eigen manier informatie hoe de verschillende kernkwaliteiten gewaardeerd werden binnen de CGH. Aan de hand van de uitslag van de enquête hebben we in overleg met de broederraad besloten in de focusgroep en de aanbeveling ons te richten op de kernkwaliteit leiderschap. Aan de hand van de verschillende bronnen en in gesprek met de focusgroep hebben we verder onderzocht waar het knelpunt binnen de gemeente nu echt zit. Hier kwamen een drietal thema's uit namelijk: geestelijk leiderschap, visievorming en gebrek aan eenheid/een moppercultuur. Deze drie thema's hebben we verbonden aan het thema leiderschap waarbij het gebrek aan eenheid als leidraad diende. *Hoe kan het leiderschap de eenheid binnen de gemeente verbeteren als we kijken naar geestelijk leiderschap, visievorming en het omvormen van een cultuur?*

Wij zijn er van overtuigd dat de beantwoording van deze vraag begint bij visievorming. Alles wat er in een gemeente gebeurt, gebeurt vanuit een bepaalde visie. Vaak is deze impliciet aanwezig en het is belangrijk dat dit expliciet gemaakt wordt zodat er keuzes gemaakt kunnen worden in wat belangrijk is en wat niet en zodat mensen bewust gemaakt kunnen worden van de visie en de gemeente als geheel weet welke richting ze opgaat. In het leiderschapsmodel dat wij gebruiken komt deze overtuiging ook duidelijk naar voren. Vanuit de visie kunnen de structuren en de cultuur gevormd worden en vindt ook geestelijke vorming plaats.

In de eerste plaats is het dus belangrijk dat de visie sturend gaat zijn voor het hele gemeenteleven. Daarvoor moeten de doelen die gesteld worden in de visie specifiek, meetbaar en haalbaar zijn. Voordat deze doelen echter gesteld kunnen worden moeten twee vragen beantwoord worden namelijk 'Wie zijn we?' en 'Wat is onze context?'. Als dat helder is kunnen specifieke doelen gesteld worden met het oog op de relatie met God, de relatie met elkaar en de relatie met de omgeving.

Daarmee hebben we de bovenstaande vraag echter nog niet beantwoord, we hebben slechts de randvoorwaarden gesteld. Om tot beantwoording te komen hebben we specifieke doelen gesteld met het oog op de relatie met elkaar. We focussen daarin op het vormen van een cultuur van dankbaarheid, waardoor de eenheid verbeterd kan worden. Deze cultuur van dankbaarheid hebben we gedefinieerd aan de hand van vijf specifieke punten, welke betrekking hebben op geestelijke vorming en cultuurvorming. Leiders gaan daarin voorop, ze geven het goede voorbeeld, onderwijzen over het belang van een cultuur van dankbaarheid, kunnen, juist door een heldere visie, mensen aanspreken wanneer mensen vervallen in oude gewoonten en er dus gemopperd wordt, leven zelf vanuit die dankbaarheid en maken dit zichtbaar door hun handelen.

INLEIDING

AANLEIDING EN RELEVANTIE

Het is ons verlangen om gemeenten te ondersteunen in het zoeken naar mogelijkheden om relevant te zijn voor hun omgeving. Er is de laatste decennia steeds meer aandacht gekomen voor gemeenteopbouw en nieuwe vormen van gemeentezijn en via de familiekring kwamen wij in contact met de CGH. In deze gemeente is sprake van veel vergrijzing, en hun vraag is hoe hierop gereageerd kan worden. Via de weg van gemeenteopbouw willen wij deze gemeente ondersteunen, ons verlangen om een gemeente te helpen en het verlangen van de CGH zijn op deze manier mooi samengekomen.

Ons onderzoek is in de eerste plaats relevant voor de gemeente zelf, door de gemeente te onderzoeken en aan de hand daarvan praktische tips en aanbevelingen te geven kan zij groeien in vitaliteit. Om kwaliteit te waarborgen hebben we voor het meten van de vitaliteit gebruik gemaakt van de CLS, een nieuwe methode die nog weinig gebruikt is in Nederland. Hiermee is het onderzoek niet alleen relevant geworden voor de gemeente, maar ook voor anderen in het werkveld die met deze methode aan de slag willen gaan.

PROBLEEMSTELLING

We willen in ons onderzoek een meting doen naar de vitaliteit van de CGH aan de hand van een gerenommeerde methode. Daarvoor gaan wij in gesprek over de negen kernkwaliteiten zoals beschreven in de CLS om de gemeente te helpen een vitale gemeente te worden die relevant is voor de omgeving. Uit de uitslag bleek uiteindelijk dat het de kernkwaliteit *leiderschap* was die het laagst scoorde.

Hieruit leiden wij de volgende vraag af: ***Hoe vitaal is de CGH, specifiek als het gaat om 'leiderschap', en hoe kan er gewerkt worden aan verbetering?***

DEELVRAGEN

Om tot een goede beantwoording te komen van bovenstaande hoofdvraag hebben we een aantal deelvragen opgesteld. Te weten:

1. Hoe scoort de gemeente op de negen kernkwaliteiten van de gemeentescan van de CLS en wat betekent dit voor het algehele beeld van de vitaliteit van de CGH?
2. Hoe beoordelen de gemeenteleden de CGH aan de hand van interviews over de negen kernkwaliteiten van CLS?
3. Welke redenen noemen de gemeenteleden voor de lage score van de kernkwaliteit 'leiderschap'?
4. Welke mogelijkheden zijn er om, binnen de context van de CGH, aan de kernkwaliteit 'leiderschap' te werken?
5. Welke stappen moet de CGH zetten om de kernkwaliteit leiderschap verder te ontwikkelen?

LEESWIJZER

Ons onderzoek bestaat uit drie delen, ten eerste *het rapport*: dit is het belangrijkste document, het is opgebouwd volgens de structuur van de deelvragen. Nadat we in hoofdstuk één de belangrijkste begrippen hebben gedefinieerd geven we in hoofdstuk twee een samenvatting van de gehouden enquête en interviews (deelvraag één en twee). In hoofdstuk drie geven we een samenvatting van de focusgroep, daar hebben we de

kernkwaliteit leiderschap verder uitgediept. In hoofdstuk vier kijken we naar de literatuur over leiderschap, wat valt vanuit die hoek te zeggen over alles wat besproken en gezegd is. Vanuit deze drie bronnen trekken we onze conclusies, we verbinden de verschillende bronnen en geven zo een kort overzicht van het belangrijkste wat gezegd is. In dit vijfde hoofdstuk focussen we exclusief op de kernkwaliteit leiderschap. Na deze conclusie geven we aanbevelingen in hoofdstuk zes, welke concrete stappen kunnen gezet worden aan de hand van alles wat gezegd is.

Het tweede deel van ons onderzoek bestaat uit het procesverslag, hier staan we uitvoerig stil bij de verschillende fases in ons onderzoek, het geeft een beeld van onze afgelopen acht maanden. We reflecteren op wat zich allemaal heeft voorgedaan en beschrijven hoe wij hierop hebben gereageerd. Ook de leeropbrengst voor verschillende partijen komt in dit document aan bod.

Het derde deel is ons verantwoordingsdocument. Hierin beschrijven we onze methodiek, geven we uitvoerige definities van de begrippen die we in het eerste deel gebruikt hebben en verantwoorden we dat met een literatuurlijst. Ook de verdere onderzoeksdata zijn hier terug te vinden. Voor hen die zich grondig willen verdiepen in ons onderzoek is dit een belangrijk document.

Boven alles hopen we dat het lezen van dit document tot een zegen mag zijn, in de eerste plaats voor hen die zich binnen de CGH bewegen en daarnaast voor alle andere geïnteresseerden.

HOOFDSTUK 1 – DE NCLS EN VITALITEIT

Hieronder geven wij korte definities van verschillende begrippen die we veel gebruiken en die de basis vormen voor ons onderzoek. Voor de uitgebreide definities verwijzen we naar bijlage drie – het verantwoordingsdocument.

In ons totale onderzoek richten we ons op het ontwikkelen van een vitalere gemeente. We beschrijven eerst wat we bedoelen met een gemeente, ofwel waar het in de kern van het gemeente zijn om gaat. Dit noemen we het *wezen* van de kerk. Als we weten wat het *wezen* van de kerk is dan kunnen we vanuit daar verder kijken naar een *vitale* gemeente. Daarvoor is het echter belangrijk om te weten wat vitaliteit precies inhoudt, daarom vervolgen we met een definitie van vitaliteit die we toespitsen op de kerk. Ten derde geven we een beschrijving van de NCLS, aan de hand van deze onderzoeksmethode hebben we ons onderzoek gedaan. Vitaliteit moet op een gegeven moment meetbaar gemaakt worden, de NCLS biedt hier de middelen voor.

HET WEZEN VAN DE KERK

Het *wezen* van de kerk definiëren we aan de hand verschillende relaties.⁴ De laatste tijd is er steeds meer aandacht voor het feit dat onze (Trinitarische) God een gemeenschap in zichzelf is. Daarmee wordt het belang van relaties sterk onderstreept. De mens, gemaakt in het beeld van God, is ten diepste een relationeel *wezen*. We onderscheiden daarom vier relaties als het *wezen* van de kerk die we kort samen kunnen vatten als ‘Up, In, Out en Of’. Hiermee bedoelen we de relatie met God, de relatie met elkaar, de relatie met mensen buiten de gemeente en de relatie met andere gemeentes en de traditie. Deze vier relaties doen recht aan het feit dat de mens een sociaal *wezen* is, ze sluiten het aan bij hoe de kerk ervaren wordt, het laat het ruimte voor diversiteit, het resoneert met andere definities van kerk-zijn en het belangrijkste van allemaal: we zien het terug in de Bijbel.

VITALITEIT

Nadat we gekeken hebben naar het *wezen* van de kerk kunnen we vitaliteit definiëren. In de eerste plaats ontwikkelt een gemeente zich al wanneer ze groeien in de vier relaties (up, in, out, of). Voor de definitie van vitaliteit kijken we echter een stap verder. We definiëren vitaliteit daarom aan de hand van vier vormen van groei: geestelijke, getalsmatige, incarnatorische en organisatorische groei.⁵ Bij geestelijke groei gaat het over ‘*de kwaliteit van geloof en handelen [en de] onderlinge betrokkenheid*’. Bij getalsmatige groei gaat het om een toename van leden en bezoekers van de gemeente. Bij incarnatorische groei gaat het om ‘*waarden realiseren van de gemeenschap in de sociale omgeving*’. Ten slotte gaat het bij organisatorische groei om de ontwikkeling van structuren die de groei van de gemeente verder vormen en om de taakverdeling.

Een gemeente is vitaal te noemen wanneer deze vier vormen van groei aanwezig zijn. Daarbij staan de vier vormen niet los van elkaar; ontwikkelt een gemeente zich geestelijk dan zal dit ook zijn uitwerking hebben op de andere gebieden, ze zijn met elkaar verbonden. Daarnaast blijft vitaliteit zo een dynamisch begrip, het gaat in eerste instantie niet over ‘dit moet je doen om te groeien’ of ‘als je dit model overneemt dan wordt je echt

⁴ Zie bijlage 3.2 (10 e.v.) in het verantwoordingsdocument, met name pagina 13-17

⁵ Ibid, met name pagina 12, 17-18

vitaal'. Dat maakt dat kerken in verschillende contexten er heel verschillend uit kunnen zien terwijl ze allebei vitaal te noemen zijn. Dat geeft een rijkdom aan het begrip vitaliteit. Tegelijkertijd blijft daardoor de vraag 'wat kan ik nu concreet doen?' onbeantwoord binnen de definitie van vitaliteit. Daarom kijken we ook verder en vullen wij die onbeantwoorde vraag in met behulp van de NCLS.

DE NCLS

Met het gebruik van de CLS hebben wij concreet invulling willen geven aan onze definitie van vitaliteit. Aan de hand van een uitgebreide enquête die na een samenkomst afgenomen wordt onder leden en bezoekers wordt vitaliteit 'gemeten'. Naar aanleiding van de enquête ontvangt de gemeente een profiel waarin de uitslag van de enquête geïnterpreteerd wordt. Hierbij geeft de NCLS een *circle of strengths*, deze wordt afgebeeld in de vorm van een parelketting waarbij elke parel één van de negen kernkwaliteiten uitbeeldt. De parelketting wordt gerangschikt door de kernkwaliteiten af te beelden van 'sterk' naar 'minder sterk'. Zo wordt duidelijk welke kanten van een gemeente erg sterk zijn en welke punten meer aandacht vragen.

De NCLS onderscheidt negen kernkwaliteiten⁶ die ze clustert in drie groepen, intern gerichte, op inspiratie gerichte en extern gerichte kernkwaliteiten:

- De intern gerichte kernkwaliteiten zijn:
 - Een levend en groeiend **geloof**
 - Inspirerende en opbouwende **erediensten**
 - Een op elkaar betrokken **gemeenschap**
- De op inspiratie gerichte kernkwaliteiten zijn:
 - Betrokken op een duidelijke **visie**
 - Richtinggevend en ondersteunend **leiderschap**
 - Creatief en bereid om te **vernieuwen**
- De extern gerichte kernkwaliteiten zijn:
 - Praktisch **dienstbaar** zijn aan de omgeving
 - Bereid en betrokken in het **getuigen** van het evangelie
 - Bewust en gastvrij mensen helpen te **integreren** in de gemeente

Hoge scores op een van deze kernkwaliteiten zijn vaak gerelateerd aan hoge scores op andere kernkwaliteiten. In een gemeente waar bijvoorbeeld versterkend leiderschap aanwezig is treffen we vaker een hogere mate van toewijding aan de visie van de gemeente aan dan in gemeentes waar dat niet het geval is. Beide kernkwaliteiten beïnvloeden het 'eigenaarschap' door de leden in positieve zin. Hand in hand met deze toename van eigenaarschap gaat het sterkere besef van gemeenschap. De verschillende kernkwaliteiten hebben een sterke verbondenheid met elkaar. De NCLS heeft onderzocht welke kernkwaliteiten een versterkend effect hebben op de andere kernkwaliteiten en in welke mate dit het geval is en daarmee de verbondenheid aangetoond.⁷

⁶ Voor een uitgebreide bespreking van de negen kernkwaliteiten inclusief een theologische verantwoording zie bijlage 3.3 (19 e.v.)

⁷ R. Powell, e.a., *Enriching Church Life: A guide to results from National Church Life Surveys for local churches* (Mirrabooka Press & NCLS Research, 2012), 95 e.v.

INLEIDING

Hieronder bespreken we de uitkomst van de enquête en de interviews. Deze uitkomsten geven ons een beeld van hoe de CGH scoort op de negen kernkwaliteiten die de NCLS heeft opgesteld. Hieronder zullen we elke kernkwaliteit kort behandelen. We beginnen met een korte omschrijving van wat de kernkwaliteit inhoudt,⁸ vervolgens vatten we de uitkomsten van de enquête en de interviews samen, en we sluiten elke kernkwaliteit af met een korte conclusie.

De uitslag van de enquête is vooral kwantitatief van aard. De enquête bestond uit vijfenvijftig vragen⁹ met enkel alleen meerkeuze antwoordmogelijkheden. Totaal hebben eenenvijftig gemeenteleden deze enquête ingevuld. De enquête (in het Nederlands), de totale uitslag van de enquête (in het Engels), een samenvatting van de uitslag (in het Nederlands) en de detail uitslag van de kernkwaliteit leiderschap (in het Nederlands) is opgenomen in de bijlagen.¹⁰ Elke kernkwaliteit krijgt in de uitslag een cijfer op de schaal 1-10. De toepassing van dit Australische onderzoek in de Nederlandse context heeft echter laten zien dat deze schaalverdeling in Nederland niet helemaal opgaat. René Erwich beweert dat voor de Nederlandse context het cijfer 5.1 al hoog te noemen is. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat Nederlanders minder geneigd zijn hoog te waarderen.¹¹ Bij elke kernkwaliteit is één vraag uit de enquête uitgelicht die specifiek met die kernkwaliteit te maken heeft. Die noemen wij hieronder de hoofdvraag. De uitkomsten van de andere vragen zijn te vinden in bijlage 6.2.

De informatie uit de interviews is vooral kwalitatief van aard. De interviews zijn, nog voordat de uitslag van de enquête bekend was, afgenomen, wat als voordeel heeft dat de enquête hierin niet sturend was. Voor de interviews hebben we geprobeerd een zo representatief mogelijke groep te kiezen; oudere en jongere mensen, getrouwen en alleenstaanden, mannen en vrouwen, actieve leden en leden die meer aan de rand staan. Uiteindelijk hebben twaalf gemeenteleden hun verhaal gedaan over hoe zij de kernkwaliteiten terug zien komen in de CGH. Om dit gesprek op gang te brengen hebben wij enkele vragen opgesteld zoals: welke activiteit of ontwikkeling de geïnterviewde(n) erg is bijgebleven (zowel positief of negatief); welke van de kernkwaliteiten men sterk ziet terugkomen in de gemeente; en welke kernkwaliteiten niet of nauwelijks aanwezig zijn in de gemeente. De interviews geven ons hiermee de verhalen achter de uitslag van de enquête, soms vullen deze elkaar mooi aan, maar soms zien we ook tegenstrijdigheden. De verhalen uit de interviews

⁸ Deze omschrijvingen zijn ontleend aan Powell, e.a., *Enriching Church Life*, 15-66

⁹ Zie bijlage 6.1 (50 e.v.) in het verantwoordingsdocument. De nummering van de enquête gaat tot zestig maar enkele vragen zijn overgeslagen omdat deze irrelevant waren. In verband met dat de enquête overgenomen moest worden op het Engelse format is de nummering hetzelfde gebleven.

¹⁰ Bijlage 6.1 – enquête (50-55); Bijlage 6.2 - uitslag enquête (56-83); Bijlage 6.3 - samenvatting uitslag enquête (84); Bijlage 6.4 - detail uitslag leiderschap (85), allen in het verantwoordingsdocument.

¹¹ R. Erwich, *Gemeente in Beeld: Vragen naar vitaliteit* (Utrecht: Kok, 2013), 78-79

vatten wij per kernkwaliteit kernachtig samen, en we geven ter illustratie en verduidelijking enkele citaten.¹² Deze citaten zijn dus geen totaalbeeld.

We sluiten elke kernkwaliteit af met een korte conclusie. Deze conclusie is een voorlopige conclusie op basis van beperkte informatie. Verdere interpretatie is nodig om met een kernkwaliteit aan de slag te kunnen. De enquête en de interviews zeggen nog te weinig over wat er ten diepste aan de hand is, en zeggen dus ook te weinig om oplossingen aan te kunnen dragen. Bij de kernkwaliteit leiderschap is er daarom voor gekozen om, in samenwerking met een commissie van de CGH, een verdere interpretatie te geven. Deze staat vermeld in het volgende hoofdstuk.¹³

KERNKWALITEIT 1 – EEN LEVEND EN GROEIEND GELOOF

Deze kernkwaliteit vormt volgens de NCLS het hart van de vitaliteit van de kerk. Bij een levend en groeiend geloof gaat het om het begrijpen van de leer, over vertrouwen en geloof in God, over de ervaring van Gods aanwezigheid en over het praktisch maken van het geloof in het dagelijks leven.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘geloof’ scoort in de enquête een 8.0. Hiermee is ‘geloof’ de hoogst gewaardeerde kernkwaliteit van de CGH volgens de enquête. De hoofdvraag van deze kernkwaliteit gaat erover in hoeverre gemeenteleden het afgelopen jaar zijn gegroeid in hun geloof, en of dat grotendeels door de eigen gemeente, een andere gemeente of hun eigen privé activiteit kwam. 43% van de geënquêteerden gaf aan dat ze het afgelopen jaar veel groei hadden ervaren, wat te danken was aan de eigen gemeente, de CGH.

INTERVIEWS

Naast de algemene vragen in de enquête konden we in de interviews doorvragen naar wat gemeenteleden vertellen over hun geloof. Het algemene beeld dat hier naar voren komt is dat geloof een zeer dominante rol inneemt in het leven van de gemeenteleden en dat dit geloof gaat over het zoeken naar Gods wil en over de praktische invulling van het alledaagse leven.

“Ik heb ook gebeden of ik weg mocht uit deze gemeente, maar ik kreeg geen antwoord van God. Dat neem ik heel serieus”

“In de gemeente zit een echtpaar die heel bewust met het geloof bezig zijn. Het is een heel bijzonder stel, ze hebben zelfs geen tv. Het is een zegen voor de oude dag om dat mee te maken, het zijn voorbeeldfiguren.”

“Op een gegeven moment ben ik gaan bidden omdat ik te weinig arbeiders/leiders zag, en daar ben ik nog steeds mee bezig.”

¹² De citaten zijn niet altijd helemaal letterlijk, maar zijn parafrases van citaten. Dit komt doordat wij ervoor gekozen hebben om de interviews niet op te nemen, maar tijdens de interviews te notuleren. Zie hiervoor ook pagina 4 in het procesverslag.

¹³ Zie pagina 23 e.v.

In een enkel gesprek werd opgemerkt dat het groeien in geloof nog wel aandacht verdient. Na doorgevraagd te hebben wat de geïnterviewden hiermee bedoelden gaven ze aan dat dit sterk te maken heeft met vanuit welk perspectief je kijkt, deze mensen waren namelijk actief geweest bij andere groepen waar ze ‘meer geloof’ hadden gezien.

“Er is wel groei denk ik maar toch zijn nog te weinig mensen bezig met de vervolgstappen (in het geloof).”

CONCLUSIE

In zowel de enquête als de interviews scoort deze kernkwaliteit hoog. Dit is een mooi gegeven, al helemaal omdat deze kernkwaliteit ligt in het hart van de vitaliteit van de kerk, het is de spil van alle kernkwaliteiten. Tegelijkertijd zou men ook eens naar andere gemeenschappen of geloofsvoorbeelden kunnen kijken om hier van te leren. Dit kan de gemeente uitdagen om nog meer te groeien in geloof.

KERNKWALITEIT 2 – INSPIRERENDE EN OPBOUWENDE EREDIENSTEN

De tweede kernkwaliteit gaat over de erediensten van de gemeente, ook wel kerkdiensten of zondagse samenkomsten genoemd. De NCLS noemt vijf punten waaraan men kan zien hoe vitaal de erediensten zijn; de aanwezigen ervaren 1) een gevoel van Gods aanwezigheid, 2) inspiratie, 3) vreugde, 4) groei in het kennen van God en 5) prediking die helpt voor het alledaagse leven. Ook wordt gekeken in hoeverre de aanwezigen de eredienst saai vinden.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘erediensten’ scoort in de enquête een 5.1. In relatieve zin is dit een ruime voldoende. De hoofdvraag gaat erover of mensen geïnspireerd worden door de samenkomst. 55% van de geënquêteerden gaf aan vaak of meestal geïnspireerd te worden. En op de vraag naar het ervaren van Gods aanwezigheid gaf 78% aan vaak of meestal Gods aanwezigheid tijdens de samenkomst te ervaren.

INTERVIEWS

In de interviews werd de eredienst over het algemeen goed beoordeeld. Het ging hier met name over de prediking/het Woord. Of de prediking ook praktisch nut heeft, en of de eredienst aansluit bij jongeren, daar wordt verschillend over gedacht.

“We komen hier voor het Woord, dat is de hoofdzaak.”

“Fijne diensten, goede sprekers, geen sprekers die tegenvallen. Ik ga graag naar de kerk, geen zondag met tegenzin.”

“De prediking helpt in het dagelijks leven, maar je moet het zelf doen”

“Preken gaan veel over kennis, maar het wordt niet altijd gelijk praktisch gemaakt. Ik word er door de preken ook niet altijd toe gestimuleerd.”

“Angst bestaat dat de gemeente dood bloedt doordat jonge mensen naar meer leven gaan zoeken, jonge mensen vinden het ook vaak wat saai.”

Daarnaast zien we dat er over de muziek verschillende kritische opmerkingen worden gemaakt. Dit is niet iets dat de NCLS in de enquête meet. Wel zou je muziek onder verschillende punten kunnen scharen zoals inspiratie, vreugde en gevoel van Gods aanwezigheid.

“Muziek is altijd een probleem en zal dat altijd blijven.”

“Aanbidding vind ik niet zo inspirerend, liederen vind ik wel mooi, maar jammer dat er niet echt een aanbiddingsleider is.”

“Afgelopen zondag werd er alleen maar Opwekking gezongen. Een paar maanden geleden had dat nog gemopper opgeleverd, nu heb ik niets gehoord.”

“Ik houd van muziek, maar sommige liederen kunnen echt niet” (hiermee wordt bedoeld dat de liederen verkeerd vertaald zouden zijn waardoor de inhoud discutabel is).

CONCLUSIE

In de enquête scoort deze kernkwaliteit voldoende, en in de interviews blijken veel mensen de eredienst, en met name de prediking te waarderen. Tegelijkertijd blijkt uit de enquête dat bijna de helft van de geënquêteerden niet of soms geïnspireerd te worden. En uit de interviews blijkt dat er ook kritiek is op de eredienst, wat met name gaat over de muziek en de aantrekkelijkheid.

KERNKWALITEIT 3 – EEN OP ELKAAR BETROKKEN GEMEENSCHAP

De derde kernkwaliteit gaat over de mate waarin mensen zich betrokken voelen in de gemeente. Voor deze betrokkenheid wordt met name gekeken naar de betrokkenheid en aanwezigheid van gemeenteleden bij gemeenteactiviteiten, zowel de erediensten als andere activiteiten. Daarnaast wordt er ook gekeken naar conflicten in de gemeente en naar de loyaliteit naar de denominatie.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘gemeenschap’ scoort in de enquête een 3.5. De uitkomsten laten zien dat 84% van de geënquêteerden aangeeft een sterk gemeenschapsgevoel te hebben die groeiend of stabiel is. De betrokkenheid bij activiteiten van de gemeente ligt echter een stuk lager: 57% is betrokken bij gebeds- discussie- of Bijbelstudiegroepen, 39% is betrokken bij huisgroepen, clubs of andere groepen, 27% is betrokken bij evangelisatieactiviteiten, en 21% is betrokken bij activiteiten van de gemeente die dienstverlening aan de gemeenschap, sociale gerechtigheid en welzijn betreffen.

INTERVIEWS

In de interviews hebben we voor deze kernkwaliteit gefocust op hoe mensen zich betrokken voelen bij de gemeente in het algemeen. De loyaliteit naar de denominatie, die de NCLS ook noemt, was niet aan de orde omdat de CGH niet aangesloten is bij een denominatie. In de interviews kregen we positieve reacties en verhalen te horen over de betrokkenheid en het gemeenschapsgevoel in de gemeente:

“Gevoel overheerst dat ik heel blij ben in de gemeente, heb het er naar mijn zin.”

“Er is veel contact, bijv. dat mensen elkaar uitnodigen om te eten, aanwezigheid bij een kring, het gaat zoals het behoort te gaan. Een week voor de kerst gaan we ook samen kerst vieren waarbij ook samen gegeten wordt.”

“Na de dienst blijven mensen lang hangen.”

“Wij hebben twee kringen, een dag-kring en een vriendenkring. Daarnaast zijn er ook de bidstonden. Er zijn verschillende kringen op verschillende niveaus, dat wordt positief ervaren. Er is bijvoorbeeld ook een kring voor jongere mensen. Het is allemaal vrij sociaal.”

“De gemeente voelt als een familie, als er problemen zijn dan zou ik mensen kunnen bellen, zelfs midden in de nacht. Dat is fijn voor een alleenstaande vrouw.”

Daarnaast werd in de interviews de fusie van de gemeente, twee en een half jaar geleden, genoemd. Deze fusie was niet altijd makkelijk, maar het feit dat de gemeente er goed doorheen gekomen is laat wel iets zien van de vitaliteit van de gemeente:

“Positieve ontwikkeling is het samengaan, ik ken de gemeente al heel lang (‘60), en vond het toen ook erg dat de scheiding plaatsvond. Dan is het moeilijk om twee gemeenten bij elkaar te brengen”

“Het samengaan is een goed proces geweest, mijn man heeft meegewerkt aan het proces en kijkt daar goed op terug, het is namelijk heel geleidelijk gegaan. Na vijftieng jaar gescheiden te zijn geweest werd in beide gemeenten geconstateerd dat ze elkaar konden versterken.”

CONCLUSIE

Deze kernkwaliteit wordt in de interviews hoog gewaardeerd. De uitslag van de enquête is echter laag. Uit de uitslag blijkt dat gemeenteleden zich sterk betrokken voelen bij de gemeente. Maar de werkelijke betrokkenheid bij de activiteiten van de gemeente is stukken minder, met name activiteiten die de gemeente organiseert om mensen buiten de gemeenschap te bereiken. In de daadwerkelijke participatie van gemeenteleden lijkt dus nog winst te behalen.

KERNKWALITEIT 4 – BETROKKEN OP EEN DUIDELIJKE VISIE

In deze, eerste op inspiratie gerichte, kernkwaliteit wordt de vitaliteit van de gemeente verbonden met het kunnen ontwikkelen van een duidelijke en richtinggevende visie. In de enquête gaat het bij deze kernkwaliteit met name om drie factoren: mensen 1) zijn geëngageerd aan de visie/doelen van de gemeente, 2) zien dat de leiders gefocust zijn op de toekomst, en 3) geloven dat de visie/doelen haalbaar zijn.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘visie’ scoort in de enquête een 5.4. De geëngageerden waarderen deze kernkwaliteit dus voldoende. Uit de hoofdvraag van deze kernkwaliteit blijkt dat 70% van de geëngageerden aangeeft zich bewust te zijn van een heldere visie, doelen of richting voor het gemeentezijn, en zich daar sterk of gedeeltelijk mee verbonden voelt.

INTERVIEWS

In de interviews is er veel over visie gezegd. Veel geïnterviewde geven aan dat er wel iets van een visie is maar dat het nog niet concreet genoeg is, en dat de visie niet zijn uitwerking heeft in de praktijk. Dat de visie niet concreet genoeg is bleek ook uit de antwoorden die mensen gaven op wat de visie is.

“Visie zijn we minder goed in. Visie is heel algemeen, hij is al wel vier jaar oud en wordt nooit meer genoemd. Korte termijn visie (één jaar plan) is er niet.”

“Visie wat minder, het is teveel gezocht. Sommigen zijn echt ‘maranatha’, anderen neigen meer naar ‘pinkster’. Een duidelijke visie ontbreekt, ook bij de broederraad. Ik zou wel eens wat meer willen dat we echt één zijn. De stokpaardjes wat meer loslaten, we lopen elkaar er niet echt mee in de weg.” [aanvulling partner:] “eenheid in verscheidenheid, dat zou mooi zijn. De visie vinden wij overduidelijk”

“[Visie]/doel is om het evangelie uit te brengen”

CONCLUSIE

Waar in de enquête de ‘visie’ hoog gewaardeerd wordt, blijkt in de interviews het juist minder goed gewaardeerd te worden. Om te ontdekken hoe dit verschil is ontstaan zal men met elkaar goed moeten nadenken over wat er onder visie verstaan wordt. Op basis van wat er in de interviews gezegd is lijkt het erop dat er twee onduidelijkheden zijn rond wat er onder visie verstaan wordt. Ten eerste hebben we gezien dat sommige visie zien als iets heel algemeen en wat voor altijd vaststaat; zoals het uitdragen van het evangelie, of een accent in spiritualiteit (zoals ‘pinkster’ of ‘maranatha’). Ten tweede hebben we gezien dat veel mensen zich bewust zijn van het visiedocument, of van het feit dat er iets van een visie is. De vraag is alleen of visie ook daadwerkelijk richtinggevend en specifiek is en ook geleefd wordt in de gemeente.¹⁴ Dit zou nog een belangrijk element zijn om nader te onderzoeken en wanneer nodig te verbeteren.

KERNKWALITEIT 5 – RICHTINGGEVEND EN ONDERSTEUNEND LEIDERSCHAP

In deze kernkwaliteit staat het leiderschap centraal. Visie valt hier enigszins mee samen maar omdat leiderschap meer is dan alleen visie worden deze twee van elkaar onderscheiden. De NCLS kiest hier voor de leiderschapsstijl waarin leiders anderen inspireren tot actie, deze leiderschapsstijl heeft namelijk het meeste verband de vitaliteit van de gemeente. Daarnaast gaat het in deze kernkwaliteit ook om leiderschap die de gemeente ondersteunt/in staat stelt om actie te ondernemen. Denk hierbij aan leiderschap dat gemeentelieden toerust tot een taak in de gemeente, gemeentelieden betreft bij de visie van de gemeente, zorgt voor een duidelijke structuur, en open en duidelijk communiceert.

ENQUÊTE

¹⁴ Zie bijlage 3.4 (28 e.v.) in het verantwoordingsdocument voor visievorming als taak van het leiderschap. Zie met name pagina 30-34 voor de voorwaarden waaraan een visie moet voldoen.

De kernkwaliteit 'leiderschap' scoort in de enquête een 1.3. Deze kernkwaliteit scoort in andere Nederlandse geloofsgemeenschappen ook vaak laag, maar een 1.3 is wel uitzonderlijk laag.¹⁵ De hoofdvraag van deze kernkwaliteit gaat erover in hoeverre gemeenteleden zich door de leiding gestimuleerd weten om hun talenten en gaven te ontdekken. 4% van de geënquêteerden gaf aan zich in *grote* mate gestimuleerd te weten, 48% gaf aan zich in *zekere* mate gestimuleerd te weten.

INTERVIEWS

In de interviews worden twee dimensies van leiderschap veel genoemd. De eerste dimensie gaat over structuur en communicatie en wordt over het algemeen positief gewaardeerd. De andere dimensie gaat over het betrekken van gemeenteleden bij de visie en over inspirerende voorbeelden/geestelijk leiderschap. Deze dimensie wordt zeer laag gewaardeerd.

Eerste dimensie

"Daarnaast hebben we ook wel wat structuur aangebracht, bijvoorbeeld wie, wanneer koffie zet. Coördinatoren, teamleiders etc. zijn aangesteld om de zaken te stroomlijnen."

"Het wordt allemaal goed geregeld, en als iemand iets lelijks zegt wordt er ook meteen met die persoon gesproken en wordt het opgelost. Bijvoorbeeld toen er een kind met een stoel door de zaal liep te slepen, dan wordt er daarna met de ouders gesproken."

Tweede dimensie

"Ik vind dat er te weinig geestelijke leiders zijn, we hebben soms het gevoel dat we teveel moeten trekken. Discipelen van mensen valt nog een gat, er zijn kringen maar er zou meer opbouw kunnen zijn."

"Ik zie in deze gemeente nog niet echt personen waarvan ik me voor kan stellen dat de kinderen die inspirerend vinden."

"Dat is ook wel wat we missen, er is geen geestelijke leiding. Als ik iemand zou willen vragen om me te laten zalven, zou ik niet weten wie ik daar voor moet vragen."

Daarnaast is er veel gezegd over leiderschap in combinatie met visie. In de interviews bij de kernkwaliteit visie bleek al dat de visie niet concreet genoeg is en geen uitwerking heeft in de praktijk. Dat de visie geen uitwerking heeft in de praktijk ligt er volgens de geïnterviewden onder andere aan dat de visie niet door de leiders wordt geleefd en wordt overgebracht.

"Ook een stukje visie en richting overbrengen is zwak. Er ligt een visie en missie, maar die wordt niet (meer) inzichtelijk gemaakt. Het zijn woorden die opgeschreven zijn, maar de vertaalslag naar hoe je het vorm geeft en hoe je ermee aan het werk kan gaan die mist nog."

¹⁵ Zie de tabel met uitkomsten van andere gemeentes in Nederland die met NCLS hebben gewerkt: Erwich, *Gemeente in Beeld*, 137

“Maar je ziet bij hen [de leiders] ook nog niet dat ze er [evangelisatie] warm voor lopen. Sommigen hebben wel ideeën, maar dat is het. Er blijkt niet uit hun daden dat ze het echt belangrijk vinden wat ze zeggen [qua evangelisatie].”

CONCLUSIE

Zowel uit de interviews als uit de enquête blijkt dat de kernkwaliteit leiderschap laag gewaardeerd wordt. In de interviews zagen we een duidelijke tweedeling in wat gemeenteleden over leiderschap zeiden. Hierin wordt het bieden van structuur hoog gewaardeerd en het geestelijk leiding geven, het inspireren en het over brengen van visie en richting, laag gewaardeerd. De enquête focust vooral op inspireren en gemeenteleden helpen hun talenten te ontdekken, waar juist nog aandacht voor nodig is. Hierdoor is het logisch dat deze kernkwaliteit zeer laag wordt gewaardeerd in de enquête.

KERNKWALITEIT 6 – BEREIDHEID TOT VERNIEUWING

Verandering is vaak noodzakelijk om een meer vitale gemeente te worden en om de verbinding met mensen buiten de kerk niet te verliezen. Een van de kernkwaliteiten gaat daarom over de bereidheid om te vernieuwen.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘vernieuwing’ scoort in de enquête een 3.2. En hoort hiermee tot een van de drie laagst gewaardeerde kernkwaliteiten. Dit lage cijfer zien we terug in de hoofdvraag van deze kernkwaliteit. Hier geeft namelijk maar 29% van de geënquêteerden aan er in te geloven dat de gemeente bereid is om iets nieuws te proberen.

INTERVIEWS

In de interviews wordt een bijna eenduidig antwoord gegeven op de vraag naar bereidheid tot vernieuwing. De geënquêteerden geven in overgrote meerderheid aan dat gemeenteleden niet bereid zijn om te vernieuwen. Toch zijn er enkele mensen die wij gesproken hebben die zelf wel willen vernieuwen maar daar geen ruimte voor krijgen. En ook hebben we één stel kunnen spreken die vertelde dat verandering wel degelijk mogelijk is, dat moet echter wel goed aangepakt worden en het helpt wanneer deze verandering een succeservaring wordt.

“Weinig flexibel: mensen hebben moeite met nieuwe dingen en veranderingen. Bijvoorbeeld het ‘welkom heten’, wat denken ze wel, wat een kapsones. Mensen zijn het niet gewend, en dat komt ook doordat er veel oude mensen zijn.”

“Als je een beetje ouder wordt zit je niet meer zo op vernieuwingen te wachten.”

“Verandering is een gevaarlijk woord in deze gemeente.”

“Ik zie de gemeente als flexibel. Als je verandering op de juiste manier aanpakt kan je mensen meekrijgen. Bijvoorbeeld bij het aanstellen van coördinatoren maar ook met een Alpha-cursus. De eerste Alpha niet, maar toen ze zagen dat mensen tot geloof kwamen en werden gedoopt werden ze positiever.”

Daarnaast waren er nog enkele aanvullende opmerkingen over vernieuwing. In een paar interviews gaf men aan dat er gemeenteleden zijn die iets willen veranderen, maar men het zelf niet goed acht om daarin mee te gaan. Dit bevestigt natuurlijk het beeld van de gemeente die niet bereid is om te veranderen, maar laat ook zien dat mensen daar niet zomaar tegen zijn maar daar redenen voor hebben.

“Regelmatig wordt gezegd: ‘er moet iets veranderen’, en ‘het moet aantrekkelijker worden’. Persoonlijk denk ik dat het te maken heeft met beleving, maar dat is individueel, daarin kan je het nooit iedereen naar de zin maken.”

“Vaak in de maatschappij veranderen we om te veranderen, als het goed is dan hoef je niet te veranderen.”

CONCLUSIE

Uit zowel de enquête als de interviews blijkt dat de gemeente in het algemeen maar weinig open staat voor vernieuwing. Toch zijn er ook mensen die wel willen vernieuwen, en daar ook de noodzaak van inzien. Deze kernkwaliteit is een aandachtspunt waar aan gewerkt mag worden, maar wat vooral ook op verantwoorde wijze aangepakt moet worden. Veel ouderen zitten niet te wachten op verandering, maar als je verandering op de juiste manier aanpakt, kan je mensen meekrijgen.

KERNKWALITEIT 7 – PRAKTISCH DIENSTBAAR ZIJN AAN DE OMGEVING

In de zevende kernkwaliteit gaat het om dienstbetoon. Er zijn veel verschillende vormen van dienstbetoon denkbaar. In de enquête zijn deze niet allemaal opgenomen maar beperkt de NCLS zich tot een aantal van de belangrijkste aspecten. Deze aspecten zijn: vrijwilligerswerk in de eigen buurt/omgeving, welzijnswerk en bijdragen aan sociale gerechtigheid. Dit omvat georganiseerd vrijwilligerswerk zowel in als buiten de kerkelijke gemeente. Daarnaast wordt in de enquête ook gekeken naar informeel, niet georganiseerd dienstbetoon zoals donaties, voor zieken zorgen en mensen met drugs- of alcoholproblemen helpen.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘dienstbetoon’ scoort in de enquête een 2.8. Hiermee staat deze kernkwaliteit op de één na laatste plaats. De hoofdvraag van deze kernkwaliteit gaat erover in hoeverre gemeenteleden anderen helpen, dus op informele manier dienstbaar zijn (geld geven, voor zieken zorgen/bezoeken, mensen in een crisis helpen, enz.). Mensen konden uit acht manieren van dienstbaarheid kiezen en mochten er zoveel mogelijk aankruisen. 35% van de geënquêteerden kruiste drie of meer antwoordmogelijkheden aan en is dus op minimaal drie verschillende manieren bezig om dienstbaar te zijn. Hierbij moet aangemerkt worden dat er natuurlijk ook mensen kunnen zijn die maar op één of twee manieren dienstbaar zijn, maar hier wel heel veel tijd en energie in steken. De uitslag van deze kernkwaliteit zou nog verder bekeken en besproken moeten worden om duidelijk te krijgen in hoeverre de CGH daadwerkelijk betrokken is op dienstbetoon.

INTERVIEWS

In de interviews is weinig gezegd over de kernkwaliteit dienstbetoon. De interviews hebben we ingestoken met vragen over wat er gewaardeerd wordt, en wat er aandacht nodig heeft. Het feit dat dienstbetoon niet veel genoemd is lijkt aan te geven dat de gemeente er niet heel goed in is maar ook niet heel slecht. Het kan ook zijn dat mensen er geen beeld bij hebben, bijvoorbeeld omdat er helemaal geen aandacht wordt gegeven aan dienstbetoon. De verhalen die we wel gehoord hebben over dienstbetoon zijn dat dit in het verleden een belangrijker aspect is geweest, en dat het nu nog wel gebeurt maar vooral ad-hoc of op eigen initiatief.

“Ik wilde hier blijven om dienstbaar te zijn op mijn manier; gastvrijheid, mensen ontvangen en naar mensen luisteren. Nu ik er nu over nadenk heb ik die mogelijkheid nu niet meer. Dat is nu veranderd doordat we niet meer iets hebben waar veel mensen komen die er behoefte aan hebben dat er mensen zijn die naar hun luisteren.”

“In dienstbetoon zijn we sterk, er zijn veel mensen die meehelpen. Vooral praktisch, als er opgeruimd moet worden, of als er een etentje is, dan kan je daar mensen voor krijgen.”

“Ik kwam in het buurthuis terecht omdat we als gemeente genoemd werden in het wijkblad. Ik had al langer het idee om te kijken wat we in de wijk kunnen doen. Toen ik in het buurthuis kwam zag ik een keuken en droomde gelijk om daar te gaan koken en workshops te geven.”

CONCLUSIE

Op basis van de enquête en de interviews zijn er over deze kernkwaliteit geen harde uitspraken te doen. In de enquête scoort deze kernkwaliteit laag en, ondanks dat de hoofdvraag wat discutabel is, zegt dit wel iets over dienstbetoon. Dat zien we ook terug in de interviews waar mensen aangeven dat dienstbetoon in het verleden een belangrijkere rol heeft gespeeld, en nu dus minder aandacht krijgt. Om dienstbetoon weer een plek te geven in de gemeente zou men kunnen kijken naar welke positieve herinneringen mensen hebben aan dienstbetoon, om vervolgens deze herinneringen nieuw leven in te blazen zodat gemeenteleden meer betrokken worden in dienstbetoon.

KERNKWALITEIT 8 – BEREID EN BETROKKEN IN HET GETUIGEN VAN HET EVANGELIE

Nauw verbonden met de kernkwaliteit dienstbetoon, is de kernkwaliteit over evangelieverkonding. De NCLS heeft in de enquête de volgende aspecten van evangelieverkondiging opgenomen: 1) betrokkenheid bij evangelisatie-acties van de gemeente, 2) bereidheid om het evangelie te delen, 3) de verbinding tussen evangelieverkondiging en de betrokkenheid in de gemeente.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘evangelieverkondiging’ scoort in de enquête een 4.2. Relatief gezien is dit een redelijk hoog cijfer en het behoort dan ook tot de hogere kernkwaliteiten. Dit cijfer is onder andere te danken aan de hoofdvraag die erover gaat of gemeenteleden iemand, die niet naar een kerk gaat, mee naar de kerk zouden nemen. 74% van de geënquêteerden gaf aan bereid te zijn dit te doen, en daarvan gaf 34% aan dit afgelopen jaar ook daadwerkelijk gedaan te hebben.

INTERVIEWS

In de interviews kwam naar voren dat evangelieverkondiging voor de gemeente een belangrijk aspect is, evangelieverkondiging heeft de gemeente hoog in het vaandel. Toch horen we ook kritische noten over evangelieverkondiging, er wordt geen initiatief genomen en er is geen aansluiting bij de wijk. Enerzijds vindt de gemeente evangelieverkondiging dus belangrijk, maar anderzijds lukt het niet goed om deze motivatie om te zetten in daden.

“We zijn betrokken geraakt bij de gemeente door een uitnodiging voor een Bijbelstudie. Ik ging daar heen en raakte zo betrokken, door de verandering in mij kwam ook mijn echtgenoot tot geloof.”

“Doel [van de gemeente] is om het evangelie uit te brengen, Er zijn mensen die een gebedswandeling door de wijk maken. En met een Alpha-cursus zijn er ook mensen gekomen waarbij gemeenteleden worden ingeschakeld om te koken.”

[Wij: tijdens de gemeentevergadering waren er veel ideeën voor evangelisatie-acties.] “Ik was ook wel wat verrast, de ideeën zijn er wel, maar in de praktijk willen ze (gemeenteleden) er zelf niet iets mee, ze nemen in ieder geval geen initiatief.”

“We kennen de wijk niet, de wijk reageert niet als we wat willen organiseren.”

CONCLUSIE

Op basis van de interviews en de enquête zien we dat gemeenteleden enerzijds sterk betrokken zijn op evangelieverkondiging maar anderzijds de daadwerkelijke inzet niet heel hoog is. Uit de interviews blijken er dan ook verschillende punten te zijn die aandacht nodig hebben. Hier zou dan ook aan gewerkt kunnen worden door het organiseren van activiteiten die aansluiten bij de wijk, en waarin gemeenteleden worden gestimuleerd om hieraan deel te nemen.

KERNKWALITEIT 9 – BEWUST EN GASTVRIJ MENSEN HELPEN TE INTEGREREN IN DE GEMEENTE

In deze laatste kernkwaliteit gaat het om twee aspecten. Allereerst gaat het om het verwelkomen van nieuwe mensen, en hen helpen om betrokken te worden in de gemeente en op het geloof. Ten tweede gaat het hier ook om het opzoeken en betrekken van mensen bij de gemeente die aan de rand van de kerk staan, of die afdwalen van het geloof.

ENQUÊTE

De kernkwaliteit ‘integratie’ scoort in de enquête een 4.2. Relatief gezien is dit een redelijk hoog cijfer en het behoort dan ook tot de hogere kernkwaliteiten. De hoofdvraag van deze kernkwaliteit gaat erover of gemeenteleden in gesprek gaan als iemand steeds minder betrokken raakt bij de gemeente. 62% van de gemeenteleden gaf aan dit te doen of waarschijnlijk te doen.

INTERVIEWS

In de interviews hebben we het vooral gehad over het ontvangen van nieuwkomers en over gastvrijheid. Gastvrijheid kwam in alle interviews terug en werd zeer positief gewaardeerd. Volgens één iemand was de gemeente zelfs te gastvrij, wat dan ook weer niet de bedoeling zou kunnen zijn. Over aandacht voor leden die steeds minder betrokken worden hebben we het niet gehad. Wel spraken we er over of mensen ook echt blijven hangen wanneer ze nieuw binnenkomen. Verschillende mensen vertelden dat ze zelf door de gastvrijheid zijn blijven hangen, anderen zien dat ouderen wel blijven, maar jongeren niet.

“Ik karakteriseer de gemeente als gastvrij. Mensen worden namelijk welkom geheten aan de deur, er is koffie na de dienst en mensen worden aangesproken als ze nieuw zijn. We zijn heel goed in integratie, dat heb ik zowel om me heen gezien als zelf ervaren. Mensen worden snel opgenomen.”

“We werden goed ontvangen, en hadden gelijk aanknoping bij het koffiedrinken.” [en later in het gesprek:] “Ik voel me meetellen. Ik heb geholpen met het ronddelen van het avondmaal en het gebed, je bent erbij betrokken.”

“We zijn een heel gastvrije gemeente, en dat kan soms wel doorslaan dat iedereen zich ‘stort’ op die ene nieuwkomer en hem of haar gelijk ‘binnen’ probeert te halen.”

“Mensen van rond de zestig blijven wel hangen als ze binnenkomen, maar jongeren blijven niet hangen.”

CONCLUSIE

Deze kernkwaliteit wordt hoog gewaardeerd. Uit zowel de enquête als de interviews blijkt dat mensen gastvrij zijn, en anderen betrokken maken of houden bij de gemeente. De opmerking dat jongeren niet blijven hangen triggert. Het lijkt erop dat dit niet met de gastvrijheid te maken heeft maar meer heeft te doen met een van de andere kernkwaliteiten. Of zouden gemeenteleden het moeilijker vinden om jongeren gastvrij te ontvangen, en te betrekken bij de gemeente? Dit zou nog uitgezocht moeten worden.

HOOFDSTUK 3 –IN GESPREK OVER VITAAL LEIDERSCHAP

INLEIDING

De uitslag van de enquête en van de interviews hebben ons een beeld gegeven over hoe de CGH scoort op de negen kernkwaliteiten. In overleg met de broederraad is gekozen om verder te gaan met de kernkwaliteit 'leiderschap'. Om te ontdekken waarom leiderschap zo laag gewaardeerd wordt, en hoe er aan leiderschap gewerkt kan worden, is een focusgroep in het leven geroepen.¹⁶ Een focusgroep bestaat doorgaans uit zes tot twaalf leden en heeft ten opzichte van het interview het voordeel dat men, in gesprek met elkaar, een doordachte consensus bereikt. Onze focusgroep bestond uit zes gemeenteleden die in overleg met de broederraad is samengesteld. Twee avonden hebben we met elkaar verschillende thema's besproken. Hieronder geven we een korte samenvatting¹⁷ van de twee avonden.

SAMENVATTING FOCUSGROEP-BIJEENKOMST 1

De eerste avond begonnen we met een korte evaluatie van de enquête en de resultaten daarvan. Vanuit deze bredere analyse zoomden we in op de kernkwaliteit leiderschap, wat valt daarin op, wat zeggen de resultaten? Van daaruit keken we heel kort naar wat input vanuit de literatuur en vroegen we ons af waar er nog aspecten van leiderschap blijven liggen binnen de CGH.

THEMA 1 - UITSLAG ENQUÊTE

In dit eerste thema hebben we de algemene uitslag van de enquête bekeken. Dit riep verschillende reacties op, sommige herkenden de uitslag, sommige juist niet. Wat vooral opviel is dat de kernkwaliteit leiderschap zo laag scoort, dit riep bij sommigen de meeste verbazing op.

Ook zijn er vragen gesteld met betrekking tot de aanpak, de verwerking van de scores, en de onderlinge verhouding van de kernkwaliteiten in de score.

THEMA 2 – UITSLAG KERNCWALITEIT LEIDERSCHAP

In dit thema hebben we vooral gekeken naar wat de uitkomsten van de kernkwaliteit 'leiderschap' zijn volgens de enquête. Hierbij vonden sommigen dat het nog wel mee viel hoe laag de score is. Dat maar 4% van de geënquêteerden zich in grote mate door de leiders gestimuleerd weet om hun talenten en gaven te ontdekken is laag, maar dat 48% zich wel in zekere mate gestimuleerd weet is wel aardig hoog. Anderen merkten op dat leiderschap – zoals opgevat in de enquête - zich vooral focust op inspireren, mensen helpen hun talenten te ontdekken/zich te ontplooien. Deze eenzijdige focus zou kunnen verklaren waarom leiderschap zo laag scoort.

¹⁶ René Erwich raadde ons aan dat verdere interpretatie met enkele gemeenteleden nodig is om tot een goed oordeel te komen over wat er werkelijk aan de hand is.

¹⁷ Voor de samenvatting is gebruik gemaakt van de notulen, getypt door Harri, en van de geluidsopname.

Ook hebben we gesproken over wie het leiderschap gaat. Mensen hebben waarschijnlijk grotendeels de enquête ingevuld met het idee dat de broederraad de leiders zijn. Dit is geen probleem maar andere mensen in de gemeente kunnen je ook inspireren, zoals in het muziketeam het geval is.

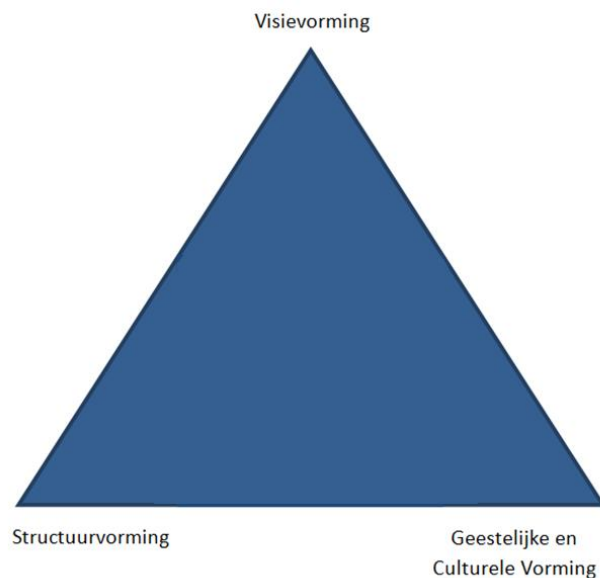
De vraag die rees was: 'wat is leiderschap?' Hier zijn verschillende dingen over gezegd die we hier opsommen.

"Leiderschap gaat over wie je bent als christen, het gaat over dat je Jezus navolgt en dat anderen daardoor jou gaan volgen, en dat je hen daarin aanspoort en aanmoedigt."

"Leiding geven is vooral praktisch"

"Leiding geven gaat om vertrouwen wekken, richting geven aan, beslissingen maken, runnen van een huisgezin, verantwoordelijkheid durven en willen nemen"

Daarnaast werd duidelijk verwoord dat de broederraad die er nu is geen geestelijke leiders zijn. Vervolgens hebben we dit schema over leiderschap uitgelegd. Dit schema gaat over drie dimensies die in de gemeente plaatsvinden. De bedoeling is dat het leiderschap hier bewust van is en mee bezig is. In reacties hierop werd aangegeven dat je nog als diepere laag zou kunnen noemen dat leiders in een gemeente zelf volgelingen van Jezus zijn. In hoofdstuk 4 werken we dit schema daarom nog verder uit.



THEMA 3 – LEIDERSCHAP IN DE CGH

In dit thema hebben we stilgestaan bij de vraag: *Welke aspecten zijn in het leiderschap van de CGH blijven liggen wanneer we kijken naar de driehoek?* Met deze vraag hebben we getracht te ontdekken waar het aan ligt dat leiderschap zo laag gewaardeerd wordt.

De meeste herkenden de driehoek van leiderschap in de gemeente (alleen over cultuurvorming was er twijfel). Echter over de invulling was veel discussie. Moet de broederraad alleen faciliteren of moet zij ook een stapje extra doen/moet zij niet juist de toon zetten in geestelijke vorming of cultuurvorming door een voorbeeld voor anderen te zijn/moet zij ook geestelijk leiderschap vertonen? Daar werd op gereageerd dat trekken aan een dood paard niet helpt, de medewerking van de leden is nodig.

Daarna ging de discussie over op voorbeeldfiguren. Immers voorbeeldfiguren helpen mensen om geestelijk verder te groeien, en vaak zijn voorgangers dit. Hierdoor verschoof de discussie, het ging niet langer over voorbeeldfiguren, maar er werd verder gediscussieerd of het prettig zou zijn dat er één voorganger is of dat er meerdere sprekers zijn.

De discussie blijft hier liggen op de vraag of leiderschap in de gemeente alleen moet faciliteren of dat het gewenst is als leiderschap ook gaat over geestelijk leiding geven/voorbeeld zijn in geloof.

Daarnaast zijn er in de discussies ook meerdere opmerkingen gemaakt over visievorming. De opmerkingen hierover zijn dat er een visie is, maar dat er meer richting aan gegeven moet worden.

SAMENVATTING FOCUSGROEP-BIJEENKOMST 2

In de eerste bijeenkomst is een aanzet gemaakt in het ontdekken van waar er winst is te behalen in het leiderschap. We stelden de vraag naar welke aspecten in het leiderschap nog blijven liggen. In deze tweede bijeenkomst zijn we daar in thema 3 verder mee gegaan. Om dit in te kaderen hebben we twee aspecten opgepakt waar in de eerste bijeenkomst knelpunten leken te liggen. Deze twee aspecten hebben we verwoord in de volgende twee vragen:

1. *Heeft het meerwaarde wanneer leiders van de gemeente ook geestelijk leiding geven /voorbeeld zijn in geloof, en zo ja wat is die meerwaarde?*
2. *'Er zou meer richting gegeven moeten worden aan de visie' – wat wordt hiermee bedoeld?*

De tweede vraag gaat over de richting/visie van de gemeente. In de enquête is 'visie' een aparte kernkwaliteit, die een hoge waardering kreeg en daarom niet gekozen is om uit te diepen. Wel is er in de interviews veel gezegd over visie en richting, en bleek dat dit nog veel aandacht nodig heeft.¹⁸ In de eerste bijeenkomst van de focusgroep werden er opnieuw kritische kanttekeningen gemaakt over visie en richting, en de invulling daarvan. Dat het gesprek hierop kwam viel te verwachten, want visievorming is immers onderdeel van leiderschap.¹⁹ In deze tweede bijeenkomst hebben we er daarom voor gekozen om visievorming binnen de kaders van leiderschap verder uit te diepen.

Daarnaast hebben we op deze avond aandacht gegeven aan thema 4. De vraag die in dit thema centraal staat: *Wat is er concreet nodig om het leiderschap zo in te richten zodat het rekening houdt met wat de CGH nodig heeft?* Hiermee was het onze bedoeling om van de focusgroep-leden te horen welke concrete ideeën zij hebben over wat er verbeterd zou moeten worden. De genoemde ideeën verwerken wij hieronder samen met thema 3.

THEMA 3 & 4 – LEIDERSCHAP IN DE CGH EN CONCRETE IDEEËN

Geestelijk leiderschap

Het gesprek over de meerwaarde van geestelijk leiderschap begon met een gesprek dat geestelijk leiderschap gaat over het praktisch navolgen van Jezus, en niet over managen, een familie heeft immers geen manager nodig. Ook ging het gesprek erover dat iedereen in de gemeente een geestelijk leider kan zijn door in het geloof een voorbeeld te zijn voor anderen. Toch was dit volgens de meesten niet waar geestelijk leiderschap in feite om gaat. In het gesprek was het zoeken naar wat geestelijk leiderschap dan is, en dus ook wat er hierin gemist wordt. Bij geestelijk leiderschap wordt gedacht aan een dominee/voorganger, of in ieder geval aan iemand die Bijbelkennis kan overdragen, en verdieping kan geven aan geloofsvragen. Een paar keer wordt duidelijk gezegd dat de broederraad geen geestelijke leiders zijn. Dat zijn de voorgangers die op zondag een

¹⁸ Zie uitkomsten interviews en enquête in hoofdstuk twee (11 e.v.) voor wat betreft visie zie pagina 15-16.

¹⁹ Zie hoofdstuk vier (27 e.v.). Voor een uitgebreidere verantwoording zie bijlage 3.4. (28 e.v.) in het verantwoordingsdocument.

preek komen houden en waar je ook vragen over de Bijbel aan kan stellen. Wel heeft de broederraad de functie dat je daar heen kan als je met iets zit, of als je vragen ergens over hebt. De broederraad moet dan ook uit mensen bestaan die kilometers gemaakt hebben in het geloof en levenservaring hebben. Een vraag die hierbij wordt gesteld is of de broederraad daar genoeg voor is toegerust? En ook werd hierbij opgemerkt dat je ook een 'klik' moet hebben als je naar iemand toe stapt, diegene moet je liggen zodat je makkelijk met diegene kan praten.

Conclusie

Uit dit gesprek blijkt dat de focusgroep geestelijk leiderschap allereerst definieert als het volgen van Jezus, en daarin een voorbeeld zijn voor anderen. Dit kan echter ook gelden voor alle andere gemeenteleden. Geestelijk leiderschap wordt daarom vooral gezien als mensen/voorgangers die preken houden en vragen over de Bijbel kunnen beantwoorden. De broeders in de raad worden niet gezien als geestelijk leiders, zij houden namelijk geen preken en hoeven niet heel veel Bijbelkennis te hebben. Wel moet je bij hen terecht kunnen om problemen of vragen te bespreken. Niet iedereen ervaart echter dat men hiervoor ook daadwerkelijk bij de broederraad terecht kan.

Een duidelijke richting

Het gesprek over de tweede vraag begon al direct met een koppeling tussen het hebben van een duidelijke richting en eenheid in de gemeente. Alle leden waren het erover eens dat eenheid in de gemeente nog blijkt te ontbreken, er is onenigheid over de dienst en activiteiten, en gemopper over de koffie. Er werd daarop gereageerd met de suggestie dat het 'samengevoel' versterkt zou moeten worden, en dat de gemeente meer betrokken moet worden op elkaar. Dat er al dagjes uit georganiseerd worden, en dat het dan heel gezellig is, draagt daar al aan bij maar blijkt toch niet genoeg te zijn; op zondag is het gemopper er weer. Dat gemopper uit zich onder andere hierin dat er negatief gereageerd wordt als er een activiteit georganiseerd wordt. Er klinken dan geluiden waarom er niet een andere activiteit georganiseerd wordt, of er klinkt gemopper dat het niet goed genoeg is. Iemand merkt zelfs op dat dit doet denken aan de moppercultuur van het volk Israël in de woestijn. De vraag is nu of een duidelijke richting een 'moppercultuur' en het ontbreken van eenheid weet te voorkomen? Iemand reageert hier op dat de broederraad breder zou kunnen communiceren waar ze mee bezig zijn, en dat de teamleiders bij elkaar zouden kunnen komen zodat de neuzen dezelfde kant op komen te staan. Hier komen nog aanvullende reacties op dat communicatie zeker belangrijk is, en dat leiders enerzijds gevoelig moeten zijn voor wat er speelt en anderzijds ook brede schouders moeten hebben. Tot slot wordt de vraag gesteld of het gemopper laat zien dat er geen eenheid is, er is toch een duidelijke visie dat we mensen bij Jezus willen brengen en een veilige haven willen zijn.

Conclusie

Uit dit gesprek over richting is een duidelijk knelpunt naar boven gekomen; namelijk het ontbreken van eenheid in de gemeente, gecombineerd met dat er veel gemopperd wordt. Ondanks de duidelijke visie blijkt toch dat mensen het niet eens zijn over welke activiteiten worden georganiseerd en hangt er een cultuur van ontevredenheid in plaats van waardering. Er werden verschillende ideeën aangedragen hoe dit op te lossen zou zijn; het 'samengevoel' versterken, de broederraad moet communiceren waar ze mee bezig zijn en de teamleiders bij elkaar laten komen om de neuzen dezelfde kant op te laten staan.

HOOFDSTUK 4 -LEIDERSCHAP IN DE CHRISTELIJKE GEMEENTE

INLEIDING

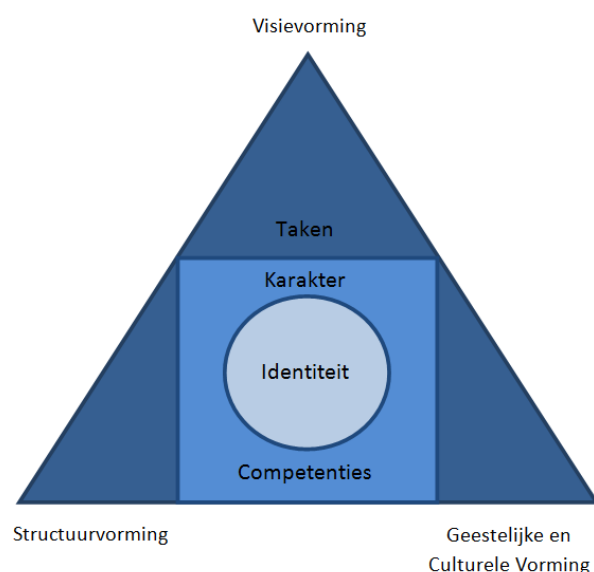
De uitkomsten van de enquête, de interviews en de focusgroep hebben ons informatie gegeven over hoe de gemeente naar het leiderschap kijkt, en hoe zij deze waardeert. Het is belangrijk dat dit niet op zichzelf blijft staan maar verbonden wordt aan relevante literatuur. In dit hoofdstuk zullen wij daarom vanuit de literatuur kijken naar wat leiderschap in de christelijke gemeente dient te zijn. Hierin focussen wij op 'visievorming' en 'geestelijke vorming' omdat hierin de knelpunten lijken te liggen. Met deze literatuurstudie kunnen wij later de input van de gemeente funderen en verbinden met wat leiderschap dient te zijn. Andersom kan de literatuur de gemeente een spiegel voorhouden van wat leiderschap nog meer inhoudt. De verantwoording van hoe we tot deze inzichten gekomen zijn en een uitgebreidere beschrijving zijn te vinden in bijlage 3.4.²⁰

HET TOTAALPLAATJE

In de literatuur over leiderschap in de christelijke gemeente komen we verschillende dimensies tegen van wat leiderschap is. Allereerst zien we dat identiteit erg belangrijk is. Leaders in de gemeente zoeken hun gevoel van eigenwaarde en het antwoord op de vraag: 'Mag ik er zijn?' niet in prestaties, bezit of wat anderen zeggen, maar in de onvoorwaardelijke liefde van Christus, het geschapen zijn naar het beeld van God en het kind zijn van God.

Vervolgens dienen leiders in de christelijke gemeente over een bepaald karakter en over bepaalde competenties te beschikken. Het karakter van een leider dient gevormd te zijn door de christelijke levenswandel. Hierbij valt aan de volgende karaktereigenschappen te denken: betrouwbaar, geduldig, vol vertrouwen op God, enz.. Nauw hieraan verwant dient de leider ook over bepaalde competenties te beschikken. Hierbij valt te denken aan: duidelijk kunnen communiceren, langer termijn kunnen denken, daadkrachtig kunnen optreden, enz.²¹. Wanneer er meerdere leiders zijn hoeft natuurlijk niet elke leider alles te kunnen.

Als laatst onderscheiden wij drie taken²² waar het leiderschap zich mee moet bezig houden. Dit zijn visievorming, structuurvorming, én geestelijke



²⁰ Zie pagina 28 e.v. in het verantwoordingsdocument

²¹ Vanuit de literatuur zijn er hele lijsten met karaktereigenschappen en competenties te vinden. Deze hebben wij verder niet besproken, in bijlage 3.4 verantwoorden we waarom. Wel zeggen we nog meer over de invloed van een sterk karakter en goed ontwikkelde competenties.

²² Het spreken over taken kan wat afgebakend overkomen, alsof deze taken toegevoegd kunnen worden aan de takenlijst die al op het bureau van de leider ligt. Dat is echter niet het geval, het zijn gebieden die de aandacht van de leider vragen en waarbinnen taken (in engere zin) kunnen worden uitgevoerd. Dat we hier toch over taken spreken is vanwege de helderheid van het begrip, hier moeten leiders mee bezig zijn in een gemeenschap.

vorming en cultuurvorming. Hieronder zullen we visievorming, én geestelijke vorming en cultuurvorming verder uitwerken omdat hier de knelpunten lijken te liggen.

VISIEVORMING

Activiteiten, erediensten, processen, de manier waarop men met elkaar omgaat, de keuze voor bepaalde voorgangers, ofwel alles wat er in de gemeente gebeurt komt voort uit wat men belangrijk vindt. Alles begint met een bepaalde visie, ook al is deze misschien impliciet of niet goed doordacht. Het is daarom erg belangrijk dat bewust wordt nagedacht over wat belangrijk is en wat niet. Dit kan men in een gezamenlijk proces doen, maar kan ook overgelaten worden aan de broederraad, die de gemeente immers vertegenwoordigt. Daarnaast gaat het natuurlijk niet alleen om wat gemeenteleden zelf belangrijk vinden maar gaat het voor alles om wat God belangrijk vindt, het afstemmen op God is in dit proces dus noodzakelijk.

Het nadenken over wat belangrijk is dient niet in het luchtledige te gebeuren maar moet altijd verbonden zijn aan wie je bent en in welke context je leeft. Hierbij wordt men gedwongen om na te denken over wat de kerk in wezen is. Het wezen van de kerk definiëren wij aan de hand van vier relaties: de relatie met God, met elkaar, met mensen buiten de gemeenschap, en met de bredere traditie.²³ Elke gemeente moet zich afvragen hoe ze zich verhoudt tot, en hoe ze invulling geeft aan deze relaties. Voordat je komt tot wat je belangrijk vindt dient elke gemeente dan ook antwoord te geven op de volgende twee vragen:

1. Wie zijn we?
 - Wat geloven we?
 - o Hoe verhoudt onze gemeente zich tot de vier relaties waar het in de kerk om gaat?
 - Wat typeert ons?
 - o Waar/hoe zien we iets van God in ons leven (of juist *niet*)? En hoe kan dit ingezet worden voor wat God al aan het doen is?
2. Wat is onze context?
 - Hoe ziet onze omgeving eruit?
 - o Wie wonen er in de wijk en wat houdt hen bezig?
 - o Waar zien we iets van Gods 'werk'/activiteit in de wijk?
 - Wat is typerend voor onze tijd/samenleving?
 - o Welke culturele/contextuele ontwikkelingen zien wij en hoe beïnvloedt dit ons en anderen?

Vanuit het beantwoorden van deze vragen gaat men nadenken over wat belangrijk is, en waar dus de komende periode aan gewerkt moet worden. Met uitzondering van de vierde relatie gebruiken we hierbij opnieuw de vier relaties waartoe de gemeente zich dient te verhouden.²⁴ Het gaat nu echter niet meer om hoe de gemeente zich tot deze relaties verhoudt maar hoe ze aan deze relaties wil werken. Belangrijk hierin is dat deze doelen specifiek, meetbaar en haalbaar zijn. Daarnaast kan het zo zijn dat de doelen met elkaar gaan botsen en er gekozen moet worden welk doel de grootste prioriteit heeft. Door vooraf een prioriteitenlijstje te maken kan

²³ Zie bijlage 3.2 op pagina 10 e.v. in het verantwoordingsdocument

²⁴ Uit de relatie tot de bredere traditie kan namelijk geen doel geformuleerd worden maar deze dient wel als bezinning om de andere doelen gestalte te geven. Eventueel zou nog wel een doel geformuleerd kunnen worden aangaande relaties met andere kerken, dit zal echter eerder één van de specifieke geformuleerde doelen zijn dan dat het een basisvraag betreft waaruit de visie wordt opgebouwd.

dat in de praktijk onenigheid voorkomen. Wanneer de doelen helder zijn, dient men ook na te denken over hoe dit in de praktijk gerealiseerd kan worden. De praktijk kan men onderverdelen in de structuurvorming, geestelijke vorming en cultuurvorming (zie schema hierboven). De volgende twee vragen die hieruit voortkomen zijn:

3. Wat is ons doel?

- Hoe kunnen wij, vanuit wie wij zijn en in onze context, gestalte geven aan de relaties Up, In, en Out?
 - o Up: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan de relatie met God?
 - o In: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan het gemeenschap zijn?
 - o Out: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan de omgang met mensen buiten de geloofsgemeenschap?

4. Hoe brengen we ons doel in praktijk?

- a. Wat voor structuren/organisatie past het beste bij ons doel?
- b. Wat betekent deze visie op het gebied van spirituele vorming?
- c. Wat betekent deze visie voor de gemeentelijke cultuur/klimaat?

Als laatste is het natuurlijk belangrijk om de visie over te brengen op heel de gemeente. Het kan zijn dat heel de gemeente betrokken is geweest in het visieproces, maar dan nog zullen enkele mensen de knopen doorgehakt moeten hebben. Deze mensen, vaak het leiderschap, zullen de gemeente moeten kunnen overtuigen dat de gestelde doelen werkelijk belangrijk zijn. Hiervoor zullen zij allereerst zelf de doelen belangrijk moeten maken in hun eigen leven en in hun bijdrage aan de gemeente. Vervolgens kunnen zij andere gemeenteleden persoonlijk benaderen en vragen of zij de doelen ook in hun leven toepasbaar willen maken. En wanneer de doelen geleefd en gecontroleerd zijn, kan men de gemeente duidelijk maken dat ze hieraan wil gaan werken. Hiervoor kan een missiestatement gebruikt worden. Hierdoor kunnen de doelen gemakkelijk onthouden worden.

GEESTELIJKE VORMING EN CULTUURVORMING

Geestelijke vorming en cultuurvorming liggen voor een groot deel in elkaars verlengde en in de taken is het onderscheid ook niet altijd te maken. Geestelijke vorming richt zich daarbij meer op de vorming van mensen op een persoonlijk vlak. Mensen groeien geestelijk. Cultuurvorming richt zich meer op de ontwikkeling van de gemeenschap, welke normen en waarden zijn er, wat zijn belangrijke rituelen etc. De normen en waarden van een cultuur beïnvloeden echter ook weer het individu, en als verschillende individuen zich geestelijk ontwikkelen zal dit ook invloed hebben op de cultuur in een gemeenschap. Omdat deze twee zo sterk met elkaar verbonden zijn vallen ze binnen het model dan ook in één punt. Tegelijkertijd zijn het ook twee verschillende punten en in de verantwoording hebben we ze ook los van elkaar besproken. Voor wat betreft geestelijke vorming zijn we op zoek gegaan naar wat die nu precies inhoudt en komen we tot een aantal punten die wat ons betreft de inhoud van geestelijke vorming vangen, we hebben het begrip in de hele breedte besproken. Wat betreft cultuurvorming hebben we ons volledig toegespitst op het creëren van een cultuur van dankbaarheid, daarmee is niet alles gezegd wat over cultuurvorming te zeggen valt. Hier zijn we vooral de diepte ingegaan en hebben we ons onderzoek in laten perken door vooral dat te bespreken waar in de CGH behoefte aan is.

GEESTELIJKE VORMING

Het geestelijk vormen van mensen bestaat uit een aantal taken.²⁵ In de eerste plaats noemen we het helpen van mensen om hun levensgebeurtenissen te zien in het licht van het komende Koninkrijk. Hier spreken we over geestelijke begeleiding wat nog een stap verder gaat dan pastoraat. Het zorgdragende element dat in pastoraat de hoofdrol speelt heeft in het geestelijk begeleiden ook nog steeds een grote rol, maar daarnaast worden mensen getraind om hun leven te zien binnen een breder en groter plan. 'Het verhaal van God en het verhaal van mensen worden aan elkaar verbonden'. Het begrip 'hoop' speelt een belangrijke rol in de geestelijke begeleiding.²⁶ Ten tweede is het geven van onderwijs een manier waarop mensen verder geestelijk gevormd worden, daarbij kan het beeld van de spreker als *getuige* ons helpen. De spreker treedt op als een getuige, in het Bijbelgedeelte wat hij bespreekt heeft hij God ontmoet en hier getuigt hij van, door zijn getuigenis kunnen anderen dezelfde ervaring delen, God ontmoeten en geestelijk gevormd worden. Daarnaast kan het beeld van een getuige ook een stuk ontspanning geven in het spreken, een getuige kan alleen getuigen van dat wat hijzelf gezien en gehoord heeft. Zonder dat een spreker alles weet of begrijpt kan hij evenzogoed getuige zijn. Een derde punt van geestelijke vorming is het discipelen van gemeenteleden. We definiëren discipelschap aan de hand van twee vragen: 'Wat maakt God me duidelijk?' en 'Hoe ga ik daar op reageren?'. Iedereen in de gemeente, ook de leiders, zijn discipelen van Jezus Christus en iedereen zou daarom bezig moeten zijn met deze twee vragen. Tegelijkertijd moeten de leiders wel voorop gaan in het discipel zijn en kunnen ze ook anderen meenemen en trainen in discipelschap door begeleiding te geven bij de beantwoording van deze twee vragen. Een laatste punt dat in lijn ligt met het discipelen van mensen is het ontwikkelen van nieuwe leiders. Door deze twee in lijn met elkaar te zien wordt er niet langer vacaturegericht gewerkt, maar wordt er gekeken naar welke mogelijkheden mensen hebben en hoe die ingezet kunnen worden voor Gods koninkrijk en de gemeente. Niet de taken die vervuld moeten worden en wie dat het beste zou kunnen zijn dan sturend voor de keuze van nieuwe leiders (het plug-and-play probleem), maar de persoon zelf staat centraal. Hoe kunnen zijn/haar gaven ingezet worden tot opbouw van de gemeente.

CULTUURVORMING

Voor wat betreft het vormen van een cultuur van dankbaarheid zijn een aantal punten van groot belang. We zien een cultuur van dankbaarheid als het tegenovergestelde van een klaagcultuur en herkennen ten minste vijf eigenschappen van (een cultuur van) dankbaarheid.²⁷ De eerste is dat dankbaarheid begint met oplettendheid, het is belangrijk dat we oog hebben voor kleine tekenen van goedheid en schoonheid. In de drukte van alledag moeten we pas op de plaats maken om oog te hebben voor alles wat we ontvangen hebben en waar we dankbaar voor kunnen zijn. Ten tweede past dankbaarheid bij een 'verbondsmatige' in plaats van 'contractuele' opvatting over relaties. In een contract maak je een afspraak en lever je allebei je deel, daar is geen reden tot dankbaarheid. In een verbond gaat het over liefde en trouw, dat stimuleert dankbaarheid. Daarnaast weet je je hierdoor van elkaar afhankelijk. Dat is niet altijd makkelijk zeker niet in een tijd als deze waarin

²⁵ Hoe we tot deze taken gekomen zijn en uitgebreidere verantwoording staan in bijlage 3.4 (34-36)

²⁶ *De interpreterende begeleider is in staat om het verhaal van levende mensen ('living human documents') te verbinden met het christelijk narratief van verlossing en het Koninkrijk van God. Hij of zij handelt op deze wijze in hoop.* Uit: R. Erwich, *Handelen in hoop: geestelijk leiderschap en christelijke presentie in een post-christelijke samenleving* (Lectorale rede, 2012), bezocht op 24 mei, 2014,

<http://www.che.nl/~media/Academie%20voor%20Theologie/Lectoraat/handelen%20in%20hoop.pdf>, 17

²⁷ Zie bijlage 3.4 (36-40)

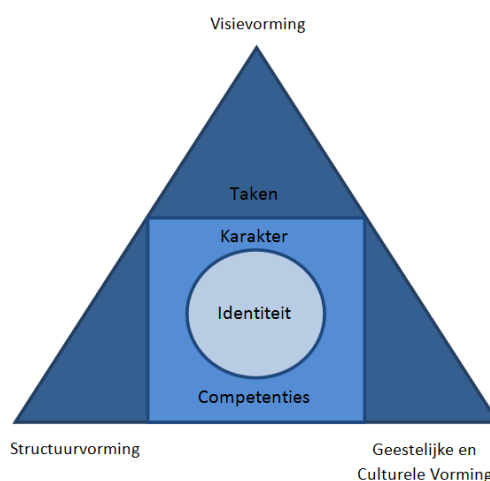
onafhankelijkheid door de cultuur wordt gestimuleerd, maar juist in afhankelijkheid van elkaar kan ook waardering ontstaan voor wat de ander te bieden heeft. Een derde punt is dat dankbaarheid consumentisme bestrijdt. De consumerende houding die ons voorgeschoteld wordt door de cultuur geeft het idee dat we overal recht op hebben. 'Ik heb recht op een nieuwere auto', 'ik heb recht op betere koffie' etc. Dankbaarheid staat hier recht tegenover, door dankbaar te zijn leren we de vanzelfsprekendheid van zoveel dingen achter ons te laten. Een vierde punt is dat dankbaarheid ook een geestelijke discipline is. De Bijbel roept ons op vele plekken op om dankbaar te zijn, in de eerste plaats dankbaar tot God, maar dit moet ook zijn uitwerking hebben in de onderlinge gemeenschap. Ook daar zou dankbaarheid een belangrijke plek moeten hebben. Een vijfde punt is dat dankbaarheid een missionaire mogelijkheid biedt, een dankbare gemeenschap heeft een uitstraling naar buiten die zijn aantrekkingskracht zal hebben op de context waarin de gemeenschap gevestigd is.

HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIES OVER LEIDERSCHAP

In dit hoofdstuk zullen we de uitkomsten van de interviews, de enquête en de focusgroep met betrekking tot de kernkwaliteit 'leiderschap' met elkaar verbinden. Daarnaast verbinden we het met de bespreking van leiderschap uit het vorige hoofdstuk.

TWEEDELING LEIDERSCHAP

Uit de interviews bleek een duidelijke tweedeling in de waardering van leiderschap. Het leiderschap doet het goed als het gaat om structuurvorming. Maar als het gaat om geestelijk leiding geven, het inspireren, en het overbrengen van visie en richting doet het leiderschap het niet goed. Ook in de enquête is de uitslag van de kernkwaliteit leiderschap erg laag, en dit is niet vreemd omdat de vragen in de enquête vooral focussen op de inspirerende kant van leiderschap, en niet zozeer op de structuurkant van leiderschap. In de eerste bijeenkomst met de focusgroep bleek opnieuw dat het bieden van structuur, ofwel de praktische kant van leiderschap hoog gewaardeerd wordt, maar dat het nog ontbreekt aan geestelijk leiderschap en het bieden van een duidelijke richting. Wanneer we dit verbinden aan onze schematische weergave van leiderschap in de christelijke gemeente zien we dat dit onderscheid terugkomt in de drie leiderschapstaken.²⁸ De praktische kant van leiderschap, en het bieden van structuur vinden we linksonder. De meer op inspiratie gerichte kant, het hebben van een duidelijke richting, en het geestelijk leiderschap zien we terug in 'visievorming' en 'geestelijke vorming en cultuurvorming'.



Deze twee taken van leiderschap hebben we verder geïnterpreteerd om te ontdekken wat er precies mee bedoeld wordt en waar werkelijk de knelpunten liggen.

GEESTELIJKE VORMING

In de bespreking met de focusgroep bleek dat geestelijke leiders gezien worden als mensen die onderwijs/preken kunnen geven, en vragen over de Bijbel kunnen beantwoorden. Dit verbinden we met de taak 'geestelijke vorming', rechtsonder in de driehoek. De broederraad wordt niet gezien als geestelijke leiders, zij zijn er immers niet om de Bijbel uit te leggen. Wel dienen zij volgeling van Jezus te zijn, en ervaren te zijn in het geloof. In het schema zien we dit terugkomen in identiteit. De taak van de broederraad is wel om 'geestelijke vorming' te faciliteren, ofwel om er voor te zorgen dat er geestelijk leiding gegeven wordt. Het wordt ook als een taak van de broederraad gezien om de meer persoonlijke vragen/problemen op te lossen die in de gemeente spelen, we zouden dat pastoraat kunnen noemen. Als we kijken naar wat er in de literatuur verstaan wordt onder geestelijke vorming is geestelijke vorming echter meer dan alleen onderwijs geven en vragen over de Bijbel en pastorale vragen beantwoorden. Geestelijke vorming is het helpen van mensen om

²⁸ Zie hoofdstuk 4 voor de uitleg van deze schematische weergave.

dat wat in hun leven gebeurt te zien in het licht van het komende Koninkrijk, het verder vormen van mensen via het geven onderwijs, het discipelen van mensen en het ontwikkelen van nieuwe leiders.²⁹ Samenvattend kunnen we zeggen dat vanuit de interviews en in eerste instantie uit de focusgroep er meer aandacht nodig is voor geestelijke vorming. In het gesprek dat hier op volgde kon echter niet concreet worden aangewezen waar verbetering nodig is, en lijkt de geestelijke vorming goed geregeld. In de vergelijking met de literatuur zien we echter dat geestelijke vorming nog meer inhoudt dan wat besproken is.

VISIEVORMING

De andere taak die we verder onderzocht hebben is 'visie/richting geven'. Een duidelijke richting zou namelijk ontbreken. In het gesprek met de focusgroep kwamen we erachter dat het diepere probleem hierachter is dat er in de gemeente weinig eenheid is. De oorzaak hiervan zou liggen in de fusie van de twee gemeentes, twee jaar geleden. Met name in de verschillende opbouw van de liturgie en dat hier na twee jaar nog ontevredenheid over bestaat bij beide partijen maakt dit duidelijk. Verder blijkt het gebrek aan eenheid ook doordat men verdeeld is over de keuze voor activiteiten. In de focusgroep werd verschillende malen gezegd dat wanneer er een activiteit georganiseerd wordt mensen daarop reageren met waarom niet iets anders georganiseerd wordt, of soms dat ze het maar helemaal niets vinden. Ook blijkt de onenigheid uit het feit dat er veel gemopperd wordt. In de focusgroep wordt het gemopper zelfs vergeleken met het volk Israël dat in de woestijn mopperde. Iemand anders zei: '*Het is n  it goed*' en ook deze uitspraak kreeg veel bijval. Hier zijn we een belangrijk knelpunt op het spoor gekomen. Het gemopper van mensen kan verlamdend werken voor een gemeenschap. We verbinden dit knelpunt met verschillende taken binnen het leiderschap.

HET KNELPUNT VERBONDEN MET LEIDERSCHAP

Na de uitslag van de interviews en de enquête is gekozen om de kernkwaliteit 'leiderschap' verder uit te diepen. In het uitdiepen en onderzoeken waar precies het knelpunt ligt komen we uit bij verdeeldheid en gemopper in de gemeente. In eerste instantie is dit te scharen onder de kernkwaliteit 'gemeenschap'. Toch kiezen we er hier voor om het knelpunt te blijven verbinden aan de kernkwaliteit leiderschap. Dit doen we om verschillende redenen.

De eerste reden is dat het leiderschap verantwoordelijk is voor wat er in de gemeente gebeurt. Zij kan natuurlijk niet alles voorkomen en dicteren maar zij heeft wel de verantwoordelijkheid om problematiek in de gemeente aan te pakken.

De tweede reden is dat het knelpunt gevonden is in het gesprek met de focusgroep over leiderschap, en nog specifieker in het gesprek over visie/richting geven. Automatisch wordt het knelpunt dus al verbonden met een taak van het leiderschap, namelijk visievorming/richting geven. Daar komt nog bij dat in zowel de interviews als in de enquête leiderschap laag gewaardeerd wordt. Het bleek dat het hier niet de praktische kant van leiderschap betrof maar juist de kant van het richting geven en het geestelijk leiding geven. Richting geven/visievorming en het knelpunt van onenigheid en gemopper zijn dus met elkaar verbonden.

De derde reden is dat het knelpunt ook gaat over onenigheid in geloofsopzicht. De gemeente scoort in de enquête erg hoog als het gaat om geloof wat dus laat zien dat gemeenteleden erg betrokken zijn op het geloof.

²⁹ Zie pagina 30

Tegelijkertijd zijn de gemeenteleden het er niet altijd over eens wat dan werkelijk het belangrijkste is in het geloof, of waar prioriteit aan gegeven moet worden. Het is een gegeven dat wanneer iets belangrijk wordt gevonden en er veel waarde aan iets gehecht wordt, er ook sneller onenigheid is over wat dan precies het belangrijkste zou zijn. In plaats van dat het mensen koud laat waar het in het geloof om gaat zijn mensen hier misschien iets te snel verhit. We verbinden het knelpunt daarom ook aan de taak 'geestelijke vorming'. Geestelijke vorming gaat namelijk over het richting geven van de gemeente in geloofsoptzicht zodat de gemeente dezelfde kant op gaat en niet verdeeld is in geloofsoptzicht. Ook gaat geestelijke vorming over het vormen van gemeenteleden in hun praktische levenswandel, en dus over het aanspreken van gemeenteleden op hun gedrag. In de verbinding van de interviews en de focusgroep met de literatuur blijkt hier nog winst te halen.

De vierde reden dat we dit knelpunt verbinden aan leiderschap is omdat dit knelpunt erover gaat dat er veel gemopperd wordt in de gemeente. Er lijkt een zekere moppercultuur te zijn. In de literatuur hebbe we gezien dat dit ook wel een 'klaagcultuur' wordt genoemd. Elke gemeenschap heeft een cultuur, en die cultuur wordt onder andere zichtbaar in hoe de mensen met elkaar omgaan. Een taak van het leiderschap is om te zorgen voor een cultuur die past bij wat de gemeente belangrijk vindt (visie). Het leiderschap dient de cultuur te vormen.

Om deze vier redenen verbinden we het knelpunt dus aan de kernkwaliteit 'leiderschap'. Tegelijkertijd zijn de laatste drie genoemde redenen ook gelijk aanknopingen van hoe het knelpunt aangepakt kan worden. Vanuit deze drie redenen stellen we twee vragen op die we in het volgende hoofdstuk verder zullen uitwerken:

- Hoe kan het hebben van een duidelijke richting bijdragen aan de bevordering van de eenheid?
- Hoe kan vanuit de visie op gemeenschap de moppercultuur in de gemeente omgevormd worden?

HOOFDSTUK 6 - AANBEVELINGEN

In de conclusie hebben we een aantal punten ontdekt waar we hier op verder bouwen. Het knelpunt waar we het over gehad hebben is dat er verdeeldheid bestaat over wat belangrijk is in de gemeente, en in het verlengde daarvan dat er in de gemeente veel gemopperd wordt. Het ontbreken van eenheid hebben we verbonden met het hebben van een duidelijke richting/visie, met cultuurvorming en met geestelijke vorming. Deze drie punten hangen nauw met elkaar samen. Vanuit het leiderschapsmodel dat wij hanteren heeft het de voorkeur om vanuit de visie de andere punten aan te pakken. Vanuit een expliciete visie kunnen structuurvorming én geestelijke vorming en cultuurvorming gestuurd worden, de visie verheldert daarbij waarom gedaan wordt wat gedaan wordt. In dit document we bewandelen dat pad ook: hoe kan de visie aangepast worden zodat het toewerkt naar het ideaal, en welke concrete uitwerkingen voor cultuurvorming en geestelijke vorming zouden vanuit die visie dan mogelijk zijn? Vanuit hetgeen gezegd is zijn we naar visievorming toe bewogen we eindigde het vorige hoofdstuk met twee vragen die in verbinding staan met visievorming. Hier kijken we vervolgens hoe de praktijk veranderd kan worden door de expliciet gemaakte, veranderde visie.

VISIE/RICHTING GEVEN

Uit met name de enquête kreeg de kernkwaliteit 'visie' een hoge waardering. Uit de interviews bleek dat gemeenteleden zich bewust zijn van het bestaan van het visiedocument, maar meer nog dat men meent dat 'visie' inhoudt dat het evangelie verkondigd moet worden. Uit de interviews en de enquête bleek echter ook dat de visie te abstract is, en specifieker moet. Er is dus een visiedocument en de visie wordt ook gedeeld in de gemeente maar het is nog niet specifiek genoeg, het geeft nog geen duidelijke richting.

Vanuit de literatuur hebben we gezien dat een visie pas richting krijgt wanneer er specifieke, meetbare en haalbare doelen worden gesteld. Een algemeen doel geeft wel een richting aan maar kan nog op honderd en één manieren worden bereikt. Een specifiek doel geeft daarentegen niet alleen een richting aan maar maakt ook duidelijk hoe men daar aan gaat werken. Drie algemene doelen zijn belangrijk voor elke gemeente: 1) geloof/Up, 2) gemeenschap/In en 3) mensen buiten de gemeenschap/Out. Omdat er in de CGH een duidelijke richting ontbreekt zal zij deze drie doelen specifiek moeten gaan maken. Dit kan zij doen door antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Up: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan de relatie met God?
2. In: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan het gemeenschap zijn?
3. Out: hoe gaan wij de komende periode gestalte geven aan de omgang met mensen buiten de geloofsgemeenschap?

Het ontbreken van een duidelijke richting hebben wij in verschillende aspecten terug zien komen. Een daarvan was dat er geen eenheid is als het gaat om wat men belangrijk vindt in het geloof. Wanneer de CGH het eerste doel specifiek zal invullen zal men moeten kiezen waar men de komende periode aandacht aan wil geven. Daarmee zijn andere aspecten in de relatie met God niet minder belangrijk geworden maar weet de gemeente wel dat men daar de komende periode mee bezig is, en niet met iets anders. Dit kan op weerstand stuiten maar zal veel mensen ook veel duidelijkheid en rust geven. Het concreet maken van dit specifieke doel kan de CGH het beste doen door de preken en het onderwijs in de kringen hier op af te stemmen. Hierdoor wordt de gemeente geestelijk gevormd en dat zie je in de driehoek dan ook terug in 'geestelijke vorming'.

Het grote knelpunt wat we in dit onderzoek zijn tegengekomen gaat over de onenigheid en het gemopper in de gemeente. Het gemeenschap-zijn functioneert niet goed. Ook hier is het weer belangrijk dat er een duidelijke

richting wordt gekozen hoe men hier aan wil werken. De tweede vraag, naar hoe men de komende periode bezig wil zijn met gemeenschap, dient dus toegespitst te worden op het tegenwerken van de onenigheid en het gemopper. Hoe wil men de komende periode met elkaar omgaan? Welke normen en waarden horen daarbij? En hoe kunnen we daartoe komen? Omdat dit een groot knelpunt is zullen we hieronder concreet uitwerken hoe de CGH vanuit de visie dit knelpunt kan aanpakken, ofwel hoe ze de gemeente in cultureel en geestelijk opzicht hierin kan vormen.

Allereerst willen we eerst nog iets kort zeggen over de drie algemene doelen. Alle drie dienen ze specifiek gemaakt te worden voor de komende periode. Toch kan dit in bepaalde situaties nog botsingen geven. Bijvoorbeeld wanneer er een dagje uit georganiseerd wordt voor het doel 'dankbaarheid uitspreken' (= gemeenschap), in plaats van een evangelisatieactiviteit voor het doel 'buurtbewoners laten zien wat het is om Jezus te volgen'. Sommige gemeenteleden kunnen hier verontwaardigd op reageren, en daarin hebben ze gelijk omdat de gemeente beide als doel heeft. Het is daarom belangrijk dat de CGH in de drie doelen ook een volgorde van belangrijkheid aangeeft. Onze voorkeur heeft het om het doel wat gaat over gemeenschap bovenaan te zetten. Het vele gemopper, en onenigheid in de gemeente heeft namelijk alles te doen met gemeenschap. Wanneer er dan een moeilijke keuze gemaakt moet worden over welke activiteit georganiseerd moet worden, of waar geld aan uitgegeven moet worden, dan hoeft men niet te discussiëren maar kan men gemakkelijk naar de volgorde van belangrijkheid kijken.

EEN MOGELIJKE VISIE OP EEN CULTUUR VAN DANKBAARHEID

Zoals we hierboven beschreven is het belangrijkste wat de CGH op dit moment kan doen vanuit de visie de klaagcultuur aanpakken. De 'klaagcultuur' moet omgevormd worden in een 'cultuur van dankbaarheid'. Dit is geen gemakkelijk proces en het kost waarschijnlijk een aantal jaar voordat de omslag helemaal gemaakt is. Juist daarom is het belangrijk om dit in de visie op te nemen, continuïteit en doorzettingsvermogen moeten gewaarborgd worden. Daarbij is het belangrijk dat helder gecommuniceerd wordt dat dit hetgeen is waar de gemeente zich de komende jaren op gaat richten, dit is prioriteit nummer één. Andere dingen zijn ook belangrijk, ja, maar hier komt de focus te liggen. Het moet helder zijn wat wel en wat niet gedaan wordt de komende jaren en waarom dit wel of juist niet gedaan wordt.

In de visie zou het volgende kunnen staan: *'De komende twee jaar ligt de focus binnen de CGH op het bouwen van een cultuur van dankbaarheid. Deze cultuur wordt volgens ons gekenmerkt door de volgende vijf punten:*³⁰

1. In een cultuur van dankbaarheid zijn mensen **oplettend**, ze nemen kleine tekenen van waarheid, schoonheid, goedheid en genade waar en benoemen die naar elkaar toe.
2. In een cultuur van dankbaarheid weten we ons **afhankelijk** van elkaar. We zijn met elkaar verbonden in liefde en trouw.
3. In een cultuur van dankbaarheid zijn we ons ervan **bewust dat we alles ontvangen hebben** in plaats van dat we overal recht op hebben
4. In een cultuur van dankbaarheid weten we ons ten diepste **geraakt door een God die genadig is 'om niet'**, hier zijn we Hem eeuwig dankbaar voor.
5. In een cultuur van dankbaarheid heerst een sfeer die een **aantrekkingskracht** heeft op de omgeving.

³⁰ Zie pagina 30-31 voor de basis van deze vijf punten, uitgebreide verantwoording is te vinden in bijlage 3.4 (37-39)

GEESTELIJKE VORMING EN CULTUURVORMING IN EEN CULTUUR VAN DANKBAARHEID

Vanuit deze vijf punten kan de geestelijke vorming en cultuurvorming plaatsvinden. In de geestelijke vorming kan deze visie helpen om minder op persoonlijke stokpaardjes te focussen en meer eenheid te krijgen binnen de gemeenschap. Er kan gepreekt worden over dankbaarheid in de Bijbel, of zelfs over het mopperende volk Israël in de woestijn. Er kunnen studies geschreven worden over gelijksoortige thema's als verbondenheid en afhankelijkheid van elkaar of er kunnen vragen meegegeven worden vanuit de preek voor de besprekingen in kringen. Doordat mensen weten waar de komende jaren de focus ligt ontstaat er ook meer duidelijkheid. Voor het leiderschap wordt het daarmee ook makkelijker om mensen die toch aan komen draven met hun stokpaardjes te wijzen op het feit dat daar nu niet de focus op ligt.

Daarnaast kunnen mensen geestelijk verder gevormd worden doordat mensen aanspreekbaar willen/kunnen zijn op hun gedrag. Als ze gaan begrijpen hoe dankbaar zijn naar God toe verbonden is met dankbaarheid naar elkaar toe en als ze inzien dat klagen en mopperen niet past binnen een cultuur van dankbaarheid mag ook verwacht worden dat ze hierop aanspreekbaar zijn. Wanneer de oude cultuur van klagen zijn kop opsteekt kunnen mensen daarop aangesproken worden doordat de visie expliciet is gecommuniceerd. Er kan makkelijk verwezen worden naar 'de oude cultuur' en dat deze plaats gemaakt heeft voor het streven naar 'de nieuwe cultuur'. Zo wordt er gewerkt aan gemeenschapsvorming. Hier moet bij opgemerkt worden dat een combinatie van genade en waarheid in deze belangrijk is. De waarheid moet gezegd kunnen worden wanneer mensen terugvallen in oude patronen, maar dit mag nooit leiden tot het veroordelen van elkaar omdat de ander 'het niet goed doet'. Het vormen van een cultuur van dankbaarheid hangt daarin samen met andere praktijken zoals 'elkaar in genade de waarheid zeggen'.

Cultuurvorming vindt daarnaast plaats doordat het leiderschap voorop gaat in de vorming van een cultuur van dankbaarheid. Wanneer de leiders hun dankbaarheid meer uiten, bijvoorbeeld naar de vrijwilligers toe, dan is dat niet alleen positief voor de vrijwilligers zelf die daardoor een volgende keer waarschijnlijk weer met meer enthousiasme aan de slag gaat. Hij weet zich immers gewaardeerd. De kans is ook groot dat hij hierdoor dankbaarder zal worden voor de taak die hij gekregen heeft en die dankbaarheid uit zal dragen naar anderen.

In een laatste punt wat we hier noemen, komen geestelijke vorming en cultuurvorming samen. Een specifieke manier waarop leiders hun dankbaarheid kunnen uiten is door te investeren in de levens van de vrijwilligers, dat gaat nog een stap verder dan enkel het uitspreken van dankbaarheid. Door tijd en ruimte vrij te maken voor vrijwilligers in de gemeente communiceert de leiding indirect 'je bent belangrijk voor ons, we waarderen je'. Daarnaast geeft dit de mogelijkheid om invulling te geven aan de geestelijk vormende taak van 'discipelschap'. Het leiderschap creëert op deze manier een ruimte waarin vrijwilligers zich niet alleen gewaardeerd weten, maar ook gevormd kunnen worden in hun christelijk leven.

BRONNEN³¹

Boon T. den en Geeraerts D. (Red.). *Van Dale: groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexiografie bv, 2005.

Breen M. and Cockram S., *Building a Discipling Culture: How to release a missional movement by discipling people like Jesus did*. Pawleys Island: 3DM, 2011, 2nd edition.

Breen M., *Multiplying Missional Leaders: From half-hearted volunteers to a mobilized Kingdom force*. Pawleys Islands: 3DM, 2012.

Donders P. Ch. en Ketelaar J., *Gezond leiderschap in de kerk: Voed en koester je kerkgemeenschap*. Hoornaar: Gideon, 2010.

Doornenbal R.J.A., *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, 2012.

Doornenbal R.J.A., *Missional leadership for a mission-shaped Church*. Collegedictaat t.b.v. module 'missionair leiderschap 2012-2013'.

Doornenbal R.J.A., "Missionair gemeenschapsvorming". Uitgereikt op de ontmoetingsdag voor missionaire werkers, Amsterdam, 17 maart, 2014.

Erwich R., *Handelen in hoop: geestelijk leiderschap en christelijke presentie in een post-christelijke samenleving*. Lectorale rede, 2012. bezocht op 24 mei, 2014. <http://www.che.nl/~media/Academie%20voor%20Theologie/Lectoraat/handelen%20in%20hoop.pdf>.

Erwich R., *Gemeente in Beeld: vragen naar vitaliteit*. Utrecht: Kok, 2013.

Fee G.D., *The first epistle to the Corinthians*. NICNT; Grand Rapids: Eerdmans Publishing, 1987.

Firet J., *Het agogisch moment in het pastoraal optreden*. Kampen: Kok, 1982

Genderen J. van en Velema W.H., *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*. Kampen: Kok, 1992.

Hendriks J., *Een vitale en aantrekkelijke gemeente: Model en methode van gemeenteopbouw*. Kampen: Kok, 1998, zesde druk.

Hendriks J., *Kerkvernieuwing... Een uitdaging: op weg gaan met visie en vertrouwen*. Heeswijk: Abdij van Berne, 2010.

Hybels B., *Moedig Leiderschap*. Hoornaar: Gideon, 2002.

Leer T. van der, *De kerk op haar smalst: op zoek naar een ecclesiologisch minimum voor de kerk aan het begin van de eenentwintste eeuw*. MA thesis., VU Amsterdam, 2006.

Long T.G., *The Witness of Preaching*. Louisville: Westminster John Knox Press, 2nd edition, 2005.

Morris L., *The Gospel According To John*. NICNT; Michigan: Wm. B. Eerdmans Publishing Co., 1995, revised edition.

Mounce W.D., *Pastoral Epistles*. WBC; Nashville: Thomas Nelson Publishers, 2000

Moynagh M., *Church for Every Context: An Introduction to Theology and Practice*. London: SCM Press, 2012.

Nagel A. en Heyda H., *Essenties van leiderschap: ontwikkel je authentieke leiderschapskwaliteiten*. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2006.

³¹ Deze lijst komt overeen met de literatuurlijst opgenomen in het verantwoordingsdocument. Voor de volledigheid hebben we hem hier ook opgenomen.

- Nauta R., *Paradoxaal leiderschap: schetsen voor een psychologie van de pastor*. Valkhof pers, 2006.
- Noort G., Paas S., Roest H. de en Stoppels S., *Als een kerk opnieuw begint: Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*, Zoetermeer: Boekencentrum, 2008.
- Ouweneel W.J., *De Geest van God: ontwerp van een pneumatologie*. Vaassen: Medema, 2007.
- Ouweneel W.J., *De Kerk van God II: Ontwerp van een historische en praktische ecclesiologie*. Heerenveen: Medema, 2011.
- Poll C.D., *Living into Community: Cultivating Practices that sustain us*. Grand Rapids MI: Eerdmans, 2012. Samenvatting R. Doornenbal, 2.
- Powell R., Bellamy J., Sterland S., Jacka K., Pepper M. and Brady M., *Enriching Church Life: A guide to results from National Church Life Surveys for local churches*. Mirrabooka Press & NCLS Research, 2012.
- Saane J. van, *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Uitgeverij Meinema, 2012.
- Schwarz C.A., *Natuurlijke gemeenteontwikkeling: volgens de principes die God in de schepping heeft gelegd*. Hoornaar: Gideon, 1996.
- Tiggelaar B., "Dromen in beweging, bouwstenen voor persoonlijk leiderschap". Seminar gegeven op Reehorst, Ede, 26 mei, 2014.
- Warren R., *Doelgerichte gemeente*. Vaassen: Medema, 2003.
- Warren R., *Handboek gezonde gemeente: Kerkvernieuwing in de praktijk*. Ekklesia, 2008
- Wright N.G., *Free Church, Free State: The Positive Baptist Vision*. Paternoster Press, 2005.