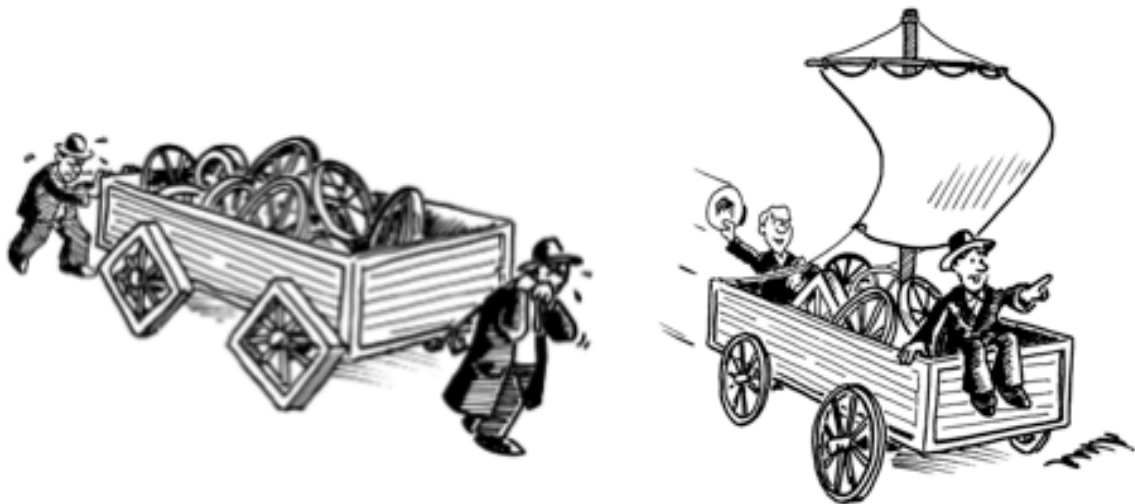


Klaar voor de toekomst!?



Christelijke Hogeschool Ede

Daniel Koper (09110)

Assendelft, 17 mei 2015

Inleiding

Van alle prachtige onderwerpen die er te bedenken zijn binnen de theologie is het beschrijven van een kerkelijke structuur om een kerk klaar te maken voor de toekomst, voor de meeste studenten niet direct het meest inspirerende onderwerp om als afstudeerproject te kiezen. Toch heb ik mogen ervaren dat verdieping in dit onderwerp mijn hele kijk op kerk zijn in deze tijd, grondig heeft veranderd en mij bijzonder enthousiast heeft gemaakt om er aan bij te dragen deze veranderde kijk over te brengen aan mijn gemeente.

Waarom zouden we ons überhaupt druk maken om een kerkstructuur? Voormalig universitair hoofddocent gemeenteopbouw aan de Vrije Universiteit van Amsterdam Jan Hendriks beschrijft deze noodzaak in zijn handboek gemeenteopbouw meerdere malen duidelijk. In de inleiding van zijn handboek stelt hij¹: *Dat vuurtje (het vuurtje dat we iets van God mogen ervaren, waardoor we bemoedigd worden en perspectief krijgen) moet blijven branden. Dat gebeurt niet vanzelf. Met het oog daarop moet de kerk steeds weer worden opgebouwd. Die opbouw is nooit af. Elke tijd en plaats stelt haar eigen eisen..... Het vraagt om een altijd – semper – voortgaand proces.*

Ik wil op deze plaats ook een aantal mensen dankzeggen voor hun ondersteuning bij het uitvoeren van dit project. Vanuit de CHE heb ik uitstekende begeleiding mogen ontvangen van docent Dirk van Schepen. Vanuit de kerk van de Nazarener heb ik bijzonder prettig mogen samenwerken met mijn voorganger en begeleider Jan de Haan en mijn 'buddy' op dit onderwerp Ton Broek. Zij hebben volop meegedacht en zijn ook bereid om samen met mij delen van dit project verder te brengen in de gemeente.

Assendelft 22 april 2015

De Kerk van de Nazarener in Haarlem

¹ Hendriks, Jan (2008) *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw*. Kampen Kok. Pag. 19

Samenvatting

De Kerk van de Nazarener (KvdN) in Haarlem is een gemeente die de afgelopen jaren een gestage groei heeft doorgemaakt. Als gevolg van deze groei en vanuit het verlangen om de komende jaren verder te groeien heeft de Kerkenraad geconstateerd dat de huidige bestuurlijke inrichting van de gemeente aan vernieuwing toe is. Deze constatering is onderbouwd met een analyse die in het najaar van 2013 aan de Kerkenraad is gepresenteerd. Uit deze analyse bleek onder andere dat door sommige gemeenteleden te hard gewerkt moest worden om alle relevante taken in de gemeente goed uit te voeren. Er was regelmatig sprake van miscommunicatie en bestuurlijke verantwoordelijkheden waren niet altijd helder. Daarnaast werd er beperkt geïnvesteerd in leiderschap en het ontdekken en ontwikkelen van passie, gaven en talenten van gemeenteleden. De Kerkenraad hield zich noodgedwongen te veel bezig met de dagelijkse gang van zaken en had onvoldoende tijd om zich daarnaast ook te richten op de langere termijn.

Naar aanleiding van de uitkomsten van deze analyse heeft de Kerkenraad besloten om opdracht te geven voor een verdere theoretische onderbouwing van de uitkomsten van de analyse. Dit zou verder moeten resulteren in een concreet voorstel voor een nieuwe organisatiestructuur om de gemeente toekomstproof op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen dienen. Het laatste deel van de opdracht bestond uit een plan voor de implementatie van deze nieuwe structuur.

De KvdN is een internationale kerk. Het Nederlandse district omvat een 13 tal gemeentes. De gemeente in Haarlem is de eerste Nederlandse gemeente en werd gesticht in 1967. De theologie van de kerk is gestoeld op de Wesleyaanse theologie. Deze theologie kenmerkt zich onder meer door gerichtheid op evangelisatie, hulpverlening, onderwijs en levensheiliging. De gemeente in Haarlem kende tot 6-7 jaar geleden een ledenomvang van ongeveer 110 leden. De afgelopen jaren is dit aantal gestaag gegroeid tot boven de 150 leden. De focus van de gemeente ligt traditioneel vooral op de zondagochtenddienst en is vooral predikantgericht. De afgelopen jaren is er een ontwikkeling gaande dat andere leiders ook meer ruimte krijgen binnen de gemeente. In het kringenwerk van de gemeente participeert ongeveer 30% van de leden. De dagelijkse leiding van de gemeente ligt bij de Kerkenraad. Deze raad heeft een omvang van rond de 12 leden en komt maandelijks bij elkaar.

De gemeente heeft een aantal jaar geleden een missie en visie geformuleerd. De missie van de gemeente is om hedendaagse, toegankelijk en levensveranderend te zijn.

Binnen de maatschappij is een duidelijke afname van kerkelijke betrokkenheid zichtbaar. Zeker binnen de traditionele kerken (PKN en RKK) is de verwachting dat het aantal leden verder zal teruglopen. Kerken met duidelijke regels, een duidelijke identiteit en intensieve sociale contacten zien echter vaak een groei van het aantal leden. Daarnaast is een duidelijke geloofwaardigheidstructuur van belang. Andere maatschappelijke ontwikkelingen waar de kerken mee te maken krijgen zijn de individualisering, de belevingscultuur en de subjectiviteit van het geloof. Er blijft wel behoefte aan zingeving en het zoeken naar spiritualiteit, maar dit is meer een individuele zoektocht geworden.

Het handboek van de kerk van de Nazarener beschrijft duidelijk hoe de structuur van de plaatselijke gemeente vormgegeven zou moeten worden, maar geeft aan de andere kant wel ruimte om deze

structuur als een hulpmiddel te zien. Voor de Kerkenraad is het van belang om zo dicht mogelijk bij de bedoeling van het handboek te blijven.

Om te onderzoeken welke theologische pijlers er onder de verschillende gemeenteopbouwmodellen te identificeren zijn worden enkele veelal bekende modellen uitgebreid beschreven. Dit betreft de modellen van Jan Hendriks, Natuurlijke Gemeente Ontwikkeling (Christian Schwarz), Gezonde gemeente (Robert Warren), Church Life Survey (Rene Erwich), Willow Creek (Bill Hybels) en doelgerichte gemeente (Rick Warren). De verschillende modellen bleken elkaar mooi aan te vullen en zijn voornamelijk gericht op Bijbelse uitgangspunten gecombineerd met ervaringen die wereldwijd zijn opgedaan. Het onderzoeken van deze modellen levert een schat aan informatie en inzichten op die de uitgangspunten van het voorgestelde bestuurlijke model vormen.

Het voorgestelde model gaat uit van een aantal duidelijke uitgangspunten waarbij de scheiding tussen uitvoering en strategie en het gavengericht werken belangrijke elementen zijn. Uiteraard is een nieuwe structuur alleen niet voldoende om de gemeente verder te helpen groeien naar die gemeente die God voor ogen heeft. De nieuwe structuur kan echter wel de aanzet zijn waardoor er ruimte komt om al biddend en zoekend verder te bouwen aan het worden van een gezonde en vitale gemeente.

Bij de implementatie van de nieuwe structuur zijn communicatie (van de nut en noodzaak) en het oprecht openstaan voor andere geluiden van groot belang. Het is ook van belang dat de implementatie vlot wordt uitgevoerd en dat successen duidelijk zichtbaar worden gemaakt.

Inhoud

Inleiding	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	5
1. Aanleiding project	7
2. Opdracht en onderzoeksopzet	8
2.1 Opdracht.....	8
2.2. Onderzoeksopzet.....	8
2.3. Methoden van onderzoek	8
3. De kerk van de Nazarener Haarlem.....	10
3.1. De historie	10
3.2 De organisatie van de gemeente.....	10
3.3. De theologie van de Kerk van de Nazarener	12
3.4. De missie en visie van de gemeente	13
3.5. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet.....	14
4. Verdiepende analyse organisatie	15
4.1 Het onderzoek	15
4.2. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet.....	16
5. Ontwikkelingen in de maatschappij	17
5.1. Kerkelijke betrokkenheid in cijfers	17
5.2. De ontwikkeling rond ontkerkelijking nader verklaard	18
5.3. Veranderingen in de christelijke traditie en binnen godsdienstige organisaties en bewegingen	19
5.4. Toekomstige ontwikkelingen	20
5.5. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet.....	21
6. Het handboek van de Kerk van de Nazarener	22
6.1. Status van het handboek.....	22
6.2 Bestuur van de plaatselijke kerk.....	22
6.3 Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet.....	23
7. Gemeenteopbouw(modellen).....	24
7.1 Jan Hendriks Verlangen en vertrouwen	24
7.2. Natuurlijke gemeenteontwikkeling (NGO) van Christian Schwarz.....	28
7.3. Gezonde gemeente van Robert Warren	31
7.4. Church Life Survey	34

7.5. Willow Creek	36
7.6. Doelgerichte gemeente van Rick Warren	37
7.7. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet.....	40
8. Een Model voor de KvdN Haarlem	42
8.1. Relevante punten voor het nieuwe model.....	42
8.2. Scheiding tussen uitvoering en strategie	43
8.3. Gavengericht werken	43
8.4. De nieuwe structuur.....	44
8.5 Overige aandachtspunten	46
9. Implementatieplan	47
9.1 Wat kunnen we leren van de ‘seculiere’ veranderkunde van John Kotter?	47
9.2. Welke aanknopingspunten biedt Sake Stoppels voor het succesvol veranderen binnen een gemeente?.....	48
9.3. Plan van aanpak voor de implementatie.....	49
10. Geraadpleegde bronnen	50
Bijlage 1. Uitwerking bespreking in de Kerkenraad	51
Bijlage 2: Relevante artikelen uit het handboek met betrekking tot bestuurlijke inrichting van een plaatselijke gemeente	52

1. Aanleiding project

De Kerk van de Nazarener in Haarlem is de afgelopen 4-5 jaar gegroeid van circa 100 naar meer dan 150 leden. Deze groei is zichtbaar in het bezoek aan de eredienst op zondagochtend, maar ook voelbaar in de kerkelijke organisatie als geheel. Als gevolg van deze groei ervaarde de Kerkenraad enerzijds dat de bestaande structuur waarin de kerk al vele jaren functioneerde begon te knellen en anderzijds dat wij ons in geloof mogen voorbereiden op verdere groei. Ds Jan de Haan maakte in één van de Kerkenraadsvergaderingen de vergelijking met Samuel. Hij kreeg in zijn jonge jaren elk jaar een nieuwe mantel van zijn moeder omdat hij in de groei was (Sam. 1:19). De gemeente mag ook uitzien naar groei en een daarbij behorende nieuwe (grotere) mantel.

Het knellen van de bestaande structuur kenmerkte zich ondermeer door miscommunicatie en een zware belasting van verschillende leiders binnen de gemeente.

In het najaar van 2012 heeft de Kerkenraad opdracht gegeven om de organisatie binnen de gemeente in beeld te brengen, eventuele knelpunten bloot te leggen en aanbevelingen te doen hoe de bovengenoemde ontwikkelingen in goede banen geleid kunnen worden. Dit heeft op 3 november 2013 geresulteerd in het *Eindverslag analyse Kerk van de Nazarener Haarlem*², waarin de genoemde knelpunten inderdaad herkend werden. Dat rapport sluit af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

Naar aanleiding van deze conclusies en aanbevelingen heeft de Kerkenraad een tweetal vergaderingen uitgebreid gesproken over de analyse en haar conclusies en aanbevelingen. De Kerkenraad is overtuigd geraakt van de noodzaak om op een andere wijze vorm te geven aan de structuur van de gemeente. De Kerkenraad heeft daarom een vervolgopdracht geformuleerd. Deze vervolgopdracht is de aanleiding voor dit afstudeerproject.

Het belangrijkste doel van het afstudeerproject is om naar aanleiding van huidige situatie een advies te geven hoe de gemeente het best georganiseerd zou kunnen worden en hoe deze nieuwe organisatie het beste geïmplementeerd kan worden zodat de kerk van de Nazarener Haarlem klaar is voor de toekomst.

² Broek, T en Koper, D (2013) *Eindverslag analyse Kerk van de Nazarener Haarlem*. Assendelft/Santpoort-Noord

2. Opdracht en onderzoeksopzet

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven heeft de Kerkenraad behoefte aan nadere verdieping en uitwerking van een nieuwe organisatiestructuur voordat verdere besluitvorming en implementatie kan plaatsvinden. De Kerkenraad heeft voor deze nadere uitwerking een opdracht geformuleerd. In dit hoofdstuk beschrijf ik ook de methode van onderzoek.

2.1 Opdracht

Naar aanleiding van de in het rapport van 3 november 2013 gedane aanbevelingen is de volgende vervolgopdracht geformuleerd.

1. Beschrijf een gedetailleerde uitwerking van een nieuwe gemeenteopbouw/organisatiestructuur waarbij rekening wordt gehouden dat deze structuur moet passen binnen het handboek van ons kerkgenootschap.
2. Beschrijf een voorstel hoe de implementatie van de nieuwe structuur het beste vormgegeven kan worden.

2.2. Onderzoeksopzet

Voor het uitvoeren van bovengenoemde opdracht heb ik een doelstelling, probleemstelling en deelvragen geformuleerd.

Doelstelling:

Te komen tot een implementatieplan voor een kerkstructuur die past bij de Kerk van de Nazarener (passend binnen het internationale handboek van de kerk), rekening houdt met de plaatselijke, historische en theologische context en die de Kerkenraad in Haarlem in staat stelt om de gemeente op een effectieve en efficiënte wijze te besturen.

Probleemstelling:

Wat is de meest passende gemeenteopbouw en organisatiestructuur waardoor de Kerk van de Nazarener in Haarlem in de toekomst het beste bestuurd kan worden en hoe deze het beste na 1 januari 2015 worden ingevoerd?

Deelvragen:

1. Welke (verplichte) kaders geeft het internationale handboek van de Kerk van de Nazarener rondom het besturen van de plaatselijke gemeente?
2. Met welke plaatselijke, historische en sociologische context moet rekening worden gehouden bij het vaststellen van de structuur?
3. Wat zijn de theologische grondslagen/pijlers onder een goed functionerende kerkstructuur? Wat kan er geleerd worden van bestaande gemeenteopbouwmodellen?
4. Waarmee moet rekening worden gehouden bij de implementatie van een nieuwe structuur?
5. Wat zijn de belangrijkste keuzen die moeten worden gemaakt voor de vormgeving en welke opties zijn hiervoor geschikt?

2.3. Methoden van onderzoek

Binnen de praktische theologie is het van belang om een situatie niet alleen vanuit theologisch perspectief te duiden en oplossingen aan te dragen, maar om verschillende

disciplines/kennisdomeinen met elkaar in verbinding te brengen. Een goed hulpmiddel hierbij is het praktisch-theologisch model van Richard Osmer³.

Volgens Osmer kent de praktische theologie vier kerntaken die in hun onderlinge samenhang leiden tot een praktisch-theologische duiding. Deze vier taken staan in een onderlinge verhouding tot elkaar, er is een constante beweging van de ene taak naar de andere.

1. Een descriptief-empirische taak: bij deze taak staat centraal “*wat is er aan de hand?*”. Bij deze taak wordt relevante informatie verzameld en vervolgens worden patronen onderscheiden die een rol spelen in de situatie.
2. Een interpretatieve taak: bij deze taak staat centraal: “*waarom is dit aan de hand?*” In deze fase wordt onderzocht waarom patronen optreden. Er wordt gezocht naar een verklaring van de situatie.
3. Een normatieve taak: bij deze taak staat centraal: “*wat zou er aan de hand moeten zijn?*” In deze fase wordt vanuit een theologische en ethische theorie vanuit een multidisciplinaire benadering vastgesteld hoe de situatie idealiter zou moeten zijn.
4. Een pragmatische taak: bij deze taak staat centraal: “*hoe zouden we kunnen reageren?*” Nu wordt gekeken hoe en onder welke condities veranderd zou kunnen worden.

Kwalitatief onderzoek

Kijkend naar dit onderzoek kan worden gesteld dat een deel van de descriptief-empirische taak (*Wat is er aan de hand?*) en een deel van de interpretatieve taak (*Waarom is dit aan de hand?*) nader is uitgewerkt in het voortraject, wat heeft geresulteerd in de rapportage van 3 november 2013. Voor een nog betere duiding van de situatie zal er in eerste instantie verdere verdieping plaatsvinden op deze twee vragen. Deze verdieping zal plaatsvinden door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek in de vorm van literatuurstudie onder andere op het gebied van (godsdienst)sociologie en het opnieuw bestuderen van de eerder gehouden en enkele aanvullende interviews⁴. Dit zal resulteren in het beantwoorden van de deelvragen 1 en 2.

Daarna zal ik mij richten op het uitdiepen van de normatieve taak (*Wat zou er aan de hand moeten zijn?*). Hiervoor zal ik nadere literatuurstudie doen op het gebied van gemeenteopbouw. Dit zal resulteren in het beantwoorden van deelvragen 3 en 5.

Het uitvoeren van het 2^e deel van de opdracht zal voornamelijk gericht zijn op de pragmatische taak (*Hoe zouden we kunnen reageren?*). Voor het uitvoeren van deze taak zal de literatuurstudie zich richten op verandermanagement (zowel vanuit theologische als seculiere hoek). Dit zal resulteren in het beantwoorden van deelvraag 4.

³ Osmer, Richard R. (2008), *Practical Theology, An Introduction*. Grand Rapids, Michigan/Cambridge, U.K: Eerdmans Publishing Company

⁴ Hiermee worden de uitgewerkte interviews voor de eerder genoemde analyse bedoeld

3. De kerk van de Nazarener Haarlem

Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie en antwoord te kunnen geven op de eerste twee vragen uit het model van Osmer 'Wat is er aan de hand' en 'Waarom is dit aan de hand', wil ik in dit hoofdstuk een beschrijving geven van de Kerk van de Nazarener (KvdN) in Haarlem. Ik geef een korte historische schets, beschrijf de wijze waarop de gemeente op dit moment georganiseerd is, hoofdlijnen van de theologie en de missie en visie van de gemeente.

3.1. De historie

De van KvdN (wereldwijd) is ontstaan in 1895 in Los Angeles. In 1908 volgde een fusie met verschillende gelijkgestemde kerkgenootschappen. De KvdN is dus niet geboren uit een scheuring, maar juist naar aanleiding van het verenigen van verschillende genootschappen! Enkele specifieke kenmerken van de internationale kerk waren (en zijn nog steeds): de gerichtheid op evangelisatie, hulpverlening, onderwijs en levensheiliging. Dit is terug te zien in het opwekkingsgerichte en evangelisch karakter van de gemeentes wereldwijd. Hulpverlening gebeurt zowel op lokaal niveau als wereldwijd. Zo wordt er noodhulp verstrekt na rampen en hongersnoden en zijn er programma's (zoals wezenopvang en medisch werk) in India, China en Swaziland. Op het gebied van onderwijs zijn er vele eigen instituten die zowel zijn gericht op theologisch onderwijs, maar ook basisscholen, middelbare scholen en HBO/WO opleidingen die door Nazareners zijn opgericht. De wereldwijde kerk heeft rond de 1.500.000 leden verspreid over meer dan 13.500 gemeentes.

In 1967 is de KvdN gestart in Nederland. Een groep Christenen startte in Haarlem met diensten aan huis. Deze eerste gemeente stond onder leiding van Ds Cor Holleman. Het eerste gebouw van de gemeente in Haarlem werd gebouwd met financiële hulp van Ds Douwe Swarth, een Amerikaanse predikant van Friese afkomst. Dit gebouw is nog steeds in gebruik bij de gemeente in Haarlem. In de jaren daarna werden verschillende gemeentes gesticht. Tussen 1974 en 2005 werden vervolgens gemeentes gesticht in Koog aan de Zaan, Rotterdam (2x), Nijmegen, Vlaardingen, Dordrecht (2x) Castricum (Deze gemeente is later naar Alkmaar verhuisd, maar dit werk werd in 2002 weer beëindigd), Amersfoort, Hoekse Waard, Breda, Veenendaal en Purmerend.

De gemeente in Haarlem heeft sinds zijn oprichting 7 predikanten gehad. De huidige predikant is Ds Jan de Haan.

De omvang van de gemeente is gedurende al deze jaren wisselende geweest. Het aantal actieve leden lag in 2008 rond de 110 leden. De afgelopen jaren is dit aantal gestaag gegroeid. In 2014 is de grens van 150 leden gepasseerd. Er zijn in totaal rond de 250-300 mensen en kinderen betrokken bij de gemeente. Het gemiddeld aantal bezoekers (> 12 jaar) op zondagochtend ligt rond de 135. Daarnaast zijn er op zondagochtend gemiddeld zo'n 20 kinderen. De focus van de gemeente ligt voornamelijk op de zondagochtenddienst.

3.2 De organisatie van de gemeente

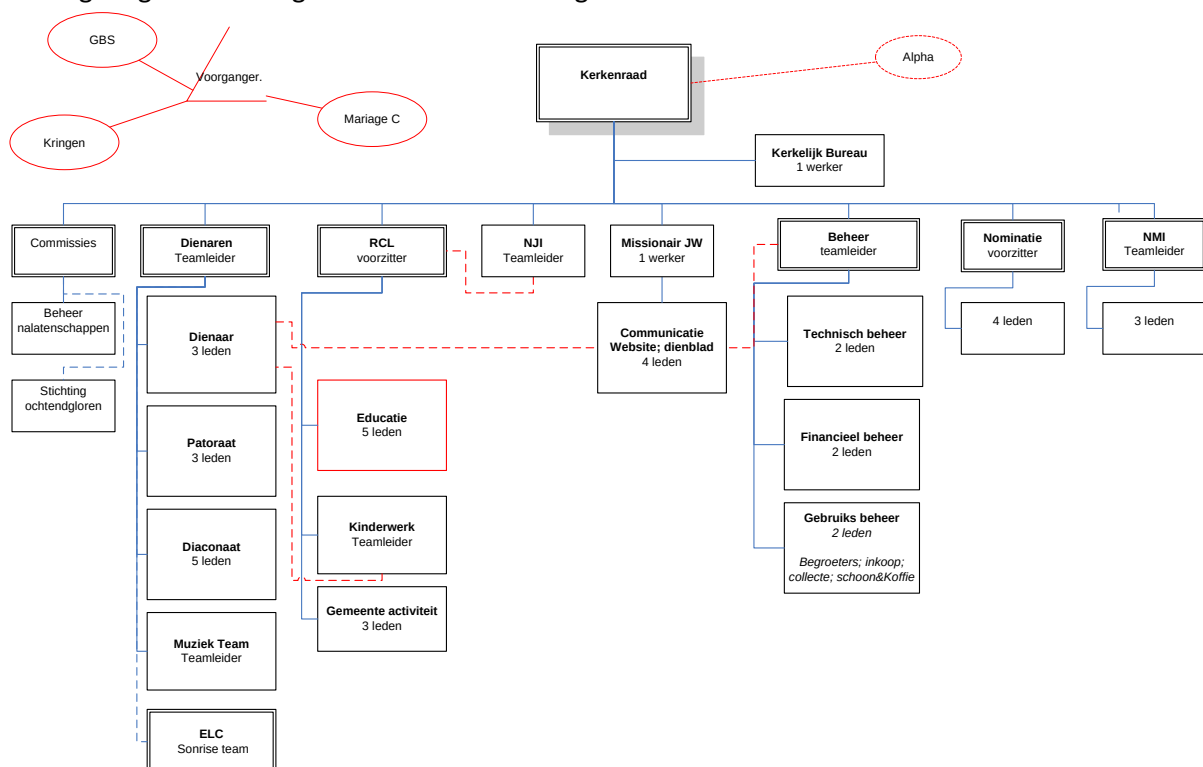
Het hoogste orgaan binnen de plaatselijke gemeente is de Jaarvergadering. Deze vergadering vindt altijd plaats in februari. In deze vergadering wordt door de Kerkenraad verantwoording afgelegd over het afgelopen jaar en vooruitgeblikt naar het komende jaar. De vergadering vindt plaats in een formele setting. Er wordt een mondelinge toelichting gegeven op de schriftelijke verslagen en vervolgens is er de mogelijkheid om hier vragen over te stellen. De dagelijkse leiding van de kerk ligt

in handen van de Kerkenraad. Deze raad bestaat uit de predikant, dienaren, beheerders en een drietal voorzitters van commissies. De omvang van de kerkenraad is vrij groot en ligt de afgelopen jaren tussen de 10 en 13 leden. Zij komen maandelijks bij elkaar. Binnen de kerkenraad ligt de focus voornamelijk op de korte termijn en wordt weinig toegekomen aan de visie op langere termijn. De bestuurlijke inrichting van de gemeente is voornamelijk gestoeld op het handboek en is al vele jaren niet veranderd. De bestuurlijke inrichting is hierdoor niet gerelateerd aan de missie, visie en strategie van de gemeente. De predikant heeft ook een aantal zelfstandige verantwoordelijkheden. De formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden beschreven in Hoofdstuk 6 en bijlage 2.

De gemeente kent z.g. huiskringen. Ongeveer 30% van de gemeenteleden is actief lid van een kring. Deze kringen komen 1x in de 14 dagen bij elkaar. De samenkomst van de kringen bestaat uit Bijbelstudie (gezamenlijk thema) en er is tijd voor (zorg voor) elkaar. In januari 2015 is gestart met een nieuw concept de z.g. Life Group. Deze Life Groups zullen parallel aan het bestaande kringenwerk gaan lopen en is bedoeld als laagdrempelige missionaire kring waar de leden van de Life Group op een laagdrempelige manier vrienden en buurtgenoten kunnen uitnodigen.

Binnen de gemeente zijn er commissies voor de zending, jeugd, onderwijs, pastoraat, diaconaat, Sonrise (missionair project), gebed, kinderwerk, muziek, PR, beheer, dienaren en beheer nalatenschappen. De duidelijke gerichtheid op evangelisatie, hulpverlening en onderwijs is binnen de KvdN Haarlem minder duidelijk zichtbaar. Alle drie deze terreinen zijn vertegenwoordigd, maar vormen niet de hoofdmoot van het gemeentewerk. De meeste focus ligt op dit moment zoals al beschreven op de eredienst.

Het organogram van de gemeente ziet er als volgt uit:



Figuur 1 Organogram Kerk van de Nazarener Haarlem 2013

De gemeente is door de jaren heen altijd predikantsgericht geweest. De predikant werd gezien als de spin in het web die overal bij betrokken moest worden en vaak ook zelf graag overal bij betrokken wilde zijn. Afhankelijk van de predikant was er meer of minder ruimte en bevoegdheid voor andere (leken) leiders. De huidige predikant heeft deze historisch zo bepaalde positie overgenomen, maar heeft wel sterk het verlangen om meer ruimte te geven aan de andere leiders binnen de gemeente. Enkele stappen die hij hierin heeft gezet is het feit dat de dienst niet meer helemaal wordt geleid door de predikant, maar dat ook één van de dienaren een deel van de dienst leidt (welkom/mededelingen en ochtendgebed, oproep om getuigenissen te delen of het inleiden van het z.g. open altaarmoment) en ook de zangleider een meer leidende rol heeft in het leiden van een deel van de dienst. Er zijn daarnaast ook twee plaatselijk- en twee district preekbevoegden leden aangesteld die regelmatig spreken in en buiten de gemeente.

De gerichtheid op de predikant past overigens wel goed bij huidige omvang van de gemeente, maar gaat zeker een belemmering worden bij verdere groei. Donders en Ketelaar (2010) beschrijven in hun boek 'Gezond leiderschap in de kerk' vier soorten gemeenten. De familiegemeente (tot 50 leden), de herdergemeente (van 50-150 leden), de programmagemeente (150-350 leden) en de bedrijfsgemeente (350+ leden). Binnen de herdergemeente heeft de predikant een centrale rol en heeft deze rol (als gevolg van de relaties die ontstaan) een aantrekkende werking. Bij de overgang naar de programmagemeente, zal de rol van de predikant moeten verschuiven naar besturen, werven, trainen en coachen en zal meervoudig leiderschap nodig zijn.

3.3. De theologie van de Kerk van de Nazarener

De Kerk van de Nazarener staat in de traditie van de Wesleyaanse theologie (naar de leer van John Wesley). In het handboek van de Kerk van de Nazarener staan de z.g. geloofsartikelen beschreven. De belangrijkste geloofsartikelen zijn als volgt samen te vatten⁵ (ik kies er voor om sommige tekstgedeeltes letterlijk of bijna letterlijk over te nemen om zo objectief en zorgvuldig mogelijk de theologie te beschrijven, een deel van onderstaande tekst is dus geciteerd vanuit het handboek): Er is één eeuwig bestaande, oneindige God. God is soeverein, scheppend en besturend en heilig in natuur, eigenschappen en doel. God is een drie-enig God en openbaart zich als Vader, Zoon en Heilige Geest.

Jezus Christus was van eeuwigheid één met de Vader en is door de Heilige Geest mens geworden uit de maagd Maria, zodat twee volledige en volmaakte naturen (godelijk en menselijk) verenigd zijn in één persoon. Jezus Christus stierf voor onze zonden, stond op uit de doden, voer op naar de hemel en treedt daar op als middelaar voor ons. Door Jezus lijden en sterven bewerkstelligde Hij volledige verzoening voor alle menselijke zonde. Deze verzoening is de enige grond van redding. Voor iedereen die verantwoordelijk gesteld kunnen worden (door hun leeftijd en geestelijke gesteldheid) is deze verzoening alleen doeltreffend als zij zich bekeren en geloven.

De Heilige Geest is voortdurend en doeltreffend werkzaam in en met de Kerk van Christus. Hij overtuigd van zonde, doet mensen die zich bekeren en geloven wedergeboren worden en heiligt gelovigen en leidt hen in waarheid zoals die in Jezus is.

De Bijbel is door goddelijke inspiratie gegeven en wil onfeilbaar Gods wil openbaren.

De zonde kwam in de wereld door de ongehoorzaamheid van onze eerste ouders, en door de zonde de dood. De zonde is tweeledig; erfzonde of verdorvenheid (ontaarding van de natuur van alle afstammelingen van Adam, waardoor ieder mens ver is afgeweken van oorspronkelijke

⁵ Handboek 2013-2017 Kerk van de Nazarener (2014), Publicatieraad van het NL District Kerk van de Nazarener, Deel II deels samengevat en deels letterlijk overgenomen

gerechtigheid, van God afkerig is, geen geestelijk leven bezit en voortdurend tot alle kwaad geneigd is, deze erfzonde blijft bestaan totdat het hart volledig wordt gereinigd door de doop met de Heilige Geest) en daadwerkelijke of persoonlijke zonde (een bewuste schending van een bekende wet van God door een moreel verantwoordelijke persoon).

De genade van God, door Jezus Christus, is aan alle mensen om niet geschonken, zodat iedereen die dit begeert, in staat worden gesteld om zich van de zonde tot de gerechtigheid te keren en in Jezus Christus te geloven (de z.g. voorafgaande genade).

Een belangrijk kenmerk van de Wesleyaanse theologie is de z.g. heiligingsleer. Door de doop met de Heilige Geest is het hart volledig gereinigd, maar is nog niet direct sprake van een gerijpt karakter. Dit laatste is het resultaat van het groeien in genade. De genade van de volkomen heiligmaking heeft de aandrang in zich om te groeien in genade. Deze aandrang moet wel bewust worden gevoed o.a. door de bevordering van Christusgelijkvormigheid in karakter en persoonlijkheid (door zo te leven zoals God het beschreven heeft in zijn Woord).

Gods opdracht aan de kerk in deze wereld is het voortzetten van het verlossend werk van Christus in de kracht van de Geest door een heilig leven, evangelisatie, discipelschap en dienstbetoon.

De doop staat zowel open voor volwassenen als voor jonge kinderen (meest gangbaar is het opdragen van kinderen). Het heilig avondmaal, staat open voor diegene die geloven in Christus en de heiligen liefhebben. Er is geloof in Goddelijke genezing door gebed. Er wordt uitgegaan van de wederkomst van Christus, de opstanding van de doden, het oordeel waarbij iedereen voor God zal verschijnen en het eeuwig leven voor hen die in Jezus Christus geloven en Hem gehoorzaam volgen.

3.4. De missie en visie van de gemeente

In 2009 en 2010 heeft de Kerkenraad van de KvdN te Haarlem gewerkt aan de missie, visie en meerjarenplannen van de gemeente. Het formuleren van de missie en visie is gebeurd door de Kerkenraad en een aantal sleutelpersonen (coördinatoren van commissies) uit de gemeente. Het vaststellen van de meerjarenplannen heeft plaatsgevonden door de Kerkenraad en gemeenteleden die zich na een oproep in de gemeente hebben aangemeld om hierover mee te denken.

Mission Statement:

‘Als KvdN Haarlem willen wij Hedendaags, Toegankelijk en Levensveranderend zijn.’

Visie:

‘Onze visie is om als gemeente een dynamisch en slagvaardig instrument te zijn in de handen van God om Zijn koninkrijk te bouwen en onze omgeving te beïnvloeden met Zijn goedheid en liefde. We willen een kerk zijn die gebouwd is uit levende stenen waar ieder tot Zijn doel komt.’

Voor de uitwerking van de meerjarenplannen zijn vijf werkgroepen geformeerd, namelijk evangelisatie en zorg voor de omgeving, pastoraat en zorg voor elkaar, kinder- en jongerenwerk, onderwijs en gemeenteopbouw en zending. De meerjarenplannen beschrijven concreet welke activiteiten er de komende jaren opgestart zouden kunnen worden, hoeveel mensen daar voor nodig zijn, op welke termijn de betreffende activiteit opgestart zou kunnen worden en welke voorbereiding daar voor nodig is. De afgelopen 2-3 jaar is er niet op alle deelplannen evenveel focus gebleven. Sommige commissies gebruiken de plannen nog steeds als leidraad, in andere commissies spelen deze plannen een minder grote rol.

3.5. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet

De KvdN wereldwijd kent een historie van gerichtheid op evangelisatie, hulpverlening, onderwijs en levensheiliging. Dit komt ook binnen de theologie duidelijk tot uiting.

De KvdN had in 2008 een omvang rond de 110 leden. Vorig jaar is de grens van de 150 leden gepasseerd. Slechts een deel van de gemeenteleden is aangesloten bij een kring (ca 30%). Er ligt een grote focus op de zondagochtenddienst.

De KvdN Haarlem kent een historie waarin het leiderschap en de meeste besluiten traditioneel voornamelijk bij de predikant ligt. De visie van de huidige predikant is om dit leiderschap (meer) te delen met andere leiders binnen de gemeente. Als de gemeente verder groeit, zal dit gedeelde leiderschap en veranderende rol van de predikant ook noodzakelijk zijn.

De missie, visie en meerjarenplannen van de gemeente zijn inmiddels meer dan 5 jaar geleden vastgesteld en spelen niet (meer) voor elke deelcommissie een rol van betekenis.

4. Verdiepende analyse organisatie

Zoals al eerder beschreven heeft er al een (verkenkend) onderzoek plaatsgevonden naar het functioneren van de organisatorische kant van de gemeente. In dit hoofdstuk vat ik de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek samen.

4.1 Het onderzoek

De aanleiding voor dit project ligt mede in de analyse die in 2013 in opdracht van de Kerkenraad is opgesteld. Deze analyse had als doel om onder andere de volgende informatie te verzamelen:

- Maak inzichtelijk hoe de kerk nu georganiseerd is
- Geef advies hoe er effectiever en met minder werklast meer gedaan kan worden
- Geef advies om de kerk (bestuurlijk) klaar te maken voor de toekomst

Om te komen tot een goede analyse zijn naast de inbreng van de eigen observaties en ervaringen van de opstellers van de analyse, 17 leiders en coördinatoren uitgebreid geïnterviewd. Daarnaast is er kennis genomen van de bestuurlijke structuur van Kerk van de Nazarener in Dordrecht en heeft er een gesprek plaatsgevonden met één van de sleutelpersonen binnen deze structuur. Er is in deze analyse beperkt gebruik gemaakt van literatuur.

Naar aanleiding van het onderzoek zijn een aantal rode lijnen binnen (het besturen van) de gemeente zichtbaar geworden.

- Het (vrijwilligers) werk dat binnen de gemeente wordt uitgevoerd, wordt gedaan met grote betrokkenheid, met enthousiasme en plezier. Het afgeleverde werk is vaak kwalitatief van hoog niveau. Er wordt hard gewerkt in de gemeente, in sommige gevallen (en door een deel van de leden) te hard.
- Er is sprake van een grote relatiegerichtheid en betrokkenheid op elkaar en (op zondag) op nieuwe gemeenteleden.
- Organisatorisch gezien wordt er veel langs elkaar heen gewerkt. Meerdere mensen werken soms vanuit verschillende verantwoordelijkheden aan hetzelfde product (zonder dit goed met elkaar af te stemmen). De structuur is niet altijd duidelijk. Het is niet altijd bekend wie waar verantwoordelijk voor is, of verantwoordelijkheden worden niet duidelijk ingevuld. Binnen de structuur is in bepaalde gevallen geen (formeel) contact tussen een coördinator en een verantwoordelijk Kerkenraadslid of tussen coördinatoren en/of vrijwilligers onderling. De Kerkenraad is gericht op de korte termijn en komt weinig toe aan het nadenken over de langere termijn.
- Er wordt beperkt geïnvesteerd in (toekomstig) leiderschap. De Kerkenraad is vooral bezig met het dagelijks besturen van de gemeente waardoor er te weinig wordt toegekomen aan (bezinning op) missie, visie en strategie.
- Uiteindelijk worden veel taken organisch opgepakt door gemeenteleden en betrokkenen die formeel niet verantwoordelijk zijn, soms komt juist door het ontbreken van duidelijke structuren 'het functioneren van de kerk' voor elkaar.

Naar aanleiding van deze conclusies zijn in het rapport (samengevat) de volgende aanbevelingen gedaan:

- Denk na over het opzetten van een nieuwe organisatievorm en maak hierin scheiding tussen het sturen op hoofdlijnen (strategisch en geestelijk leiderschap) en het sturen op de dagelijkse/wekelijkse gang van zaken. Deze scheiding zou vorm kunnen krijgen door het samenstellen

van een kleinere Kerkenraad die verantwoordelijk is voor het sturen op deze hoofdlijnen en een aantal commissies die binnen een eigen beleidsvrije ruimte verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van een afgebakend aantal taken/verantwoordelijkheden.

- Het is noodzakelijk om alle taken van commissies/taakgroepen, maar ook van individuele functionarissen te beschrijven, zodat duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is.
- Richt een permanente commissie in die gericht is op het ontdekken en ontwikkelen van gaven, talenten en verlangens van gemeenteleden. Deze commissie zou vorm kunnen krijgen door inzichtelijk te maken wat de gaven en talenten van alle gemeenteleden zijn en welke taken er nu en in de toekomst ingevuld moeten worden. Investeer vervolgens in het scouten, opleiden en ontwikkelen van mensen (d.m.v. coaching, begeleiding en stages) zodat zij klaar gemaakt worden voor een toekomstige functie.

In twee bijeenkomsten met de Kerkenraad is een eerste aanzet gegeven hoe de indeling van de commissies eruit zouden kunnen komen te zien. De uitkomsten van deze bijeenkomsten zijn beschreven in bijlage 1.

4.2. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet

Ik heb de achterliggende interviews nog eens doorgenomen en ben nagegaan in hoeverre de bevindingen uit 2013 nog steeds actueel zijn. Ik heb vastgesteld dat dit voor bijna alle geconstateerde bevindingen inderdaad het geval is. Wat betreft de aanbeveling om een permanente commissie in te richten die is gericht op het ontdekken en ontwikkelen van gaven, talenten en verlangens van gemeenteleden zijn de eerste stappen om deze commissie vorm te geven inmiddels gezet. Daarnaast is mede in het kader van de vorming van deze commissie een begin gemaakt met het beschrijven van taken van de individuele functionarissen.

Met betrekking tot de nieuwe organisatieopzet zijn de volgende lijnen m.i. het meest relevant:

Er wordt door een deel van de gemeenteleden te veel gedaan, hierdoor zijn in het verleden al gemeenteleden uitgevallen en lopen meerdere gemeenteleden ook op dit moment het risico af te gaan haken. Het is van groot belang hier op korte termijn in te investeren.

De kerkenraad is voornamelijk gericht op de kortere termijn en bij de besluitvorming zijn in de regel alle kerkenraadsleden (10-13) betrokken.

Taakomschrijvingen zijn niet beschikbaar en het is niet altijd duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. Er wordt soms door elkaar en langs elkaar heen gewerkt.

Er wordt (nog) beperkt geïnvesteerd in ontwikkeling en het werken vanuit gaven en talenten.

5. Ontwikkelingen in de maatschappij

Voor een goed verstaan wat er aan de hand is in de gemeente en waarom dit zo is, is het van belang te kijken naar ontwikkelingen in de maatschappij op (godsdienst) sociologisch gebied. De gemeente en de gemeenteleden/bezoekers zijn tenslotte onderdeel van de (lokale) samenleving en worden hierdoor beïnvloed.

Ik beschrijf in dit hoofdstuk in de eerste plaats iets over het veranderd landschap op het gebied van kerkelijke betrokkenheid in Nederland naar aanleiding van het onderzoek 'God in Nederland'⁶.

Vervolgens beschrijf ik relevante ontwikkelingen op het gebied van de (godsdienst)sociologie (Dekker en Stoffels (2009) en Boersema en Paas (2011))⁷ en dan specifiek naar veranderingen op het gebied van godsdienstige organisaties en bewegingen en ontkerkelijking. Ik beschrijf ook enkele contouren hoe religie zich in Nederland in de 21^e eeuw waarschijnlijk gaat ontwikkelen.

5.1. Kerkelijke betrokkenheid in cijfers

Het zal niet verrassend zijn dat de ontkerkelijking (*het feit dat steeds minder mensen zeggen bij een kerk of godsdienstige groepering aangesloten te zijn*⁸) in Nederland nog steeds sterk gaande is. Dit is (helaas) goed zichtbaar in het grote aantal kerkgebouwen wat de afgelopen jaren zijn deuren heeft moeten sluiten en vervolgens gesloopt of herbestemd is. In het onderzoek 'God in Nederland' is deze beweging duidelijk terug te zien in de cijfers.

	1966	1979	1996	2006
Rooms Katholieke Kerk (R.K.K.)	35	29	21	16
Protestantse kerk Nederland (P.K.N.)	25	22	19	14
Overige groeperingen (incl. Islam)	7	6	7	9
Buitenkerkelijke	33	43	53	61
	100	100	100	100

Tabel 1 Percentage van de Nederlandse bevolking dat is aangesloten bij een kerkgenootschap

Daarbij moet nog worden opgemerkt dat rond de 40% van de leden van de R.K.K. en de P.K.N. zich nauw of tamelijk nauw betrokken voelt bij de kerk. Het merendeel van de leden van deze twee kerkgenootschappen bestempelt de verbondenheid met de kerk als losjes of zelf 'in het geheel niet'. Als we vervolgens kijken naar de leeftijdsopbouw van bovengenoemde groepen, dan ligt een verdere ontkerkelijking voor de hand. Ik kom hier in 5.4 nog op terug.

	17-34 jaar	35-54 jaar	> 55 jaar	Totaal
R.K. kerk	9	13	28	16
Protestantse kerk	10	13	18	14
Overige groeperingen (incl. Islam)	12	8	8	9
Buitenkerkelijke	69	66	46	61
	100	100	100	100

Tabel 2 Percentage van de Nederlandse bevolking dat is aangesloten bij een kerkgenootschap op basis van leeftijd

⁶ Bernts, T. Dekker, G en Hart, J. de (2007) *God in Nederland 1996-2006*. Kampen. Ten Have.

⁷ Boersema P. en Paas, S (2011) *Onder spanning* Utrecht. Kok en Dekker G. en Stoffels H.C. (2009) *Godsdienst en samenleving* Kampen. Kok.

⁸ Bernts, T. Dekker, G en Hart, J. de (2007) *God in Nederland 1996-2006*. Kampen. Ten Have. P 15

Ik vind het van belang om de oorzaken en ontwikkelingen op het gebied van ontkerkelijking en veranderingen in de Christelijke traditie nader te beschrijven en vast te stellen in hoever hiermee rekening gehouden moet worden in de nieuwe kerkstructuur.

5.2. De ontwikkeling rond ontkerkelijking nader verklaard

Vooruitlopend op de feitelijke ontkerkelijking, is er al veel langere tijd sprake van een afnemende invloed van godsdienst op de samenleving (secularisatie). Al vanaf de tijd van de renaissance, waarvan de Reformatie door sociologen wordt gezien als een uitloper daarvan, heeft het kerkelijk gezag aan invloed ingeleverd. Veel later, in de 19^e en 20^e eeuw hebben ook geloof en godsdienst zelf hun centrale positie in de westerse cultuur ingeleverd. Vanaf 1960 zette dit proces goed door als gevolg van de culturele veranderingen die door de welvaart en moderne media breed werden verspreid. Waar het geloof tot die tijd in alle aspecten van het dagelijks leven verweven was (als gevolg van de verzuiling), was er stap voor stap sprake van differentiatie. De godsdienstige instituten verloren steeds meer invloed op andere levenssterreinen zoals sport, school, ziekenhuizen etc. Godsdienst werd als gevolg hiervan steeds meer een klein deelsterrein wat los stond van andere gebieden. Dit proces werkt zowel door in de kerken zelf, namelijk door aanpassing aan de cultuur (heroverweging van zaken als de rol van de vrouw in de gemeente, homoseksualiteit en mondigheid van de leden) als in de persoonlijke levens van gelovigen, namelijk dat het moeilijker is om godsdienst relevant te maken in het dagelijks leven. Geloof wordt steeds meer iets voor de privéwereld van mensen. Hierbij treedt ook een sterke vorm van subjectivering naar voren, waardoor mensen steeds bewuster keuzen maken vanuit eigen gevoel en beleving.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben duidelijke gevolgen voor de samenleving. Als gevolg van de secularisatie en ontkerkelijking valt een aantal traditioneel-christelijke gewoontes en symbolen weg. Het gaat dan om zaken als de zondagsrust, de maatschappelijke functie van de kerk en de vanzelfsprekendheid van de christelijke moraal (op het gebied van seksualiteit en medische ethiek). Onder kerkleden hebben deze veranderingen ook invloed. Zaken als trouwe kerkgang (elke zondag één of zelfs twee maal naar de kerk) zijn minder vanzelfsprekend, wat in veel kerken (ook in de KvdN Haarlem) duidelijk zichtbaar is. Tegelijkertijd leidt de verminderde relevantie van het geloof in de maatschappij tot een sterkere concentratie van godsdienst in het privé leven en binnen de kerk (verkerkelijking van het christendom)

Het is opvallend dat niet iedere kerk evenveel last heeft van de genoemde ontwikkelingen. Kerken met hechte sociale structuren, duidelijke regels en een hoog geboortecijfer (voornamelijk in de Bijbelbelt) blijven stabiel of kennen zelfs groei. Een duidelijke identiteit en intensieve onderlinge contacten zorgen ervoor dat leden bij de kerk betrokken blijven. Het is ook van belang om een duidelijke geloofwaardigheidsstructuur te hebben. Naarmate kerken en christelijke organisaties meer in contact komen met de moderne cultuur, komt de eigen geloofwaardigheid onder druk te staan (omdat eigen standpunten steeds verder van de moderne cultuur af komen te liggen). Een omgeving die actief ondersteuning biedt voor de eigen opvatting is daarom van belang. Deze structuur wordt gevormd door duidelijke identificatiefiguren, duidelijke gewoonten, gezamenlijke activiteiten en morele steun vanuit media, zoals omroepen, krant en tijdschrift.

Kerken die hun leden zien afnemen kunnen in de valkuil stappen dat zij zich vooral gaan richten op zelfbehoud alsof zij een doel in zichzelf is of zichzelf verliezen in hun zoektocht naar maatschappelijke relevantie zoals bij het Leger des Heils, de Doopsgezinden of bepaalde takken van de PKN. Hierdoor kan het oorspronkelijk doel en functie van de kerk op de achtergrond raken. Een ander gevaar is het

doorschieten in het aanpassen aan de heersende cultuur waardoor een kerk zich in niet veel aspecten meer onderscheid van een seculiere vrije tijdsbesteding.

5.3. Veranderingen in de christelijke traditie en binnen godsdienstige organisaties en bewegingen

Binnen de kerk zien we ook een veranderende geloofsopvatting. Wat betreft de inhoud van de geloofsbeleving zien we enerzijds New Age-achtige spiritualiteit, maar aan de andere kant ook een herleving van de orthodoxie in evangelicale en pinksterkerken. Centraal hierbij staat het accent op de persoonlijke bekering, de gaven van de Geest, verkondiging van het evangelie en de verwachting van Christus' terugkomt.

Een nadere grote culturele verandering die zichtbaar is en ook zijn invloed heeft op de kerken is de komst van de z.g. belevingscultuur. Rationalisme is nog wel sterk aanwezig in het publieke levensterrein (economie, politiek en wetenschap), maar heeft binnen het privé domein (waar godsdienst dus inmiddels ook ondervalt) plaatsgemaakt voor beleving en gevoel.

Binnen de evangelicale kerken uit deze gerichtheid op beleving en gevoel zich doordat de aanbidding, zowel persoonlijk als groep, als gemeenschap met God wordt ervaren. Ook is ruime aandacht voor het werk van de Heilige Geest. Een positief effect hiervan is dat een persoonlijk doorleeft geloof wordt gedeeld met anderen. De kerk wordt een wervende gemeenschap die niet alleen ongelovigen aantrekt, maar ook gelovigen uit andere kerken.

Als gevolg van de ontzuiling en ontkerkelijking, kregen andere religieuze stromingen, voornamelijk uit Azië en Amerika, juist kansen om te voorzien in de opkomende behoefte aan alternatieve vormen van spiritualiteit. Het gaat dan om bewegingen als de Verenigingskerk van Sun Myung Moon, de Children of God van David Berg, de Hare Krishnabeweging en de Scientologykerk. Hoewel de meeste van deze bewegingen omstreden zijn (geweest), voorzien zij kennelijk in behoeften waaraan de bestaande kerken niet kunnen voldoen. Zij kunnen worden gezien als een uiting van het ontstaan van een ander religieus bewustzijn. Een andere (grote) beweging die zich op dit terrein begeeft is de New Age beweging. New Age is een verzamelnaam voor een groot aantal die een nieuw spiritueel tijdperk verwachten. De ideologie van New Age is niet eenvoudig samen te vatten, maar net als andere gelovigen streven zij naar heil. Deze heilsweg loopt niet via de klassieke banen zoals bekering of goede werken, maar door zaken als bewustzijnsverdieping, kosmische ervaring en scholing van de ziel. Verder is het opvallend dat er sprake van een grote ik-gerichtheid is en van het terugtrekken uit het maatschappelijk leven. Er is ook geen sprake van lidmaatschappen, exclusieve waarheidsclaims of duurzame gemeenschapsvorming. Het is meer een individuele zoektocht waar iedereen zijn eigen draai aan kan geven.

De afwezigheid van godsdienst, of in elk geval institutionele vormen van godsdienst betekend dus niet dat mensen niet op zoek gaan naar antwoorden op de grote levensvragen. Religie lijkt voor een aantal mensen meer een individuele zoektocht te zijn geworden, passend bij een sterk gedifferentieerde samenleving. Een opvallend groot deel (een derde) van de buitenkerkelijke Nederlanders is er wel van overtuigd dat er iets moet zijn van een hogere macht. Minister Ronald Plasterk spreekt hierover als het 'ietsisme'.

Binnen het christendom zelf zien we ook enkele vernieuwingen. Binnen de Katholieke kerk werd het toegestaan om de dienst in de eigen taal te mogen houden, zodat niet alleen de priester, maar alle gelovigen actief aan de dienst konden deelnemen. Binnen de protestantse kerk was de meest

opvallende beweging die opkomst van de evangelische beweging (waaronder ook de pinkstergemeentes en de meeste migrantenkerken). Dit uitte zich zowel door eigen kerken en organisaties (EO, EA en EZA), maar ook door evangelische stromingen binnen de gevestigde kerken. De evangelische beweging is sterk gericht op individuele geloofsvernieuwing, missie, hulpverlening en gemeentevernieuwing. Een ander fenomeen binnen het christendom is kerkplanting. Dit zijn meestal missionaire en marktgerichte gemeentes die opkomen in nieuwe vinexwijken, maar ook vaak in de plaats komen van oudere gemeentes die leeglopen.

De oecumenische beweging zette zich in voor de eenheid van de kerken, dit betreft voornamelijk de toenadering tussen de meer traditionele kerken (Katholiek en protestant). De rechterflank van de gereformeerden en de meeste evangelische groepen hebben zich hier afzijdig in gehouden. Binnen de protestante kerken is de vorming van de PKN een opvallende ontwikkeling geweest.

5.4. Toekomstige ontwikkelingen

Hoewel de toekomst rond godsdienst zich natuurlijk lastig laat voorspellen zien Dekker en Stoffel (2009) vanuit godsdienstsociologisch perspectief wel een aantal contouren wat betreft godsdienst in zijn algemeen. Door de ontwikkelingen in de samenleving zal de kerkgeorganiseerde godsdienst zijn dominante positie in de samenleving waarschijnlijk niet meer terugwinnen. Er is nergens sprake van een massale terugkeer naar de christelijke kerk, de breuk tussen kerk en staat is definitief en is in toenemende mate sprake van niet-christelijke godsdienstigheid.

Godsdienst heeft in zijn algemeenheid de monopoliepositie op zingeving en ordening van het leven verloren. Antwoorden op deze vragen worden ook vanuit niet godsdienstig perspectief beantwoord. Het is de verwachting dat godsdienst een geringere invloed op de samenleving zal hebben omdat de meeste nieuwere religieuze bewegingen gericht zijn op het persoonlijke leven van de mensen en niet zo zeer op het uitoefenen van invloed op de maatschappij. Het is lastig te voorspellen hoe twee belangrijke stromingen die nu invloed willen uitoefenen (de orthodox-reformatorische en islamitische stroming) zich zullen ontwikkelen.

Processen als subjectivering en individualisering zullen hun stempel blijven drukken op de aard van de toekomstige godsdienstigheid. De toekomstige godsdienstigheid zal waarschijnlijk zwak geïnstitutionaliseerd en betrekkelijk onzichtbaar zijn.

Wat betreft de christelijke godsdienst is een sterke afname zoals in 5.1 beschreven te verwachten. Het Centraal en Cultureel planbureau verwachtte (in 2006) dat in 2020 72% van de bevolking buitenkerkelijk zal zijn. 10% zou dan Rooms Katholiek, 8% moslim, 4% PKN en 7% tot een ander kerkgenootschap behoren.

De christelijke godsdienst zal wel een belangrijke invloed houden in het dagelijks leven van mensen vooral in de culturele sfeer, maar zeker ook wat betreft ethische waarden (al worden deze lang niet altijd meer als christelijk herkend).

De grote uitdaging waarvoor de kerken in de toekomst komen te staan is om van betekenis te blijven voor het (godsdienstig) leven van de mensen in de moderne samenleving. De kerk zal moeten aansluiten bij de wijze waarop de mensen in de huidige tijd godsdienstig (willen) zijn. Dekker noemt hiervoor drie oplossingsrichtingen. De kerk zal een kerk van onderop moeten zijn, zal geworteld moeten zijn in de levenssituatie van de mensen en zal een kerk op menselijke maat moeten zijn.

5.5. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet

Niet iedere kerk heeft evenveel last van de ontkerkelijking. Kerken met hechte sociale structuren, duidelijke regels en een hoog geboortecijfer (Bijbelbelt) kennen groei. Leden blijven bij de kerk betrokken als de kerk een duidelijke identiteit heeft en er intensieve onderlinge contacten zijn. Daarnaast is het belangrijk om een duidelijke geloofwaardigheidsstructuur te bieden door een omgeving te bieden die ondersteuning biedt voor de eigen (geloofsopvatting).

Het is ook van belang om niet in de valkuil te stappen door vooral gericht te op zelfbehoud of (alleen) maatschappelijke relevantie, maar op het oorspronkelijke doel en de functie van de kerk. Ook moet gewaakt worden voor het te veel aanpassen van de kerk aan de heersende cultuur, zonder helemaal blind te zijn voor de ontwikkelingen in de samenleving.

De belevingscultuur is een relevante ontwikkeling die invloed heeft op de kerken. In hoeverre wil de kerk hiervoor open staan en juist aansluiting zoeken bij deze verandering in de maatschappij. Om bij de maatschappelijke ontwikkelingen aan te sluiten zal de kerk, een kerk van onderop moeten zijn, geworteld moeten zijn in de levenssituatie van de mensen en een kerk op menselijke maat moeten zijn.

6. Het handboek van de Kerk van de Nazarener

Binnen de internationale Kerk van de Nazarener wordt gebruik gemaakt van een handboek⁹. Wijzigingen in het handboek vinden plaats tijdens de (internationale) Algemene vergadering welke iedere vier jaar plaatsvindt. Deze Algemene vergadering bestaat uit vertegenwoordigers van alle districten van de Kerk van de Nazarener wereldwijd.

In dit hoofdstuk beschrijf ik wat de status van het handboek is. De belangrijkste artikelen uit het handboek die relevant zijn voor het besturen van de plaatselijke gemeente heb ik bijlage 2 samengevat. Het handboek is zowel relevant voor het beantwoorden van de Descriptief-empirische (*wat is er aan de hand*) als de interpretatieve taak (*waarom is dit aan de hand*), van de praktisch-theologische cyclus van Osmer. De huidige structuur is namelijk gebaseerd op het handboek. Dit hoofdstuk is echter ook van belang voor de beantwoording van de normatieve taak (*wat zou er aan de hand moeten zijn*). De kerkenraad vindt het namelijk van groot belang dat ook de nieuwe structuur zo veel mogelijk past in de structuur van het handboek.

6.1. Status van het handboek

Wat betreft de status van het handboek en de artikelen die daarin vermeld staan, biedt het voorwoord duidelijke aanknopingspunten. In het voorwoord van de editie 2013-2017 schrijven de leden van de Raad van Algemene Superintendents (het bestuur van de wereldwijde kerk) dat het handboek *grondprincipes van organisatie en bestuur bevat*. Afsluitend schrijven zij: *Met de Bijbel als onze hoogste gids, verlicht door de Heilige Geest, en het Handboek als onze overeengekomen verklaring van geloof, handelswijze en bestuursvorm...*¹⁰

In het voorwoord van de Nederlandse vertaling van het handboek 2005-2009, noemt Ds. Arthur Snijders (toenmalig kerkleider van het Nederlandse District) het handboek een hulpboek voor gemeenteleden en de (plaatselijke) gemeente. Hij schrijft daarover: *Ons gebed is dat dit handboek ons helpt om tot een eensgezinde en gezamenlijke wijze van kerk-zijn te komen. Daarin gesteund door een goed besef van onze geschiedenis, onze waarden en onze roeping als Kerk van de Nazarener. Zo zal dit handboek dan voor u en de gemeente een hulpboek vormen.*¹¹

6.2 Bestuur van de plaatselijke kerk

Deel IV van het handboek behandelt het onderwerp 'Bestuur'. Dit gedeelte is weer onderverdeeld in vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk beschrijft het bestuur van de plaatselijke kerk.

Er zijn in totaal 59 artikelen (waarvan sommige een reeks subartikelen kent) vastgelegd over het besturen van de plaatselijke gemeente. Ik zal in bijlage 2 een overzicht geven van die artikelen en van die taken en verantwoordelijkheden, die daadwerkelijk van belang zijn om de kaders vast te stellen die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van deze opdracht. Hieronder beschrijf ik een aantal hoofdlijnen van de structuur van een plaatselijke gemeente.

Binnen de plaatselijke gemeente is de Jaarvergadering (Jv) het hoogste orgaan. Alle actieve leden van 15 jaar en ouder mogen op deze vergadering stemmen. De kerkenraad legt tijdens de Jv verantwoording af over het afgelopen kalenderjaar en blikkt vooruit op het nieuwe jaar. Tijdens de Jv

⁹ Handboek 2013-2017 Kerk van de Nazarener (2014), Publicatieraad van het NL District Kerk van de Nazarener

¹⁰ Handboek 2013-2017 Kerk van de Nazarener (2014), Publicatieraad van het NL District Kerk van de Nazarener Pag. 5-6

¹¹ Handboek 2005-2009 Kerk van de Nazarener (2006), Publicatieraad van het NL District Kerk van de Nazarener. Pag. 5

wordt ook de begroting voor het nieuwe jaar vastgesteld en worden nieuwe kerkenraadsleden en leden van een aantal commissies gekozen.

De Kerkenraad (Kr) is o.a. verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de gemeente. In de Kr hebben de volgende functionarissen zitting: de predikant, de dienaren, de beheerders, de voorzitters van de zending (NMI), jeugd (NJI) en onderwijs (RCL).

De dienaren zijn de rechterhand van de predikant en houden zich o.a. bezig met zorg (pastoraat, diaconaat) en de diensten. De beheerders zijn o.a. verantwoordelijk voor het gebouw, het terrein en alle materiële zaken binnen de gemeente. De Nazarener Mission International (NMI) houdt zich bezig met internationale zending. De Nazarener Jeugd International (NJI) is verantwoordelijk voor het jeugd- en jongvolwassenwerk (12-30 jaar) binnen de gemeente. De Raad Christelijk Leven (RCL) verzorgt het volwassenonderwijs, het kinderwerk (0-12 jaar) en de gemeentelijke activiteiten (waaronder het kringenwerk)

6.3 Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet

Het handboek biedt grondprincipes en kan worden gezien als hulpboek om te helpen te komen tot een eensgezinde en gezamenlijke wijze van kerk zijn.

Het hoogste orgaan binnen de gemeente is de jaarvergadering. De dagelijkse leiding van de gemeente ligt bij de predikant en de kerkenraad. De kerkenraad bestaat uit de predikant, beheerders, dienaren en de voorzitters RCL, NMI en NJI. De kerkenraad bestaat uit niet meer dan 25 leden (zie bijlage 2).

De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende functionarissen en commissies zijn uitgebreid beschreven in het handboek. Een deel van deze taken en verantwoordelijkheden worden op dit moment conform het handboek ingevuld en een deel niet of op een andere wijze dan beschreven. Om binnen de kaders van het handboek te blijven is het van belang dat de verschillende (formele) taken die zijn beschreven goed te borgen in de nieuwe structuur. Ook is het belang om de verschillende benamingen van functionarissen terug te laten komen in de nieuwe structuur.

7. Gemeenteopbouw(modellen)

Voor het uitwerken van de vraag 'wat zou er aan de hand moeten zijn' wil ik kijken naar de literatuur binnen het taakveld van de gemeenteopbouw. Binnen deze literatuur verwacht ik de theologische grondslagen/pijlers te ontdekken die binnen de nieuwe structuur bruikbaar zijn.

Over gemeenteopbouw is veel geschreven. De literatuur op dit gebied varieert van diverse handboeken en standaardwerken tot enkele uitwerkte concepten over gemeenteopbouw of gemeentegroei die de praktijk beschrijven van één of juist vele duizenden plaatselijke gemeentes. Ik heb in de veelheid van alle literatuur gekozen om te beginnen met de gemeenteopbouw theorie van Jan Hendriks¹². Hendriks wordt binnen het werkveld gemeenteopbouw in Nederland gezien als één van de autoriteiten. Daarnaast is de literatuur van Hendriks ook binnen de CHE prominent in de verschillende deelvakken rond het thema gemeenteopbouw.

Daarnaast heb ik er voor gekozen om een aantal internationale concepten rond gemeenteopbouwmodellen nader te onderzoeken. Ik heb gekozen voor drie concepten die hun ontwerp hebben gestoeld op (vaak) jarenlang internationaal onderzoek naar het functioneren van plaatselijke gemeentes. Dit zijn de Natuurlijke gemeenteopbouw (NGO) van Christian A. Schwarz, Gezonde gemeente van Robert Warren en het Church Life Survey (CLS) afkomstig uit Australië. In Nederland heeft Rene Erwich als eerste in Nederland studie gemaakt van deze methode. Daarnaast heb ik mij verdiept in de gemeenteopbouwmodellen van twee grote Amerikaanse gemeentes namelijk Willow Creek en Saddleback Church.

Ik wil binnen de genoemde concepten op zoek gaan naar relevante theologische pijlers die te maken hebben met het besturen en organiseren van de gemeente. Welke pijlers zijn beproeft en kunnen een bijdrage leveren aan het opbouwen van een nieuwe kerkstructuur voor de Kerk van de Nazarener in Haarlem. Ik heb bij het bestuderen van de literatuur ervaren dat er ook veel belangrijke uitgangspunten of principes naar voren kwamen die niet per se direct te maken hebben met de structuur, maar die wel van groot belang zijn in het kader van het (goed en gezond) laten functioneren van de gemeente in het algemeen. Ik vond deze informatie zo van belang dat ik er voor gekozen heb een deel van deze informatie in dit hoofdstuk te verwerken en als aparte conclusies en aanbevelingen terug te laten komen.

7.1 Jan Hendriks Verlangen en vertrouwen

Dr. Jan Hendriks was universitair hoofddocent gemeenteopbouw aan de Theologische faculteit van Vrije Universiteit te Amsterdam. Hendriks heeft vele boeken geschreven over gemeente opbouw. Hendriks zijn standaard werk over gemeenteopbouw is het boek *Verlangen en vertrouwen*. Hendriks begint in dit boek met het beschrijven van de noodzaak om als kerk een concrete utopie na te streven. Deze concrete utopie omvat drie elementen:

1. Een visie, daar willen we naar toe!
2. Een begaanbare en passende weg
3. Vertrouwen, hoopvolle verwachting

Voor het uitwerken van een nieuwe kerkstructuur is onderdeel twee, de begaanbare en passende weg, het meest relevant.

¹² Hendriks, Jan (2008) *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw*. Kampen Kok.

Hendriks beschrijft in zijn boek meerdere malen de noodzaak van doorlopende verandering. Een citaat van Hendriks over deze noodzaak gebruikte ik al in mijn inleiding. Hendriks ziet twee typen theorieën als aanknopingspunt voor verbetering: materiële en formele theorieën.

Materiële theorieën zijn gevuld vanuit een bepaalde stroming en op een specifiek doel. Als voorbeelden gebruikt Hendriks NGO van Schwarz (gericht op gemeentegroei) en gezonde gemeente van Robbert Warren (gericht op kwaliteit). Beide theorieën komen verderop in dit hoofdstuk aan de orde.

Een formele theorie die Hendriks beschrijft is deels afkomstig uit de organisatieontwikkeling. Eén van de uitgangspunten hierin is dat de manier waarop mensen worden gezien, benaderd en behandeld, grote invloed heeft op de vitaliteit. In de onderlinge relaties schuilt een bron van energie. Daarnaast wordt het belang van een duidelijke identiteitsconceptie onderkend. Hendriks heeft deze aspecten gebruikt om te komen tot een systeem voor kerkopbouw.

Dit systeem bestaat uit drie kolommen die elkaar achtereenvolgens beïnvloeden. De eerste kolom zijn de omgevingsfactoren. Deze omgeving bestaat uit de maatschappelijke context/cultuur en kerkelijke context/tradities. De kern van Hendriks' systeem zijn de vijf aanknopingspunten voor verandering, welke hierna worden uitgelegd. De uitkomst hiervan leidt tot de derde kolom welke de effecten/vruchten beschrijft in de vorm van vitaliteit, effectiviteit en aantrekkelijkheid.

De vijf aanknopingspunten voor verandering van Hendriks zijn:

1. Identiteitsconceptie: Dit wil zeggen een kernachtige beschrijving van wie we zijn en wat we zien als onze opdracht. Identiteit is hierin identiek aan zelfbeeld. Het is belangrijk om hier een duidelijk en gemeenschappelijk antwoord op te hebben. Een goed voorbeeld van een goede identiteitsconceptie is de missiestatement van het Leger des Heils: 'Gered om te redden'. We zijn gered en we hebben als missie om mensen te redden.
2. Doelen en taken: Doelen en taken moeten inspirerend zijn, dus verbonden met de identiteitsconceptie, in relatie staan met reële problemen en uitvoerbaar zijn. Wanneer de doelen en taken niet aan bovengenoemde voorwaarden voldoen, is de kans groot dat het ook lastig is om nieuwe medewerkers/vrijwilligers voor deze taken te vinden.
3. Leiding: Een goede leiding is essentieel en kan de vitaliteit van een gemeente bevorderen of juist belemmeren. De volgende drie aspecten zijn daarbij van belang:

- Waar richt zij zich primair op: bestuur/beheer of de missie
- Haar karakter: heersen of dienen

- Haar stijl: instructies geven en controleren of werken via gemeenschappelijk beraad
Hendriks duidt in navolging van Robert K. Greenleaf (in zijn boek *The servant as leader*) de eerste invulling van de drie aspecten (dus beheer/beheer, heersen en instructie geven) als management (type 1) en de tweede invulling (gericht op missie, dienen en gemeenschappelijk beraad) als leiding (type 2). Jaap Huttenga karakteriseert in zijn boek *Bediend door de baas* de twee typen verder.

Management staat voor hiërarchische verhoudingen, is taak- en resultaat gericht, laat zich leiden door zakelijkheid en efficiëntie, is uit op controle van processen en mensen en is vooral gefocust op het belang van de eigen 'club'.

Leiderschap staat voor relaties, is gespitst op dromen en een totaalvisie, is er op uit mensen en groepen te stimuleren en te dienen en voelt zich medeverantwoordelijk voor de maatschappij als geheel.

Het meest belangrijke van de drie genoemde aspecten is het dienen als leider/leiding. Alles begint hiermee; een aangeboren instelling om primair te dienen. Het type 2 leiderschap past ook het beste bij de ambtstheologie waarin wordt gesteld dat zijn karakter dienst is en dat hij gericht is op de missie van de kerk. Jezus gaf Petrus niet de opdracht “bestuur mijn kerk”, maar tot drie maal toe “weid mijn schapen” (Joh. 21:15-17)

4. Klimaat: Hiermee wordt bedoeld de wijze waarom mensen worden gezien (of juist niet gezien) en met elkaar om gaan, als object of subject. Het gaat ook over de wijze van besluitvorming. Worden besluiten op het hoogste niveau genomen, met meerderheid van stemmen of op basis van consensus (hiermee wordt geen eenstemmigheid, maar eensgezindheid bedoeld). In de praktijk betekent dit dat er in een besluitvormingsproces twee peilingen worden gehouden. In de eerste worden de gevoelens gepeild en in de tweede of de minderheid bereid is mee te gaan met de meerderheid. Deze wijze van besluitvorming beïnvloedt de vitaliteit van een systeem in hoge mate.
5. Structuur: Dit sluit m.i. aan bij de vorige punten, een hiërarchische structuur belemmert de vitaliteit, terwijl een conciliaire (overleg) structuur dit juist bevordert. In deze structuur heerst niet de één over de ander, maar is over alle zaken overleg.

Hendriks ziet de vijf factoren als een systeem. Zij staan niet op zichzelf en zouden als dakpannen over elkaar heen moeten liggen. Aan alle vijf de factoren zou gelijktijdig aandacht besteedt moeten worden. Om in de metafoor van de dakpannen te blijven, we hoeven niet in één keer het hele dak te beleggen. Elke dakpan op zich is een compleet stukje werk en waardevol in zichzelf. Elke dakpan wordt verbonden met een vorige en wordt weer zo gelegd dat een volgende erbij aan kan sluiten. Hier is dus (weer) visie voor nodig!

Het derde element van Hendriks' theorie is 'vertrouwen'. Hij stelt dat 'verlangen' naar vernieuwing de sterkste stuwende kracht is, maar alleen als zij gepaard gaat met het oog hebben voor mensen en het vertrouwen in God.

Hendriks beschrijft dat in de meeste gemeente-opbouwboeken Psalm 127 niet ontbreekt: *'Als de Heer het huis niet bouwt, vergeefs zwoegen de bouwers'*, of anders wordt 1 Kor. 3:7 wel aangehaald: *'Het is niet belangrijk wie plant of wie begiet; 'alleen God is belangrijk, want Hij doet groeien'*. Binnen gemeenteopbouw is God of Jezus zelf het eigenlijke subject. Alles draait om Hem. We zouden bij al onze besluiten onszelf moeten afvragen *What would Jezus do?* Daarnaast of eigenlijk daardoor mogen we ontspannen in een proces van vernieuwing staan. Het hangt (gelukkig!) niet van ons af.

Stromingen in gemeenteopbouw

Wat ook nog van belang is voordat ik de gemeenteopbouwmodellen zoals eerder genoemd ga bespreken is de bespreking van de stromingen of visies op gemeente zijn. Gemeenteopbouw modellen zijn namelijk expressies van deze stromingen. Onder deze stromingen ligt weer een ecclesiologie (een systematische reflectie op/een conceptueel interpretatiekader van de kerk, het is de theologie van/over de gemeente)

Hendriks beschrijft zes stromingen, maar geeft direct aan dat er veel meer stromingen te benoemen zijn en dat er binnen de stromingen weer een grote variatie kan bestaan. Ik noem de zes stromingen van Hendriks kort en beschrijf de elementen in de verschillende stromingen die m.i. op de Kerk van de Nazarener Haarlem van toepassing zijn wat uitgebreider.

1. De beweging 'gemeenteopbouw' in de NHK; *wereld in nood en de kerk verwickeld in een richtingenstrijd*
2. De functionele stroming; *de wending van dogmatiek naar empirie*
3. De missionaire stroming; *wending van de kerk naar de wereld*
4. De evangelicale stroming; *ontkerstening en een afbrokkelende interne kerk*
5. De stroming 'open gastvrije kerk'; *pelgrimage en het besef onderweg te zijn*
6. Dubbelstrategie; een brug tussen meerdere stromingen

De eerste twee genoemde stromingen zijn m.i. meer van toepassing op de meer traditionele kerken. De 5^e stroming sluit meer aan bij de traditie van de Katholieke kerk. De kerk van de Nazarener Haarlem heeft duidelijk aspecten van 3^e, 4^e stroming (wat dus eigenlijk de 6^e stroming impliceert) In de missionaire stroming heeft in zijn structuur als beslissend uitgangspunt dat God een missionair God is. God er op uit om mensen te bevrijden. Hij is gericht op de hele schepping en vastbesloten die te helen en tot haar oorspronkelijke bestemming te leiden (Ef 1:9). Door het komen, lijden, sterven en opstaan van Jezus is ieder mens een lid van de nieuwe mensheid geworden, of hij nu geloofd of niet. De kerk is slechts van betekenis voor zover zij zich laat inschakelen in zijn zending. Een kerk die niet dient, dient tot niets. Zending is niet een functie van de kerk, maar de kerk wordt een functie van de zending. Met zending wordt in deze context overigens niet bedoeld het bekeren van mensen of het planten van nieuwe kerken, maar om te bouwen aan een wereld waar vrede en gerechtigheid heerst. De opdracht voor de kerk is drievoudig, namelijk om te getuigen, haar eigen bestaan zo in te richten dat dit zichtbaar wordt en door zich met daden in te zetten. Deze drie dimensies worden ook aangeduid als Kerugma, Koinonia en Diakonia. Deze drievoudige opdracht vraagt om structuren die flexibel (om snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de samenleving), gedifferentieerd (omdat het gaat om presentie in de verschillende leefwerelden) en coherent (om in alle verscheidenheid de eenheid van geloof en kerk te kunnen bewaren) zijn. Er zou gewerkt moeten worden in kleine groepen in de verschillende deellevens. Deze groepen zouden vorm moeten geven aan de genoemde drievoudige opdracht. Er wordt uitgegaan van een algemeen priesterschap voor alle gelovigen. De rol van de pastor wordt meer gericht op toerusting van de leken die present zijn in de wereld. Valkuil bij deze stroming is dat de nadruk te veel kan komen te liggen op de diakonie en dat een onderwaardering van de liturgie. Een andere valkuil binnen deze stroming is dat het accent bij diakonie steeds meer komt te liggen op bescheiden, anoniem aanwezig zijn en dat de verkondiging hierbij verbleekt. Dienen en getuigen horen hand in te gaan bij het present zijn in de wereld. Het zijn twee sporen die beide even belangrijk zijn¹³

De evangelicale stroming heeft haar wortels in drie bewegingen, waaronder de grote opwekkingsbewegingen die zich vanaf de achttiende eeuw manifesteren (en waar Wesley ook deel van uitmaakte). De beweging bevindt zich in de context dat veel mensen de (traditionele) kerken verlaten (en deze traditionele kerken lijken hier nauwelijks tegen in actie te komen). Tegen die achtergrond heeft zij twee bedoelingen ontwikkeld: mensen (verlorenen) met Christus in levende relatie brengen) en de kerk bekeren. Hoewel de theologie binnen de evangelicale beweging kan verschillen, zijn er wel drie waarden als kern van deze beweging te beschouwen:

- Onvoorwaardelijke aanvaarding van de Bijbel als Woord van God.
- Persoonlijk geloof in Jezus Christus als verzoener door het werk van de Heilige Geest
- Nadruk op de missionaire taak van de individuele gelovigen en de gemeente als geheel

¹³ Loon, Rene van (2010) in zijn boek *Kerk voor de buurt*. Zoetermeer, boekencentrum

Jezus, is door God naar de wereld gestuurd om de wereld te redden. Jezus zendt op zijn beurt de kerk de wereld in om het evangelie te verkondigen. Evangelisatie staat centraal, de metafoor die voor deze beweging gebruikt kan worden is die van reddingsboot. Het doel is om zo veel mogelijk mensen die verloren dreigen te gaan op te pikken. Door deze missie verliezen kerkelijke scheidingsmuren een deel van hun relevantie en worden christenen van andere kerken als bondgenoten gezien. De focus ligt naast de missie op de viering en de kleine groep. Hierin krijgt de omgang met God gestalte en is aandacht voor de doorwerking daarvan in de levensstijl (levensheiliging en inzet voor evangelisatie). De beweging is flexibel; activiteiten, structuren en methoden die niet tot het beoogde doel leiden worden gemakkelijk overboord gezet en omgekeerd wordt iets snel geaccepteerd als het juist wel werkt.

Ook in deze stroming wordt uitgegaan van het priesterschap van alle gelovigen en wordt van de pastor verwacht dat hij zelf gegrepen is door de visie en primair functioneert als toeruster. Qua structuur wordt de gemeente gezien als netwerk van kleine groepen en is de gemeentevergadering het hoogste orgaan. Bekende voorbeelden van deze stroming zijn de Saddleback Church van Rick Warren en de Willowcreek gemeente van Bill Hybels, NGO van Schwarz en in Nederland de Bethelgemeente in Drachten, de Pijler in Lelystad en Youth for Christ.

7.2. Natuurlijke gemeenteontwikkeling (NGO) van Christian Schwarz

Vanaf medio 1985 is de Duitser Christian Schwarz bezig met onderzoek op het gebied van gemeenteopbouw. Hij heeft vele duizenden kerken over de hele wereld onderzocht en heeft op basis daarvan universele principes geformuleerd die, wanneer zij in een gemeente worden toegepast, de kwaliteit in de gemeente zullen verhogen. Als gevolg van deze kwalitatieve verbetering groeit ook het aantal leden en bezoekers. Deze groei wordt dan ook procentueel gezien voor een groter deel dan voorheen veroorzaakt door meer bekeerlingen (in plaats van uit andere kerken). Inmiddels hebben wereldwijd meer dan 50.000 kerken meegedaan met het NGO proces. NGO wil niet gezien worden als een model, maar als (universeel toepasbare) principes.

Uitgangspunten NGO

NGO kent 5 basiselementen die ik hierna kort zal toelichten;

- 8 kwaliteitskenmerken *“de spieren van NGO”*
- Trinitarisch Kompas *“Het hart van NGO”*
- 6 groeikrachten *“het bloed van NGO”*
- De minimumfactor *“de ogen van NGO”*
- NGO instrumenten *“De handen van NGO”*

De 8 kwaliteitskenmerken

Schwarz beschrijft dat een gezonde gemeente 8 kwaliteitskenmerken goed ontwikkeld moet hebben. Hij noemt deze kenmerken bewust geen ‘theologische principes’, omdat dit soort lijsten eerder de theologie van de schrijver weergeeft dan universele principes. Daarnaast zijn deze kenmerken niet ontstaan vanuit Bijbelstudie, maar als gevolg van het onderzoek in gemeentes over de hele wereld. De kenmerken zijn echter wel terug te voeren op de Bijbel. Ik beschrijf die kenmerken 1, 2 en 4 iets uitgebreider omdat die voor dit project het meest relevant zijn.

Kwaliteitskenmerk 1: Toerustend leiderschap

De kwaliteit die leiders van een gemeente nodig hebben is dat zij het als één van hun belangrijkste taken zien om anderen toe te rusten. Ze bevoorraden, motiveren en ondersteunen anderen, zodat die kunnen bereiken wat God in hen heeft gelegd. Drie essentiële ingrediënten van toerustend leiderschap zijn: uitleg (door middel van preken, onderwijs en Bijbelstudie), motivatie (om te gaan leven en handelen naar deze uitleg) en vrijlaten (ze niet te zien als helpers om de eigen visie van de leiders te verwezenlijken, maar zij investeren in andere mensen zodat zij de visie die zij zelf van God gekregen hebben, kunnen verwezenlijken).

Kwaliteitskenmerk 2: Gaven-gebaseerde bediening

Dit kenmerk sluit m.i. aan bij het eerste kenmerk. Het is de taak van de leiding van de gemeente om de gemeenteleden te helpen in het vinden van hun gaven en vervolgens bedieningen te vinden of te creëren die daar bij horen. Wanneer iemand in zijn gaven kan staan, kan de Heilige Geest optimaal in iemand werken, zodat een gewoon mens ongewone dingen kan bereiken. Iemand die actief is in de gemeente op een gebied dat niet aansluit bij zijn gave, kan dat gaan werken als een vierkant wiel aan de wagen. Een Christen die geen taak heeft, kan worden gezien als een rond wiel wat op de wagen ligt.

Kwaliteitskenmerk 3: Hartstochtelijke spiritualiteit

Het gaat hierbij om de mate waarin geloof wordt beleefd met toewijding, passie en enthousiasme. Zijn de gemeenteleden gericht op geestelijke groei en is hun spiritualiteit werkelijk gebaseerd op Gods Woord, worden zij geleid door de Heilige Geest en zijn zij gericht op de wereld.

Kwaliteitskenmerk 4: Effectieve structuren

Uitgangspunt van dit kwaliteitskenmerk is dat structuren een middel zijn om een doel te bereiken. Wat niet bijdraagt aan dit doel zou moeten worden veranderd of verwijderd. Een proces van constante vernieuwing kan voorkomen dat een kerk in een traditionalistische sleur raakt. Een valkuil rond dit kenmerk is dat gemeenteleden oude structuren willen handhaven, de structuren willen houden zoals ze zijn omdat ze de (onveranderlijke) kern verwarren met de (voortdurend veranderende) structuren.

Er bestaat geen standaard, voor iedere kerk bruikbare, structuur. Iedere kerk moet zijn eigen effectieve structuren ontwikkelen die passen bij hun identiteit, historie, grootte en doelen. In elk geval zou de structuur van de gemeente gericht moeten zijn op boven (mensen helpen om God te ervaren), binnen (Het versterken van de gemeenschap van gelovigen) en naar buiten (Zich richten op de dienst aan de wereld).

Kwaliteitskenmerk 5: Inspirerende samenkomsten

Samenkomsten kunnen zeer divers zijn, belangrijkste criterium is echter of de samenkomst een inspirerende ervaring is voor degene die de dienst bijwonen. In groeiende kerken vind je hoge kwaliteit op het gebied van liturgie, onderwijs en lofprijzing.

Kwaliteitskenmerk 6: Holistische kringen

Kringen zijn de kerk in het klein. Het is de plek waar gelovigen intieme gemeenschap, praktische hulp en diepgaande spirituele interactie kunnen vinden. Holistische kringen moeten de hoofden, handen en harten van de kringleden voeden.

Kwaliteitskenmerk 7: Behoeftegerichte evangelisatie

Rond evangelisatie zijn 2 zaken van belang, namelijk dat de gemeente haar evangelisatie aanbod volledig afstemmen op de vragen en behoeften van niet-christenen. Behoeftegerichte evangelisatie werkt het beste volgens het principe bidt, zorg (voorzien in hun behoeften), deel (het evangelie).

Kwaliteitskenmerk 8: Liefdevolle relaties

Oprechte liefde geeft een kerk een grotere aantrekkingskracht dan alle marketingtechnieken bij elkaar! Deze echte liefde wordt zichtbaar in zaken als hoeveel tijd gemeenteleden buiten de gemeente met elkaar doorbrengen, hoe normaal het is om elkaar complimenten te geven, hoe vaak er wordt gelachen in de kerk etc.

Het trinitarisch kompas

In de nieuwste boeken van Schwarz komt het trinitarisch kompas uitgebreid ter sprake. Schwarz ziet dit driekleurig kompas als een zeer belangrijk principe. Kort gezegd komt het kompas neer op een balans tussen de drie kleuren (rood, blauw en groen). Schwarz gebruikt de kleuren voor verschillende thema's. Ik heb ze in een schema gezet om duidelijk te maken hoe hij dit ziet.

	Groen	Rood	Blauw
Basis (I)	Reflectieve zijde	Proactieve zijde	Affectieve zijde
Basis (II)	Gericht op tolerantie en rechtvaardigheid	Gericht op evangelisatie en discipelschap	Gericht op emotionele gezondheid en geestelijke kracht
God	Schepper	Jezus	Geest
Drie werken	Schepping	Redding	Heiliging
Drie posities	God boven ons	God onder ons	God in ons
Drie oproepen	Je zult!	Je mag!	Je kunt!
Drie autoriteiten	Wetenschap	Schrift	Ervaring

Alle drie de kleuren zijn even belangrijk en het is van belang dat alle drie de kleuren met elkaar in evenwicht zijn. Ontwikkeling zou gericht moeten zijn op het onderdeel dat het minst ontwikkeld is. Binnen de 8 kwaliteitskenmerken laat Schwarz de kleuren overigens ook weer terug laten komen.

De 6 groeikrachten

Schwarz geeft aan dat de zelfstandig naamwoorden van de 8 kwaliteitskenmerken (dus leiderschap, bediening, spiritualiteit etc.) op zichzelf algemene begrippen zijn die in alle kerken voor zullen komen. Gezonde kerken onderscheiden zich door het bijvoeglijk naamwoord ervoor (dus *toerustend* leiderschap, *gavengebaseerde* bediening, *hartstochtelijke* spiritualiteit etc.). In ieder van deze kwaliteitskenmerken schuilen 6 groeikrachten. Deze groeikrachten zijn terug te vinden in de natuur en zijn onlosmakelijk verbonden met de kwaliteitskenmerken. De 6 groeikrachten zijn:

Onderlinge samenhang: alle 8 de kwaliteitskenmerken hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar.

Vermenigvuldiging: Het uitgangspunt is vermenigvuldiging. Schwarz stelt dat tegenover vermenigvuldiging, optellen staat. Het gaat er niet om de bestaande organisatie te vergroten door er meer aan toe te voegen, maar om nieuwe organismen voort te brengen die zelf ook weer organismen voortbrengen. Schwarz gebruikt een metafoor van een appelboom. De ware vracht van een appelboom is niet een appel, maar een nieuwe appelboom.

Transformatie van energie: Het principe gaat er vanuit dat je niet gaat vechten tegen negatieve krachten (zoals maatschappelijke ontwikkelingen), maar dat je ze gebruikt als kracht.

Wanneer we worden ingeënt tegen een ziekte, worden ziektekiemen gebruikt om ons afweersysteem sterker te maken. Paulus gebruikt op de Areopagus het altaar van de 'onbekende

god' als uitgangspunt voor zijn preek. De christenvervolging gebruikt God om het evangelie te verspreiden.

Duurzaamheid: Dit sluit aan bij vermenigvuldiging. Richt je niet alleen op de resultaten (de vrucht) van bepaalde activiteiten, maar ook op het onderhoud en groei van de bediening (het zaad). Geef als leiders niet alleen leiding, maar train gelijktijdig nieuwe leiders terwijl zij al aan het leidinggeven zijn. Los problemen niet op (geef hongerige geen vis), maar leer ze hun problemen op te lossen (leer ze om te vissen)

Symbiose: binnen de management literatuur wordt dit verwoord als win-win situaties. Binnen de Bijbel noemde Jezus het 'Heb uw naaste lief als uzelf'. Het gaat niet om competitie of monocultuur, maar om het samenbrengen van diversiteit en verschillende manier van aanpak.

Vruchtbaarheid: Alles wat leeft heeft als kenmerk dat zij vrucht draagt. Als iets geen vrucht draagt is dat een teken dat er iets niet in orde is. Soms moet er dan gesnoeid worden (Joh 15:1-4) om daarna weer vrucht te kunnen dragen.

De minimum factor:

Met de minimumfactor bedoeld Schwarz dat wat betreft de 8 kwaliteitskenmerken en de drie kleuren van het trinitarisch kompas, het van belang is om je in de eerste plaats te richten op die kenmerken of die kleuren die het minst ontwikkeld zijn. Hij gebruikt hiervoor het voorbeeld van de ton die bestaat uit verschillende duigen. Je kunt de langere duigen nog langer maken, maar dan zal er niet meer water in de ton passen. Dit zal pas gebeuren als je de kortste duig langer maakt.

De NGO instrumenten:

Schwarz heeft een aantal instrumenten ontwikkeld om met NGO aan de slag te gaan. Naast verschillende boeken (zowel voor voorgangers/theologen als voor gewone gemeenteleden), biedt NGO ondersteuning in de vorm van het opstellen van een gemeenteprofiel (waarin onderzocht wordt hoe de gemeente scoort op de verschillende onderdelen) en advies van een adviseur van NGO.

7.3. Gezonde gemeente van Robert Warren

Robert Warren heeft samen met een aantal collega's meer dan 10 jaar onderzoek gedaan binnen de Anglicaanse Kerk in Groot Brittannië. Het onderzoek richtte zich op kerken die opvielen omdat zij vaak tegen de trend in groei lieten zien. Het viel de onderzoekers op dat deze groeiende kerken allemaal verschillende achtergronden hadden. Het waren gemeentes uit alle delen van het bisdom, ze waren gevestigd in de binnensteden, buitenwijken en het platteland. Ze hadden verschillende tradities en verschillende sociale contexten en een diversiteit in omvang van de gemeentes. Ook de predikanten waren zeer divers qua leeftijd en stijl van leiderschap.

De belangrijkste vraag die de onderzoekers beantwoord wilde zien was; wat is de oorzaak van de groei in deze gemeentes geweest. Bij de zoektocht naar dit antwoord deden de onderzoekers een aantal verrassende conclusies. Zo was voor geen van deze gemeentes gemeentegroei een prioriteit. Wat deze gemeentes wel typeerde was dat zij er op uit waren om 'beter kerk te zijn'. Zij waren gericht op een betere kwaliteit en maakte zich niet druk om de kwantiteit.

Gelijktijdig met het afronden van het onderzoek van Warren werd ook NGO van Schwarz in Engeland gepubliceerd. Warren zag hierin wel veel herkenning, maar heeft besloten een eigen benadering te volgen omdat er ook enkele duidelijke verschillen zijn met de benadering van NGO. Deze verschillen zijn niet zozeer conflicterend, maar vullen elkaar eerder aan. Warren ziet de volgende verschillen met NGO:

- Warren drukt de kenmerken van een gezonde gemeente uit in termen van waarden, doelstellingen en kenmerken (bijvoorbeeld functioneert als een gemeenschap), terwijl NGO dit uitdrukt in termen van activiteiten (holistische kringen). Warren vond het belangrijk om hieraan vast te houden, omdat hij in zijn onderzoek had waargenomen dat de effecten in de betreffende gemeenten juist waren ontstaan als gevolg van een bepaalde houding en bepaalde waarden in plaats van activiteiten.
- Het handboek gezonde gemeente van Warren is eenvoudiger van opzet
- Het handboek gezonde gemeente hanteert veel minder 'een doctrine van aantallen'. NGO is met haar metingen in een gemeente zeer nauwkeurig. Bij een gemeenteprofiel worden de kwaliteitskenmerken tot achter de komma berekend. Warren biedt dit soort instrumenten voor kwantitatieve meting niet aan.

De 7 kenmerken van een gezonde gemeente

Warren heeft de 7 kenmerken die hij ontdekte bij de gezonde gemeentes die hij onderzocht geclusterd. Ik zal de 7 kenmerken apart uitgebreider beschrijven. De clusters die hij gebruikt zijn:

Het grootste gebod en de grote opdracht in de praktijk brengen (kenmerk 1 en 2)

Roeping is niet vrijblijvend (kenmerk 3 en 4)

Teken van het Koninkrijk (kenmerk 5, 6 en 7)

Kenmerk 1: Bezield zijn door geloof *(en niet alleen maar alles draaiende willen houden of proberen te overleven):*

- Erediensten en leven met de sacramenten: mensen helpen om God te ontmoeten en de liefde van God te ervaren. Er is ruimte voor stilte om te horen wat God te zeggen heeft en ruimte voor getuigenissen zodat ervaringen gedeeld worden. De goedheid van God mag gevierd worden! Er is ook ruimte voor pijn en gebrokenheid.
 - Motivatie: deze komt voort uit een verlangen God en elkaar te dienen.
 - Omgang met de Bijbel: op creatieve wijze de Bijbel met het dagelijks leven verbinden. Het gaat niet alleen om de verkondiging, maar ook hoe persoonlijk en in groepen met de Bijbel wordt omgegaan.
 - Voeden van het geloof in Christus: mensen helpen te groeien in hun geloof en dat met anderen te delen. Het geloofsgesprek wordt gezien als een kerntaak van de gemeente. Mensen worden geholpen na te denken over de manier waarop zij God in hun eigen leven ervaren en hoe zij hun eigen verhaal kunnen vertellen. Het gebed (zowel persoonlijk als gezamenlijk) zal ook een belangrijke rol spelen in het leven van de gemeente. Mensen zullen ervaren wat het is om in retraite te gaan, een pelgrimsplaats te bezoeken, een geestelijke begeleider te hebben, deel te nemen aan een gebedsgroep of het persoonlijke gebedsleven vorm te geven waarin men elkaar stimuleert en ervaringen met elkaar deelt. Oefening in gebed zou de belangrijkste zorg moeten zijn die pastors aan de (volwassen) leden van de kerk verlenen.
- Hoewel alle kenmerken belangrijk zijn, staat dit kenmerk niet voor niets bovenaan. Het biedt toegang tot een gezond leven voor iedere gemeente en alle andere kenmerken vloeien hier uit voort.

Kenmerk 2: Een naar buiten gerichte blik *(meer bezig met het dagelijks leven dan met het kerkelijk leven)*

- Geworteld zijn in de plaatselijke gemeenschap: dit in samenwerking met andere geloofsgemeenschappen, geloofsovertuigingen, niet-kerkelijke groepen en netwerken. De gemeente hoeft niet alle antwoorden te hebben of alle problemen op te lossen, maar geven aan wat zij bieden, weten waarheen zij door kunnen verwijzen en zijn bereid om samen te werken

- Bewogen om gerechtigheid en vrede: zowel plaatselijke als wereldwijd.
- Legt verbinding tussen geloof en dagelijks leven: rusten hun leden toe om hun geloof in het dagelijks leven in de praktijk te brengen en datgene wat betekenis brengt in hun leven te delen. Dit is de sleutel tot gezonde evangelisatie.
- Gaat in op menselijke behoeften en noden door liefdevolle dienstbaarheid.

Kenmerk 3: Op zoek naar wat God wil *(wat wil God (de Geest) hier en nu van ons? Het geen doel om het iedereen naar de zin te maken).*

- Roeping: op verkenning gaan om te ontdekken hoe God wil dat wij kerk mogen zijn en wat er in de kerk mag worden gedaan. Gezonde gemeentes zijn zich bewust van wie zij zijn en maken daar ook werk van. Daarnaast besteden zij zorg aan de kwaliteit van wat gedaan wordt en aan het welzijn van de mensen. Het roepingbesef vindt men terug bij alle individuele leden. Zij volgen de roeping die God hen in de gemeente geeft en draven niet door alsof alles van hen afhangt. Er wordt gavengericht gewerkt.
- Visie: ontwikkelen en communiceren van een gedeeld/gezamenlijk besef van richting en doel. Visie is het resultaat van reflectie en wordt gedragen door gebed en bezinning. De visie leidt pas ergens toe als zij eigendom wordt van de gemeente.
- Prioriteiten in missie: bewust doelstellingen formuleren voor de korte en lange termijn. Gezonde gemeentes nemen hun roepingbesef en visie serieus. Zij richten zich op een aantal zaken en doen deze goed. Dit kan ook betekenen dat activiteiten beëindigd worden.
- Kunnen vragen om offers (tijd, energie, middelen) en deze ook daadwerkelijk kunnen brengen, als het er om gaat het bovenstaande te realiseren en zo het geloof in de praktijk te brengen.

Kenmerk 4: De kosten van verandering en groei onder ogen zien en durven opbrengen *(in plaats van verandering tegenhouden en bang zijn voor mislukking)*

- Het verleden omarmen en tegelijk de durf hebben om zaken anders aan te pakken. Verandering is een teken van leven en groei. Het gaat in de eerste plaats niet om zichtbare verandering, zoals aanpassing van de eredienst, maar om een innerlijke verandering. Bij iedere verandering kan de keuze worden gemaakt voor een evolutionaire methode (stapsgewijs) of revolutionaire methode (in één keer het roer om). Vaak is een combinatie van beide methoden noodzakelijk.
- Risico's nemen, durven erkennen dat iets niet werkt en lering trekken uit ervaringen. Ook initiatieven die niet het gewenste resultaat behalen dienen een doel.
- Creatief ingaan op uitdagingen waar men als kerk voor geplaatst wordt. Gezonde gemeentes spelen in op verandering en reageren niet star door altijd op oude voet door te gaan.
- Positieve ervaringen met verandering, hoe gering ook, bevestigen en er op voortbouwen.

Wat betreft verandering kon Warren in zijn onderzoek drie typen kerk onderscheiden:

1. Kerken die nergens heen gaan en louter op hun winkel passen
2. Kerken die op reis zijn naar gezondheid, waarbij zij zich realiseren dat gezondheid betekend dat je onderweg bent en je bestemming nog niet hebt bereikt
3. Kerken die onderweg zijn geweest naar gezondheid, maar zijn vastgelopen of de ogen hebben gesloten voor iets dat nodig was om de reis weer voort te zetten.

Kenmerk 5: Leven als een echte gemeenschap *(en niet als een vereniging of religieuze organisatie)*

- Relaties: deze worden vaak in kleine groepen onderhouden en gevoed, zodat mensen zich geaccepteerd voelen en worden geholpen te groeien in geloof en dienstbetoon. Mensen worden

gewaardeerd om wie ze zijn. Er wordt grote waarde gehecht aan het aangaan en onderhouden van zowel goede en gezonde één op één relaties als het vormen van een echte gemeenschap.

- Leiderschap: gemeenteleden en voorgangers werken als team samen om aan alle 7 kenmerken van een gezonde gemeente gestalte te geven op een manier die toegesneden is op de plaatselijke situatie. De leiders in de gemeente stimuleren anderen en weten hoe ze ieders gaven tot hun recht kunnen laten komen.

- Roeping van gemeenteleden: de waarde van wat mensen aan gaven hebben meegekregen en wat ze aan (geloof)ervaring hebben opgedaan, wordt onderkend en krijgt gestalte in het gemeenteleven daarbuiten. Gezonde gemeentes kenmerken zich door een hoge mate van participatie.

Kenmerk 6: Ruimte (scheppen) voor iedereen (*inclusief in plaats van exclusief*)

- Gastvrijheid: zich inspannen om nieuwkomers op te nemen in het gemeenteleven. Uit onderzoek van een gemeente in Zuid Amerika naar het afhaken van nieuwkomers leverde een duidelijk beeld op. Van de nieuwkomers die een betekenisvolle relatie aangingen met zes gemeenteleden, bleef 98%. Van de bezoekers die geen betekenisvolle relaties ontwikkelde bleef maar 2%...

- Kinderen en jongeren: zij worden geholpen om erbij te horen, een eigen bijdrage te leveren en te worden gevoed in hun geloof. Jongeren worden niet uitgenodigd om er bij te mogen zijn, maar om actief mee te doen. Ook als dat betekent dat verandering noodzakelijk is.

- Zoekers: worden aangemoedigd om het geloof in Jezus Christus te verkennen en te ervaren.

- Diversiteit: verschillen worden gezien als kracht. Mensen met verschil in leeftijd, verschil in sociale en etnische achtergrond en verschil in geestelijke en lichamelijke capaciteiten kunnen elkaar versterken, maar biedt ook voor veel meer buitenstaanders herkenning en daardoor een deur waardoor mensen naar binnen komen.

Kenmerk 7: Zich beperken tot een paar taken en deze goed doen (*beter doelgericht dan met van alles en nog wat bezig zijn*)

- Basistaken op orde hebben: dit gaat met name om de eredienst, de (pastorale) zorg, het beheer en het bestuur. Hier ligt niet per se een sterke focus op, maar is 'gewoon' onopvallend en doelmatig goed geregeld.

- Iets te bieden hebben op een belangrijk levensmoment: diensten op scharniermomenten (rouw, trouw, doop).

- Als gemeente door houding en manier van werken zelf goed nieuws zijn. Wat de gemeente doet heeft kwaliteit en heeft mede daardoor een positief effect op anderen.

- Genieten van wat er wordt gedaan en kunnen leven met wat er niet wordt gedaan.

Warren merkt nog nadrukkelijk op dat de 7 kenmerken niet op zichzelf staan, maar samen een systeem vormen. Het is ook typerend voor gezonde kerken dat zij steeds onderweg zijn om een (nog) gezondere gemeente te worden. Het is een voortdurend proces.

7.4. Church Life Survey

Een derde grote onderzoeksbeweging is het Church Life Survey (CLS) onder leiding van de Australiër Peter Kaldor. CLS startte zijn onderzoek binnen bijna alle kerkelijke denominaties in Australië en breidde dit later uit met Nieuw Zeeland, Groot Brittannië en de Verenigde Staten.

Het onderzoek van Kaldor en zijn team had als centrale thema de vitaliteit en aantrekkingskracht van de kerken. De centrale vraag die zij feitelijk wilde beantwoorden was 'hoe ziet een gezonde en vitale

gemeente er uit? Vitaliteit is voor CLS rechtstreeks verbonden aan Johannes 10:10b *'ik ben gekomen om hun het leven te geven in al zijn volheid'*. Kaldor wilde niet alleen de karakteristieken van gemeentes beschrijven, maar ook de kenmerken aan de orde stellen van de omgeving van de gemeentes. De onderzoeksbeweging concentreerde zich daarom op het duiden van de bredere samenhang van ontwikkelingen waarbinnen een gemeente in overeenstemming met haar missie zou kunnen functioneren.

Uit het onderzoek komen een aantal opvallende bevindingen. De volgende punten verhogen de vitaliteit van een gemeente:

- Een naar buiten gerichte focus, in combinatie met de bereidheid het geloof te delen met anderen en hen uit te nodigen om de dienst bij te wonen
- Een grote betrokkenheid van leden en bezoekers.
- Een sterk besef van gemeenschap, vriendschap en open communicatie
- Een duidelijk besef van richting. Doelen en prioriteiten zijn gesteld
- Effectief leiderschap. Voornamelijk op het gebied van visieontwikkeling en de uitvoering hiervan.
- Levend geloof. Een groot aantal bezoekers en leden maakt geloofsgroei mee en maakt nieuwe geloofskeuzes.
- De actieve betrokkenheid van jongvolwassenen bij de gemeente.

CLS ziet haar (analyse) model niet als een vervanging voor theologische reflectie en het wordt niet gezien als recept voor vitaliteit of gemeentegroei. Het maken van een gemeenteprofiel naar aanleiding van het model biedt ondersteuning in het gesprek over vitaliteit in de gemeente. Het profiel maakt het potentieel dat aanwezig is bij leden en bezoekers zichtbaar en dit potentieel wordt als uitgangspunt gezien voor verder gesprek en ontwikkeling van de visie.

Het analysemodel meet 9 kernkwaliteiten en daarnaast 3 indicatoren die onderling in relatie met elkaar staan. Deze kernkwaliteiten en indicatoren zijn:

Intern gericht:

- Geloof (een levens en groeiend geloof)
- (Ere) diensten (vitale en opbouwende erediensten)
- Gemeenschap (een krachtig en groeiend besef van gemeenschap)

Op inspiratie gericht:

- Visie (betrokkenheid bij een duidelijke visie)
- Leiderschap (inspirerend en versterkend leiderschap)
- vernieuwing (creatieve en flexibele vernieuwing)

Extern gericht:

- Dienstbetoon (praktisch en veelkleurig dienstbetoon)
- getuigenis (bewust en effectief getuigenis)
- Integratie (doelbewuste en gastvrije integratie)

Indicatoren:

- Vasthouden van jongvolwassenen
- Het aantal nieuwkomers zonder kerkelijke achtergrond
- De toe of afname van kerkbezoek

Het onderzoek en analysemodel van CLS heeft duidelijke raakvlakken met NGO en gezonde gemeente en het hierna te behandelen Doelgerichte gemeente. CLS ziet wel een aantal verschillen, maar ziet de modellen complementair aan elkaar.

7.5. Willow Creek

De Willow Creek gemeente in de buurt van Chicago (voluit de Willow Creek Community Church) is een wereldwijd bekende gemeente die een stormachtige groei heeft doorgemaakt. De gemeente is gestart in 1975 door Bill Hybels en kwam voort uit een succesvol studentenproject waar ook Hybels één van de leiders was. De diensten trekken vandaag de dag vele duizenden bezoekers. Veel landen waaronder ook Nederland kent een eigen Willow Creek Association. Zij zijn gericht op het ondersteunen van gemeentes en gemeenteleiders door visieoverdracht, leiderschapsontwikkeling, conferenties en het uitgeven van boeken.

Willow Creek is mede ontstaan uit onvrede over de werkwijze van de bestaande kerken. Willow Creek werkt vanuit 10 kernwaarden¹⁴ die in alle facetten van de kerk centraal staan en de wijze van gemeente zijn bepalen:

1. Bijbels onderwijs in de kracht en onder leiding van de Heilige Geest die verandering tot stand brengt bij individuele gelovigen en de gemeente. Dit omvat onderwijs tot discipelschap en levensverandering.
2. Verloren mensen gaan God aan het hart en zou dus ook de kerk aan het hart moeten gaan. Dit omvat ook het concept relatie evangelisatie en evangelisatie als een proces.
3. De kerk moet cultureel relevant zijn, zonder daarbij de zuivere Bijbelse leer prijs te geven. Dit omvat ook het relateren van de cultuur aan de faciliteiten, Multimedia, folders, etc.
4. Volgelingen van Jezus stralen echtheid uit en verlangen voortdurend naar geestelijke groei. Dit omvat ook aandacht voor persoonlijkheidsstructuren, karakter en geestelijke volwassenheid
5. De kerk doet haar werk als een hechte gemeenschap met mannen en vrouwen die dienen vanuit hun geestelijke gaven. Dit omvat ook aandacht voor eenheid, dienstbaarheid in verscheidenheid van gaven en roeping tot bediening.
6. Liefdevolle onderlinge relaties zijn het belangrijkste kenmerk van alle activiteiten in het kerkelijk leven. Dit omvat ook de zorg dat gemeentelijke activiteiten uit liefde voortkomen, naast aandacht voor teambuilding in bediening en opbouw van relaties.
7. Mensenlevens komen het beste tot verandering in gemeenschap. Dit omvat ook aandacht voor discipelschap, kwetsbaarheid en verantwoordelijkheid.
8. Hoge kwaliteit eert God en inspireert mensen. Dit omvat ook aandacht voor evaluatie, een kritische blik en streven naar het beste.
9. De kerk zou geleid moeten worden door mensen met de gave van leiderschap. Dit omvat ook gedeeld en dienende leiderschap, strategische focus en doelmatigheid.
10. Het nastreven van volledige toewijding aan Christus hoort bij het leven van elke gelovige. Dit omvat ook aandacht voor goed rentmeesterschap, dienstbaarheid en verantwoordelijkheid aan de samenleving.

Een groot deel van de uitgangspunten zijn bij de eerder genoemde principes al duidelijk naar voren gekomen. Een punt waarin Willow overigens zeer veel nadruk legt is het belang van gemeenschap.

¹⁴ <http://www.willowcreek.org/aboutwillow/what-willow-believes>

Opvallend anders aan Willow Creek is onder andere uitgangspunt 8, de focus op kwaliteit. De hoge kwaliteitseis van Willow Creek komt op veel manieren duidelijk zichtbaar terug in hun hele presentatie. De gebouwen en de terreinen van Willow Creek zijn uitstekend onderhouden en zijn er op gericht om bezoekers een welkom gevoel te geven. G.A. Pritchard schreef hierover in zijn evaluatie van Willow Creek *“Toen wij de kerk naderden, kreeg ik het gevoel dat deze iets unieks had. Een sierlijke oprijlaan slingerde zich langs een schitterend meer vol Canadese ganzen. Er arriveerden honderden auto’s en tientallen parkeerwachters wezen de weg, alsof het om een professioneel sportevenement ging. Vanaf de enorme parkeerplaats wandelden wij en honderden anderen naar een massief maar aantrekkelijk gebouw van beton, staal en glas. We gingen naar binnen door een muur van glazen deuren. Ik had het gevoel dat ik naar popconcert ging. We kwamen in een reusachtige ontvangsthall die niet onderdeed voor de hal van een viersterrenhotel...”*¹⁵

De hoge kwaliteit van Willow Creek komt ook terug in de diensten (gebruik multimedia, drama, strakke regie etc), het kinderwerk, het onderwijs, eigenlijk in alle onderdelen van de gemeente. Een ander opvallend punt van Willow Creek is de focus op en de wijze van evangeliseren (uitgangspunt 2) en de brug die Willow Creek probeert te slaan met de huidige cultuur. Willow Creek gebruikt marketing technieken om niet-christenen te bereiken. Willow Creek richt zich op een duidelijke doelgroep, deze doelgroep wordt *unchurched Harry* genoemd. Hoe het leven van de mensen in de doelgroep eruit ziet is nauwkeurig omschreven (tussen de 25 en 45 jaar oud, hoger opgeleid etc.) Alle marketing van Willow Creek is op deze doelgroep gericht. Hetzelfde geldt voor de dienst op zondag. Deze z.g. zoekersdienst (de dienst voor leden is op woensdag) is laagdrempelig en zeer goed geschikt om mensen mee naar toe te nemen. Op deze wijze hoeft er niet gebalanceerd te worden in een dienst tussen zowel laagdrempelig zijn voor nieuwkomers als aansprekend blijven voor volwassen christenen. Willow Creek wil qua vorm zo veel mogelijk aansluiten bij de huidige belevingscultuur zonder iets af te doen aan de inhoud van de boodschap. Wanneer mensen zich eenmaal thuis voelen en zich aansluiten bij Willow Creek volgt het opnemen in de gemeenschap en het groeien in discipelschap. Hiervoor biedt Willow Creek een netwerk van kringen, die een sleutelfunctie vervullen bij de integratie van nieuwkomers en een aantal onderwijsprogramma’s.

7.6. Doelgerichte gemeente van Rick Warren

Een andere bekende grote Amerikaanse gemeente is in Nederland bekend geworden onder de naam Doelgerichte gemeente. De gemeente achter dit concept is de in 1980 opgerichte Saddleback Church in Zuid Californie. De stichter en (nog steeds) voorganger in deze gemeente is Rick Warren. Ook deze gemeente kent vele duizenden leden en bezoekers.

Rick Warren beschrijft de principes, maar ook de voorbereiding en het ontstaan van de gemeente vrij uitgebreid in zijn boek ‘Doelgerichte gemeente’¹⁶ Warren is de gemeente zonder enige vorm van support (geld, mensen, materiaal, locatie) gestart. Hij heeft zich hierin steeds door God geleid gevoeld en hield de tekst van Prediker 11:4 hierbij in het achterhoofd *‘Als u steeds blijft wachten op de beste omstandigheden, krijgt u nooit iets gedaan* (vertaling uit Het Boek). Een ander belangrijk principe dat hij vaak heeft gehanteerd en ook achteraf als zegen heeft ervaren is de les van Spreuken 13:16 *‘Een verstandig mens handelt met overleg (kennis)’*. Hoewel Warren ook aangeeft dat zij vele verschillende methoden en programma’s gewoon in de praktijk hebben uitgetoetst, maakt hij zijn leven lang al studie van theologische, culturele en leiderschapsprincipes die zorgen voor een gezonde

¹⁵ Pritchard, G.A. (1996) *Willow Creek, een eerlijke evaluatie*. Heerveen. Barnabas. P.15

¹⁶ Warren, Rick (2004) *Doelgerichte gemeente, met hart voor God en hart voor mensen*. Vaassen. Medema

en groeiende gemeente. Hij koos er voor om het gebied waar zijn toekomstige kerk zou komen uitgebreid (demografisch) te onderzoeken en om enkele principes die hij had ontdekt in zijn studieperiode ook in de nieuwe gemeente in de praktijk te brengen. Enkele van deze principes die ik opvallend vond zijn:

- Gezonde grote gemeentes worden geleid door een voorganger die daar lange tijd actief is. Wanneer vaker van voorganger gewisseld wordt kun je er eigenlijk van uit gaan dat de gemeente niet zal groeien. Warren ontdekte dit tijdens zijn afstudeerproject naar de succesfactoren van de grote Amerikaanse kerken. Hij maakte hierom de keuze om de kerk die hij zou starten langdurig te dienen.
- Hoewel Warren wel een visie had, zijn alle veranderingen die tot stand zijn gebracht eenvoudigweg een reactie geweest op de omstandigheden waarin zij zich bevonden. Visie is in zijn ogen niet alleen het vermogen om in de toekomst te kijken, maar ook het vermogen om in de wereld van vandaag op een accurate manier de veranderingen die zich voordoen in te schatten en er ons voordeel mee te doen. Visie houdt (ook) in dat we alert zijn op de mogelijkheden.
- Warren is van mening dat gezondheid en kracht van een gemeente worden afgemeten aan het aantal zendingen dat de gemeente uitzendt en niet aan het aantal bezoekers dat ze kan huisvesten.

De kern van het model dat Warren op basis van zijn onderzoek en praktijkervaring heeft opgedaan, heeft twee essentiële kenmerken:

1. Het vereist een nieuwe visie om doelgericht te worden. Elke gemeente zou als uitgangspunt de volgende vraag moeten hebben 'waarom bestaan we?' Warren geeft aan dat we alles wat er in de gemeente gebeurt, zouden moeten bekijken door de bril van de vijf nieuwtestamentische doelen. Het is Gods plan dat er een evenwicht is tussen deze vijf. Deze vijf doelen zijn bekend als het grote gebod (n.a.v. Mat.22:37-39) en de grote opdracht (Mat.28:19-20)

Doel 1: Heb de Heer, uw God, lief met heel uw hart. Dit doel wordt omschreven met het woord 'aanbidding'. Dit is het belangrijkste doel van de gemeente. De gemeente bestaat in de eerste plaats om God te aanbidden. Dit zou niet moeten gebeuren uit plichtsbesef, maar omdat we een verlangen hebben om op deze wijze uitdrukking te geven aan onze liefde voor God.

Doel 2: U moet uw naaste liefhebben als uzelf. Dit doel wordt omschreven als 'dienst'. De gemeente is er (ook) om iets voor mensen te betekenen. Door te dienen tonen we Gods liefde aan andere mensen door (in de naam van Jezus) in hun behoefte (in brede zin) te voorzien.

Doel 3: Ga en maak discipelen. Dit doel wordt omschreven met 'evangelisatie'. De gemeente bestaat (ook) om Gods Woord door te geven. Deze opdracht komt terug in alle vier de evangeliën (Matt 28:19-20, Mark.16:16), Luk.24:47-49 en Joh.20:21) en in het boek Handelingen (1:8). Alle christenen hebben de verantwoordelijkheid om overal de Bijbelse boodschap te delen. Evangelisatie is niet alleen een verantwoordelijkheid, maar ook een geweldig voorrecht. We mogen er aan bij dragen dat mensen een plek krijgen in Gods gezin, dat eeuwig zal blijven bestaan.

Doel 4: Doop hen. Dit doel kan worden omschreven als 'gemeenschap'. De doop is volgens Warren zo belangrijk dat hij deel uitmaakt van de grote opdracht omdat de doop één van de doelen van de gemeente symboliseert, namelijk onderlinge gemeenschap, vereenzelviging met het lichaam van Christus. Christenen worden niet alleen opgeroepen om te geloven, maar om ergens deel van uit te maken. De gemeente bestaat ook voor de onderlinge gemeenschap.

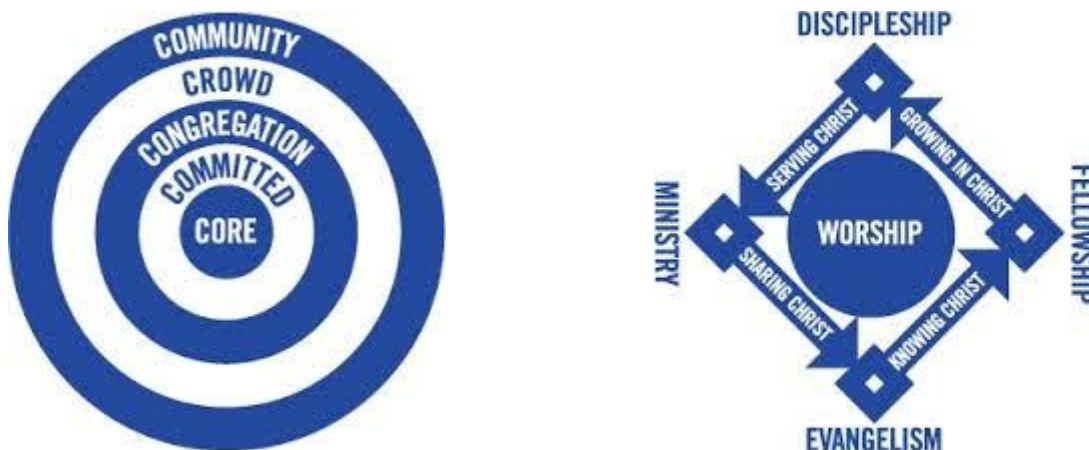
Doel 5: Leer hen de geboden te onderhouden. Hiervoor wordt vaak het woord 'discipelschap' gebruikt. De gemeente bestaat (ook) om op te bouwen en te onderwijzen. Discipelschap beschrijft Warren als het proces waarbij mensen worden geholpen om in hun denken, voelen en doen meer op Christus te gaan lijken en tot geestelijke volwassenheid te komen. Dit is een levenslang proces.

2. Het vereist dat er procesmatig gewerkt wordt om de doelen van de gemeente te bereiken.

In Saddleback Church wordt zeer systematisch aan de 5 doelen gewerkt. In zijn boek beschrijft Warren tien manieren om doelgericht te zijn.

Opvallend hierin is dat Saddleback gebruik maakt van de cirkels van toewijding waarin nieuwkomers langzaam groeien naar kernleden. De cirkel van de *'community'* is de groep van mensen die in de buurt van de kerk komen en niet of incidenteel naar de kerk komen. De *'crowd'* zijn de regelmatig bezoekers die nog geen lid zijn. De leden zijn de *'congregation'*. De groep van de *'committed'* zijn de leden die serieus werk maken van hun groei naar volwassenheid. De leden die actief betrokken zijn bij de zending van de gemeente worden aangeduid als de *'core'*.

Het doel van Saddleback is dat mensen van buiten naar binnen groeien. Het gaat niet om het lid worden, maar om opname in het gezin door (verlangen naar) groei naar volwassenheid. De focus van de gemeente ligt sterk op het bereiken van mensen in de community. Dit gaat zo ver dat christenen die uit andere gemeentes naar Saddleback komen duidelijk te verstaan krijgen dat de kerk niet primair voor hun bedoeld is. Christenen uit andere gemeentes zijn alleen welkom als zij komen om te dienen in de gemeente. Als andere christenen alleen maar komen om de diensten te bezoeken houdt Saddleback Church de stoel liever vrij voor ongelovige. Net als Willow Creek maakt ook Saddleback gebruik van een vastgestelde en duidelijk omschreven doelgroep die de gemeente met evangelisatieactiviteiten wil bereiken. Sam Saddleback staat model voor deze doelgroep.



Figuur 2 Cirkels van toewijding

Nauw verbonden aan de Cirkels van toewijding is het Levensgroei-proces. Dit betreft een proces, maar ook een concreet programma dat mensen in de verschillende cirkels helpt groeien naar een volgende cirkel en uiteindelijk naar geestelijke volwassenheid en inzit in de zending of een bediening. Warren gebruikt hier een illustratie van een honkbalveld voor. De vier honken van het honkbalveld staan voor de verschillende niveaus (toewijding aan lidmaatschap, geestelijke volwassenheid, dienstbetoon en zending/bediening). Het is de bedoeling dat nieuwe leden langs alle vier de honken lopen. Voor elke fase is een passend doelgericht onderwijsprogramma opgezet. Het doel is om de mensen te ondersteunen in het ontwikkelen van een levensstijl waarin aanbidding, evangelisatie, gemeenschap, discipelschap en dienstbaarheid centraal staan.

Een ander relevant aspect, is doelgerichte structuren aanbrengen. Warren beschrijft dat het beter is om een structuur op te zetten met teams die zich met een specifiek doel bezighouden, dan een organisatie met traditionele werkterreinen. Voor elk van de vijf doelen is een apart team die zich bezighouden om binnen dit doel alle benodigde activiteiten te organiseren. Saddleback heeft dus een zendingsteam, een aanbiddingsteam, een lidmaatschapsteam, een volwassenheidsteam en een bedieningsteam.

7.7. Relevantie voor de nieuwe organisatieopzet

Ik vind het opvallend hoeveel nieuwe inzichten het schrijven van dit hoofdstuk mij gegeven heeft. Ik ervaar dat ik op een hele andere manier naar het functioneren van de kerk (of eigenlijk beter gezegd hoe de kerk zou moeten functioneren) ben gaan kijken. Ik realiseer mij ook direct dat een nieuwe structuur zeker relevant, sterker nog noodzakelijk is, zodat vervolgens tijd en ruimte kan komen om na te denken op welke wijze de gemeente nog meer mag groeien naar de kerk die God bedoeld heeft.

De theorie van Hendriks maakt in elk geval duidelijk dat het noodzakelijk is om een concrete utopie na te streven, bestaande uit een visie, een begaanbare en passende weg en vertrouwen. De visie bestaat al (maar is wel ruim 5 jaar geleden geformuleerd) De nieuwe organisatie van de kerk valt onder het tweede deel van zijn utopie, een begaanbare en passende weg.

Van de vijf aanknopingspunten voor verandering die Hendriks gebruikt zijn de punten 2 (doelen en taken), 3 (leiding) en 5 (structuur) van invloed op de structuur in de gemeente. De doelen en taken van de gemeente moeten inspirerend zijn, gaan over reële problemen en uitvoerbaar zijn. Bij het punt leiding beschrijft Hendriks waaraan de leiding van de gemeente zou moeten voldoen. Zij zou zich niet (primair) bezig moeten houden met bestuur en beheer, maar met de missie van de kerk. Goed leiderschap staat voor relaties, is gespitst op dromen en een totaal visie, is er op uit om mensen te stimuleren, zijn vooral dienend en doet dit in gemeenschappelijk overleg. Punt 5 de structuur is helaas wat minder uitgebreid uitgewerkt door Hendriks, maar sluit goed aan bij de wijze van leiderschap in de gemeente. Er is geen sprake van overheersing, maar van gezamenlijk overleg. Het is van belang dat dit duidelijk terugkomt in de nieuwe structuur van de KvdN Haarlem.

Als we kijken naar de twee stromingen (missionaire en evangelicale) binnen de gemeenteopbouw die van toepassing zijn op de KvdN Haarlem dan zien we dat in beide stromingen evangelisatie centraal staat. Binnen de missionaire stroming uit dat zich in getuigen, zelf licht uitstralen door het zijn van een gezonde gemeenschap en present zijn/dienstbetoon. Deze drie uitingsvormen vragen om flexibele structuren die gedifferentieerd en coherent zijn omdat de presentie in de brede samenleving zou moeten plaatsvinden. Deze presentie zou overigens het beste kunnen gebeuren door middel van kleine groepen.

Bij de evangelicale stroming ligt de nadruk ook op de viering en (weer) de kleine groep. Ook in deze stroming zijn de structuren flexibel. Er wordt continue gesnoeid en bijgebouwd als dat nodig is.

Kwaliteit/gezondheid: bij alle vijf de modellen komt duidelijk naar voren dat een goede kwaliteit en/of gezondheid van een gemeente essentieel is. Hiermee wordt bedoeld dat de gemeente zo functioneert of in elk geval probeert te functioneren zoals God het bedoeld heeft. De gemeente behoort te functioneren op een wijze die Bijbels gefundeerd is en gehoor geeft aan zijn roeping. Dit Bijbelse fundament bestaat uit de volgende onderdelen:

De gemeente richt zich op het z.g. grootste gebod. Dit uit zich door erediensten en samenkomsten die inspirerend zijn en een hoge kwaliteit hebben. Dat de gemeente een plaats is waar bezoekers en

leden God kunnen ontmoeten, waar Hij aanbeden wordt en waar naar Hem geluisterd wordt. Waar groei naar geestelijke volwassenheid gestimuleerd wordt. Dat de gemeente een gemeenschap is. Dit uit zich in oprechte betrokkenheid bij elkaars (geloof)leven. Waar liefdevolle relaties centraal staan. De gemeenschap is zichtbaar in de grote, maar zeker ook in de kleine groep. Deze gemeenschap straalt dit licht ook naar buiten en is aantrekkelijk voor nieuwkomers.

Het tweede belangrijke ankerpunt is dat de gemeente zich richt op de z.g. grote opdracht. Evangelisatie heeft een prominente plaats. Deze evangelisatie is geen opdracht voor een paar mensen, maar het is aan iedere christen om zijn leven en getuigenis te delen met de mensen om hem heen. Maar ook aandacht voor het tweede deel van de grote opdracht, het dopen en onderwijzen zijn van belang. De doop staat er ook symbool voor dat de bekeerlingen worden opgenomen in de gemeenschap. Daarna worden zij geholpen in de groei naar volwassenheid.

Een aantal andere kenmerken van kwaliteit/gezondheid die in meerdere modellen terugkomen zijn: Leiderschap. Het is van belang dat leiders voornamelijk dienen door de gemeenteleden te onderwijzen, motiveren en ondersteunen. Pastors/leiders zich zouden moeten richten op het ondersteunen van oefening in gebed en het toerusten om het geloof in het dagelijks leven in de praktijk te brengen en te delen. Voorgangers, leiders en gemeenteleden werken als team samen om een gezonde gemeente gestalte te geven. Vitale gemeentes hebben effectief leiderschap, gericht op de visieontwikkeling en de uitvoering hiervan en dat er een duidelijk besef van richting, doelen en prioriteiten is.

Gavengericht werken. Het is van belang dat de gemeenteleden vanuit het gaven en talenten kunnen werken. Een wagen kan het beste vooruit komen met ronde wielen die aan de wagen zijn bevestigd. Vierkante wielen (mensen die niet vanuit hun gaven werken) of ronde wielen die op de wagen liggen (mensen die hun gaven niet inzetten) dragen niet bij aan het goed kunnen rijden van de wagen. Ieder individueel lid heeft een eigen bediening waar hij in moet gaan staan. Gezonde gemeentes kennen een hoge mate van participatie.

Structuren. Deze moeten effectief zijn en zijn een middel om de doelen van de gemeente te bereiken. Structuren moeten voortdurend mee veranderen met ontwikkelingen in de gemeente en daarbuiten. Structuren moeten gericht zijn op boven (mensen helpen God te ervaren), binnen (versterken van de gemeenschap) en buiten (zich richten op de dienst aan de wereld). Structuren moeten het mogelijk maken dat er voldoende tijd wordt besteed aan missie, visie, doelen en (noodzakelijke) vernieuwing.

8. Een Model voor de KvdN Haarlem

In dit hoofdstuk komt alle hiervoor beschreven informatie samen. Ik begin met het beschrijven van de uitgangspunten (conclusies en aanbevelingen) waaraan een nieuwe structuur zou moeten voldoen. Deze uitgangspunten schetsen enerzijds het kader waar binnen de nieuwe structuur zich moet begeven om binnen de kaders van de opdracht te blijven en geven daarnaast aan waar aan de nieuwe structuur aan moet voldoen om zo dicht mogelijk bij de uitgangspunten van de Bijbel en (andere) gemeenteopbouw principes te blijven. Naar aanleiding van deze uitgangspunten geef ik een ruwe schets van een organisatorisch model die hierbij past.

Aangezien een deel van de hiervoor beschreven informatie niet direct betrekking heeft op sec de structuur, maar wel raakt aan verwante bestuurlijke onderwerpen (zoals missie, visie, strategie, leiderschap en werken vanuit gaven en talenten) besluit ik dit hoofdstuk met een aantal conclusies en aanbevelingen die buiten de reikwijdte van de oorspronkelijke opdracht vallen, maar de gemeente wel kunnen helpen om zich verder te ontwikkelen.

Ik hecht er aan om hier nog wel te benoemen dat een nieuwe structuur alleen, niet de (enige) oplossing biedt om de kerk klaar te maken voor de toekomst. Alle bovenstaande informatie laat zien dat er meer moet gebeuren om die kerk te worden die God voor ogen heeft. Mijn opdracht was om een nieuwe structuur voor te leggen, om deze reden leg ik in mijn stuk hier de meeste nadruk op. Door bij paragraaf 8.5 ook de belangrijkste andere bevindingen nogmaals samen te vatten probeer ik een breder kader te schetsen. Om in de termen van Hendriks te blijven; de concrete utopie bestaat uit een visie, een begaanbare en passende weg en vertrouwen. De structuur die ik beschrijf is in mijn ogen een deel van de begaanbare en passende weg. Deze weg kan helpen om opnieuw te bezinnen op de visie en daarna de begaanbare en passende weg verder uit te bouwen in het vertrouwen dat als we Gods wil blijven zoeken en hier vervolgens naar handelen, Hij onze reis zal zegenen.

8.1. Relevante punten voor het nieuwe model

Naar aanleiding van de historische en plaatselijke context (H3):

- Het model moet een duidelijke gerichtheid hebben op:
 - Evangelisatie
 - Hulpverlening
 - Onderwijs
- Het leiderschap zou meer verdeeld moeten zijn. Niet alle beslissingen moeten door de predikant worden genomen, maar op verschillende lagen van de gemeente worden gelegd.

Naar aanleiding van de analyse (H4):

- De omvang van de groep gemeenteleden die besluiten neemt moet niet te groot zijn
- De structuur moet duidelijk zijn.
- De verschillende commissies moeten qua zwaarte evenwichtiger worden verdeeld
- Overbelasting van gemeenteleden (vrijwilligers) moet worden voorkomen en er dient meer zorg voor hen te zijn
- De kerkenraad moet zich meer bezighouden met de middellange en lange termijn
- Taken van commissies en individuele functionarissen moeten duidelijk omschrijven zijn
- Er moet meer worden geïnvesteerd in het ontwikkelen van gaven en talenten.

Naar aanleiding van ontwikkelingen in de maatschappij (H5)

- De kerk moet een kerk van onderop zijn, het is van belang dat gemeenteleden gehoord worden en er oog is voor de vragen die spelen.

Naar aanleiding van het handboek (H6)

- De structuur die wordt beschreven in het handboek hoeft niet te worden gezien als 'beton gegoten', maar wel als richtinggevend om in de lijn te blijven met de internationale kerk. Namen van commissie en functies zullen daarom zo veel mogelijk geborgd worden in de structuur.

Naar aanleiding van de gemeenteopbouwmodellen (H7)

- Het uitgangspunt van de gemeente moet niet zijn, hoe worden wij een groeiende gemeente, maar hoe worden wij een gezonde gemeente. Een gemeente die onderweg is om steeds meer die gemeente te worden die God bedoeld heeft.
- De doelen en taken van de gemeente moeten inspirerend zijn, gaan over reële problemen en uitvoerbaar zijn
- Goed leiderschap richt zich op de missie van de kerk en is gespitst op dromen en een totaal visie, is er op uit om mensen te stimuleren, is vooral dienend en staat voor gemeenschappelijk overleg. Relatie moet centraal staan.
- Het grote gebod en de grote opdracht horen centraal te staan in de kerk. Belangrijke opvallende onderdelen hierin zijn de viering, gebed, geestelijke groei, gemeenschap (in de grote en de kleine groep), getuigen (in woord en daad)
- Gavengericht werken en (hierdoor) een hoge mate van participatie (dienen in de gemeente) zijn van groot belang.
- Structuren moeten effectief zijn. Het is een middel om de doelen van de gemeente te bereiken. Structuren moeten mee veranderen met de ontwikkelingen in de gemeente en daarbuiten.

8.2. Scheiding tussen uitvoering en strategie

Eén van de belangrijkste uitgangspunten die duidelijk tot uiting zou moeten komen is de scheiding tussen uitvoering en strategie. Er kan pas ruimte komen om op nieuw na te denken over zaken als missie, visie, strategie, leiderschapsontwikkeling, ontwikkeling om een gezonde gemeente te worden, structuren en gemeenschapsvorming, als de uitvoering binnen voorafgestelde kaders kan plaatsvinden zonder dat alle leiders binnen de gemeente hierbij betrokken hoeven te zijn. Hierdoor wordt een deel van de leiders vrijgesteld om als team na te denken over genoemde onderwerpen. Dit team kan ook worden ingezet om het totaal overzicht te houden en te verbinden tussen alle uitvoerende teams te waarborgen. De uitvoerende teams moeten zelfstandig kunnen werken binnen van te voren afgesproken kaders. De inrichting van de teams zal moeten aansluiten bij de hierboven genoemde uitgangspunten.

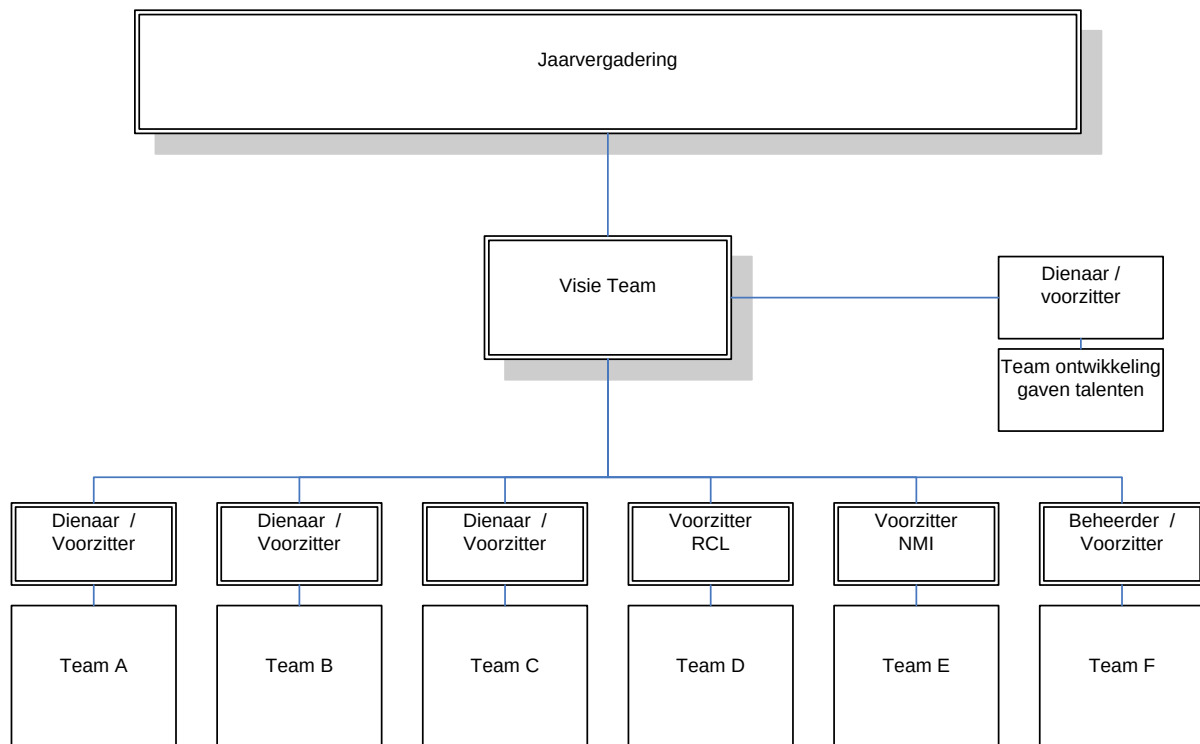
8.3. Gavengericht werken

Een ander belangrijk uitgangspunt binnen de nieuwe structuur is het werken vanuit gaven en talenten. Een gemeente kan nog zo god georganiseerd zijn en zich ontwikkelen tot een gemeente waar bijna alle eerder beschreven principes worden nageleefd. Als er niet wordt gewerkt vanuit de door God gegeven gaven en talenten kan dit werken als een kar met vierkanten wielen. Het helpen ontdekken van ieders gaven en talenten en het vervolgens matchen aan de verschillende taken die vervuld moeten worden in de gemeente is van groot belang. Het coachen, begeleiden en mentoren

van gemeenteleden die dit nodig hebben is ook van groot belang voor het verder ontwikkelen van de aanwezige gaven en talenten. Daarnaast is het noodzakelijk dat zowel vanuit de verantwoordelijke voorzitter als vanuit het team ontwikkeling gaven en talenten er een goede verbinding is met alle actieve gemeenteleden. Op deze manier kan overbelasting worden voorkomen en kan samen met het gemeentelid worden gekeken of de taak nog aansluit bij zijn of haar de passie, gaven en talenten.

8.4. De nieuwe structuur

Wanneer ik alle genoemde uitgangspunten op een rij zet kom ik uit op een volgende structuur:



De jaarvergadering:

Het hoogste orgaan waar beslissingen worden genomen binnen de gemeente is de jaarvergadering. De vergadering beperkt zich niet meer alleen tot de formele taken zoals het goedkeuren van de verslagen van de functionarissen, het vaststellen van de begroting en het kiezen van de functionarissen. Een belangrijke taak van de vergadering wordt ook het vaststellen van relevante zaken als identiteit (o.a. wie willen wij zijn en ethische- en theologische vraagstukken), missie, visie, strategie en doelen van de gemeente.

Het visieteam/smalle kerkenraad:

Dit team houdt zich bezig met de middellange en lange termijn (missie, visie strategie), ethische en theologische vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen. Het visieteam fungeert als paraplu over de verschillende (uitvoerende) teams en houdt het overzicht over de voortgang en knelpunten binnen en tussen de verschillende teams. Hierdoor wordt de samenhang gewaarborgd. Het visieteam kan worden gezien als de smalle kerkenraad en bestaat uit 5-7 leden. Elke lid van het visie team is contactpersoon voor één van de uitvoerende teams.

Team ontwikkeling gaven en talenten:

Dit team vervangt de huidige nominatiecommissie (commissie die op de Jv gemeenteleden die zich beschikbaar stellen voor een formele taak voordraagt om verkozen te worden) en houdt zich bezig met het ondersteunen van gemeenteleden bij het ontdekken van hun passie, gaven en talenten. Dit team koppelt gemeenteleden vanuit deze passie, gaven en talenten aan functies en taken binnen het gemeentewerk. Daarnaast zorgt dit team voor begeleiding in de vorm van mentoring, coaching of training voor zowel beginnend als ervaren vrijwilligers binnen het gemeentewerk.

De uitvoerende teams:

De verschillende uitvoerende teams hebben eigen taakvelden. De samenstelling van de teams en de invulling van hun taken worden vastgesteld door de Kr als geheel. Voor elk team wordt afgesproken wat de (beleid en financiële) kaders zijn waarbinnen zij besluiten kunnen nemen. Alle uitvoerende teams werken met korte en middellange termijn plannen en doelstellingen die zijn relateert aan de missie, visie en doelstellingen van de gemeente. De voorzitters van de verschillende teams zijn lid van de (brede) Kr.

De brede kerkenraad:

De brede kerkenraad bestaat uit alle leden van het visieteam en de voorzitters van de verschillende teams. Om consistent met het handboek te blijven, houden de voorzitters en leden van het visieteam de formele namen die zij volgens het handboek behoren te hebben. Er kan wel worden besloten dat een deel van hun taken in een ander team worden belegd. De brede kerkenraad komt 3-4 x per jaar bij elkaar. Binnen dit overleg worden alle formele beslissingen, die toekomen aan de Kerkenraad, genomen.

Welke keuzes moeten er nog worden gemaakt:

Voor het vaststellen van de teams en de invulling van hun taken kunnen meerdere keuzes gemaakt worden. Ik heb er bewust voor gekozen geen voorzet te geven hoe deze teams het beste vormgegeven zouden moeten worden. Dit kan het beste plaatsvinden in een bredere discussie binnen de Kerkenraad en met betrokkenheid van de verschillende coördinatoren.

Er kan worden besloten zo veel mogelijk te werken vanuit de bestaande commissies. In dat geval zou de belangrijkste verandering alleen (de rol van) het visieteam het team werken vanuit gaven en talenten zijn.

Er kan ook een keuze worden gemaakt om de (taken van de) teams te richten op de belangrijkste prioriteiten. Als de Kerkenraad de keuze maakt dat bijvoorbeeld (meer) gemeenschapsvorming een belangrijke doelstelling is, zou een team zich specifiek hierop kunnen richten. Een indeling gericht op de 'bouwstenen' grootste gebod en grote opdracht (zoals gebruikt door Doelgerichte gemeente), of deels gekoppeld aan de acht kwaliteitskenmerken van Schwarz kan ook een effectieve manier zijn om een verdeling in taken te maken.

Na het vaststellen van de verschillende teams moeten de taken en bevoegdheden duidelijk worden beschreven.

8.5 Overige aandachtspunten

Hoewel dit project gericht is op het ontwerpen van een nieuwe structuur heeft het (literatuur) onderzoek ook een aantal andere waardevolle opbrengsten opgeleverd die ik onder dit kopje wil samenvatten.

- De missie, visie en meerjarenplannen van de gemeente zijn inmiddels vijf jaar geleden opgesteld. Het is aan te bevelen om deze opnieuw te actualiseren en deze te verrijken met uitgangspunten van één of meerdere gemeenteopbouw modellen.
- Er ligt een grote focus op de eredienst, terwijl de betrokkenheid bij de kleine groepen (huiskringen en lifegroups) op dit moment nog beperkt is. Het is raadzaam om hier een betere balans in te zoeken.
- Voor een grotere betrokkenheid bij de gemeente en verdere groei is het van belang dat de gemeente een duidelijke identiteit heeft, hechte sociale structuren kent en duidelijke regels heeft.
- Het is belangrijk dat de kerk zich niet richt op zelfbehoud, maar op zijn oorspronkelijke doel en functie.
- Het is een uitdaging voor de gemeente van de toekomst om van betekenis te blijven voor het godsdienstig leven van de mensen in de moderne samenleving. Religie is meer een zoektocht aan het worden naar antwoorden op grote levensvragen. Het is van belang dat de gemeente zich bewust is van deze veranderden rol en probeert om aansluiting te zoeken bij deze vragen.
- Oplossingrichtingen om aan deze uitdaging vorm te geven is dat de kerk geworteld is in de levenssituatie van mensen en een kerk op menselijke maat is. Het kringenwerk en de lifegroups kunnen een belangrijke rol spelen om hier vorm aan te geven.
- Hendriks derde element uit Hendriks theorie '*vertrouwen*' is van groot belang. Binnen de gemeenteopbouw draait alles om God. Psalm 127 geeft dit op een mooie wijze weer: '*Als de Heer het huis niet bouwt, vergeefs zwoegen de bouwers*'
- Het gebed (zowel persoonlijk als gezamenlijk) zal ook een belangrijke rol spelen in het leven van de gemeente. Mensen zullen ervaren wat het is om in retraite te gaan, een pelgrimsplaats te bezoeken, een geestelijke begeleider te hebben, deel te nemen aan een gebedsgroep of het persoonlijke gebedsleven vorm te geven waarin men elkaar stimuleert en ervaringen met elkaar deelt. Oefening in gebed zou de belangrijkste zorg moeten zijn die pastors aan de (volwassen) leden van de kerk verlenen.

9. Implementatieplan

Het tweede deel van de opdracht omvat een voorstel voor het implementeren van de nieuwe structuur. In dit hoofdstuk wil ik ingaan op relevante veranderstrategieën die bruikbaar zijn voor een goede en gedragen implementatie. Ik maak hiervoor gebruik van literatuur vanuit de gemeenteopbouw als uit de 'seculiere' veranderkunde.

9.1 Wat kunnen we leren van de 'seculiere' veranderkunde van John Kotter?

Op het gebied van veranderkunde is zeer veel literatuur beschikbaar waarin een veelheid aan methoden, strategieën, concepten, voorwaarden enz. beschreven worden. John Kotter is één van de bekendere veranderkundige. In zijn boek *'Onze ijsberg smelt'* beschrijft hij acht stappen die de implementatie van een verandering succesvol kunnen maken. Ik zal ze hieronder kort toelichten en direct een suggestie doen hoe invulling aan deze voorwaarde gegeven zou kunnen worden.

1. Creëer urgentiebesef: *Het is belangrijk dat de gemeente doordrongen is van de noodzaak van de verandering.* Het is belangrijk om niet alleen aan te kondigen dat een nieuwe structuur geïmplementeerd gaat worden, maar hierbij ook duidelijk aan te geven wat de knelpunten binnen de huidige structuur zijn en hoe deze knelpunten binnen de nieuwe structuur opgelost gaan worden.

2. Vorm een leidende coalitie: *Stel een groep samen met genoeg invloed om leiding te geven aan de verandering. Zorg dat deze coalitie als team werkt.* Het is belangrijk dat de implementatie wordt uitgevoerd door leiders en deskundigen uit de gemeente die ook draagvlak binnen de gemeente hebben. De verantwoordelijkheid van de verandering zou bij de Kerkenraad moeten liggen.

3. Formuleer een visie en strategie: *De gemeenteleden kunnen de verandering beter plaatsen als er een visie en strategie is geformuleerd. De visie schetst een toekomstbeeld die voorstelbaar, aantrekkelijk, haalbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar is. De strategie beschrijft hoe de visie gerealiseerd wordt.* Hiervoor geldt hetzelfde al bij het creëren van het urgentiebesef. Het is belangrijk om vast te stellen wat de visie en strategie van de kerkenraad is achter de in te zetten verandering is.

4. Communiceer en geef voldoende informatie: *Goede communicatie is van groot belang om breed draagvlak te krijgen. De visie, strategie en de in te zetten verandering moeten eenvoudig en duidelijk uitgelegd worden. Gebruik hiervoor metaforen en herhaling. De leidende coalitie moet hierin ook voorbeeld gedrag laten zien.* Het feit dat er over een verandering van de structuur wordt nagedacht is al enkele malen gecommuniceerd. Hoe deze verandering er uit gaat zien, wat de planning is en wat de doelstellingen zijn is echter nog niet gecommuniceerd. Het is van belang om de gemeente en zeker de direct betrokkenen hier op een duidelijke, toegankelijke en het liefst warme manier in mee te nemen. Het verdient de voorkeur om dit zowel schriftelijk als mondeling te doen. Het is ook van belang om een metafoor te bedenken om de verandering mee te vergelijken.

5. Zorg dat mensen aan de slag kunnen: *creëer een breed draagvlak door obstakels uit de weg te ruimen, systemen of structuren die de visie ondermijnen te veranderen, training van vrijwilligers, het nemen van risico's en onconventionele ideeën aanmoedigen.* Ga serieus om met feedback tijdens het communicatieproces. Richt de focus (ook) op het veranderen van structuren die de visie ondermijnen. De vrijwilligers die training of een andere vorm van ondersteuning nodig hebben moeten zo snel mogelijk worden getraind vanuit de nieuw gevormde commissie ontwikkelen gaven en talenten. Gebruik alle ideeën en input die worden aangedragen tijdens het communicatieproces.

6. Creëer korte termijn successen: *Zorg er voor dat successen van de verandering snel zichtbaar worden en dat de mensen die hier verantwoordelijk voor zijn ook erkenning hiervoor krijgen.* Het is

vanuit de kerkenraad belangrijk om de erkenning te geven aan de pioniers die als één van de eerste hun werkwijze aanpassen aan de nieuwe structuur.

7. Houd het tempo hoog: *Dit punt spreekt voor zich, als een aanvang gemaakt wordt met de verandering is het van belang om vaart te houden in het veranderproces.* Het is van belang dat de kerkenraad een planning opstelt die realistisch is, maar tegelijk ook de voortgang er in houdt. De nieuwe structuur zou binnen 6-12 maanden effectief moeten kunnen functioneren.

8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur: *O.a. door het duidelijk maken van de relatie tussen de nieuwe structuur en het beter functioneren van de gemeente.* Als het goed is zal in elk geval een deel van de geconstateerde knelpunten uit de analyse van 2013 als gevolg van de nieuwe structuur verbeterd of helemaal opgelost gaan worden. Het is belangrijk om dit duidelijk te communiceren.

9.2. Welke aanknopingspunten biedt Sake Stoppels voor het succesvol veranderen binnen een gemeente?

Sake Stoppels is binnen de theologische Faculteit van de Vrije Universiteit Amsterdam de opvolger van Jan Hendriks. Stoppels beschrijft in zijn boek *'Voor de verandering'* over vernieuwing in gemeente en parochie. Stoppels beschrijft vanuit praktijkervaringen en maakt gebruik van de modellen van Hendriks.

Ik wil voornamelijk inzoomen op mogelijk 'remmende kracht' (een positieve formulering van weerstand) en de manier waarop hiermee het beste kan worden opgegaan. Weerstand bij veranderingen is overigens een heel natuurlijk proces. Elk levend organisme levert consequent weerstand bij verandering. Weerstand is niet perse negatief en kan een belangrijke functie hebben. Weerstand kan de bewaker van stabiliteit zijn, of een initiatief voor een andere verandering. Het is belangrijk om remmende krachten niet te negeren of te bestrijden, maar om deze serieus te nemen. Hiervoor zijn vier redenen.

- Mensen hebben tijd nodig om aan verandering te wennen, die tijd moet hen gegund worden anders groeit het verzet.
- Weerstand hoeft niet zo zeer veroorzaakt te worden door de inhoud van de verandering, maar door de wijze waarop deze wordt ingevoerd.
- Het serieus nemen van mensen die weerstand bieden kan de kwaliteit verhogen.
- De bezwaren kunnen ook gewoon terecht zijn, niet elke verandering is ook een verbetering. Iedere veranderaar zou een aantal kritische mensen om zich heen moeten verzamelen. Wat echt deugd zal de kritiek van sceptici moeten weerstaan.

Stoppels beschrijft (naar aanleiding van de theorie van W.C. Hobgood) een aantal brede condities en directe reacties die kunnen worden ingezet bij remmende krachten.

De brede condities zijn kwaliteiten die een gemeente al heeft voordat de verandering en het conflict daarover bestaan. De gemeente kan hier in geval van conflict op terugvallen waardoor in de regel de remmende kracht zowel in intensiteit als in omvang gereduceerd wordt. Er zijn vijf brede condities te onderscheiden:

- Een klimaat van onderling vertrouwen. Dit onderlinge vertrouwen moet in veranderingsprocessen extra worden versterkt. Het is hierom van belang om bij het delen van informatie ieder lid geïnformeerd is en gehoord wordt. Het is van belang om de geldende normen en waarden die normaal gesproken ook gelden bij het nemen van besluiten in acht te houden.

- Gedeeld leiderschap. Wanneer er werkelijk sprake is van gedeeld leiderschap is het vermogen om goed met remmende krachten om te gaan groter. Binnen het leiderschapsteam zelf vinden al de eerste reflecties op de komende veranderingen plaats.
- Een heldere visie en onderwijs aangaande de visie.
- Spirituele vorming. Het gebed is fundamenteel in het goed omgaan met remmende krachten. Het zuivert de eigen motieven voor de verandering en voorkomt het bouwen van een eigen koninkrijk.
- Systeem bewustzijn. De gemeente is een open systeem die communiceert met zijn omgeving. Daardoor vindt er automatisch doorlopend verandering plaats. Een gezond systeem biedt ruimte aan verschillende posities en inzichten, maar neemt ook beslissingen.

De individuele leidinggevendenden zouden om gezond leiding te kunnen geven aan een veranderproces de volgende kwaliteiten moeten bezitten:

- Empathisch luisteren. Dit is het vermogen om werkelijk te luisteren naar mensen, ook als deze anders zijn dan de eigen mening en opvatting.
- Moed om op basis van overtuiging te handelen. Dit betekent ook de moed om conflicten niet uit de weg te gaan. Gezonde verlangens binnen een gemeente zouden altijd gebaseerd moeten zijn op het verlangen dat het evangelie de ruimte krijgt. Er mag dan ook vertrouwen zijn dat de plannen tegen een stootje kunnen.
- Een sterk verlangen om te onderwijzen. Hiermee wordt niet bedoeld de behoefte om te overtuigen, maar om de gemeente te informeren wat er daadwerkelijk speelt. Remmende krachten worden versterkt door onjuiste of onvolledige informatie.

9.3. Plan van aanpak voor de implementatie

Op basis van de genoemde veranderstrategieën zou een plan van aanpak voor de implementatie er als volgt uit kunnen komen te zien:

1. Goede inhoudelijke discussie binnen de Kerkenraad met als doel om een gedragen besluit te kunnen nemen over de implementatie van het voorgestelde model
2. Het betrekken van sleutelpersonen (o.a. coördinatoren bestaande commissies) bij het vaststellen van de invulling van de teams en het starten met actief communiceren binnen de gemeente van de voorgenomen verandering. Laat in deze communicatie vooral de urgentie voor de verandering goed tot uiting komen en maak duidelijk welke visie en strategie er achter de verandering liggen. Sta na het communiceren open voor vragen en reacties.
3. Het afwegen van ontvangen reacties en vervolgens het definitief vaststellen van de nieuwe structuur.
4. Het vaststellen van een planning met betrekking tot de implementatie. In deze planning wordt ook vastgesteld of de omschakeling naar de nieuwe structuur in één keer plaatsvindt of dat deze gefaseerd gaat gebeuren.
5. Het wederom actief communiceren door middel van een gemeenteavond en een informatiebulletin.
6. Geconstateerde remmende krachten afwegen en indien mogelijk (gedeeltelijk) wegnemen
7. Start met de implementatie
8. Afronden van de implementatie
9. Evaluatie van de implementatie
10. Indien noodzakelijk bijstellen van de structuur.

10. Geraadpleegde bronnen

- Bernts, T. Dekker, G en Hart, J. de (2007) *God in Nederland 1996-2006*. Kampen. Ten Have.
- Boersema P. en Paas, S (2011) *Onder spanning* Utrecht. Kok
- Broek, T en Koper, D (2013) *Eindverslag analyse Kerk van de Nazarener Haarlem*. Assendelft/Santpoort-Noord
- Dekker, Dr. G. en Stoffels, Dr. H.C. (2009) *Godsdienst en samenleving*. Kampen. Kok
- Donders, Paul Ch. en Ketelaar Jaap (2010). *Gezond leiderschap in de kerk*. Hoornaar. Gideon
- Erwich, Rene (2013) *Gemeente in beeld, vragen naar vitaliteit*, Kampen Kok
- Erwich, Rene (2008) *Veelkleurig verlangen*. Zoetermeer. Boekencentrum.
- Handboek 2013-2017 Kerk van de Nazarener (2014), Publicatieraad van het NL District Kerk van de Nazarener
- Hendriks, Jan (2008) *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw*. Kampen Kok.
- Kotter, John (2006) *Onze ijsberg smelt*. Amsterdam. Business Contact
- Loon, Rene van (2010) in zijn boek *Kerk voor de buurt*. Zoetermeer, boekencentrum
- Osmer, Richard R. (2008), *Practical Theology, An Introduction*. Grand Rapids, Michigan/Cambridge, U.K: Eerdmans Publishing Company
- Pritchard, G.A. (1996) *Willow Creek, een eerlijke evaluatie*. Heerveen. Barnabas.
- Stoppels, S. (2009) *Voor de verandering*. Zoetermeer. Boekencentrum
- Schwarz, Christian A. (2010) *Kleur jouw wereld met Natuurlijke Gemeente Ontwikkeling*. Ermelo. NCD.
- Schwarz, Christian A. (1996) *Natuurlijke gemeente ontwikkeling*. Hoornaar Gideon
- Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek* Den Haag. Boom Lemma
- Warren, Rick (2004) *Doelgerichte gemeente, met hart voor God en hart voor mensen*. Vaassen. Medema
- Warren, Robert (2010) *Handboek gezonde gemeente*. Ekklesia

Websites:

<http://www.willowcreek.org/aboutwillow/>

Bijlage 1. Uitwerking bespreking in de Kerkenraad

Binnen de Kerkenraad is uitgebreid gesproken over de analyserapportage. De bevindingen uit de rapportage werden grotendeels herkend. Er is binnen de Kerkenraad een eerste brainstorm geweest hoe de indeling van de verschillende commissies eruit zou kunnen komen te zien.

- **Visieteam:** Dit is de z.g. kleine Kerkenraad waarin het geestelijk leiderschap plaatsvindt (missie, visie, ethiek, theologisch) en de interkerkelijke contacten worden vormgegeven. Hieronder zou ook de penningmeester en de secretaris ondergebracht kunnen worden.
- **Samenkomstteam:** In dit team zouden alle taken en verantwoordelijkheden die te maken hebben met de samenkomst op zondagochtend, maar ook bijzondere diensten zoals rouw-, trouw-, en gebedsdiensten kunnen vallen. Dit zijn taken als muziek, beamer, geluid, begroeters, collecte, preekrooster, medewerkers van dienst, opvang nieuwe bezoekers, informatieblad etc.
- **Educatieteam:** Hierin zouden alle onderwijsactiviteiten inclusief het kringen-, kinder-, en tienerwerk ondergebracht kunnen worden.
- **Outreachtteam:** Hierin zouden alle evangelisatie en zending activiteiten ondergebracht kunnen worden inclusief het diaconaat en het werk in de Leidse Buurt.
- **Zorgteam:** In dit team wordt het pastoraat en gebedswerk vormgegeven, maar ook het organiseren van gemeenteactiviteiten zoals de Agapemaaltijd (gezamenlijke maaltijd in de kerk) en de seniorenochtenden. Het is ook een optie het diaconaat in deze commissie onder te brengen.
- **Praktisch of facilitairteam:** In dit team zou allen wat te maken heeft met beheer en huishouding ondergebracht kunnen worden zoals onderhoud gebouw en terrein, inkoop, koffie schenken, schoonmaak, sleutelbeheer, beveiliging gebouw.
- **Algemene zaken:** denk hierbij aan PR activiteiten zoals Facebook account, websitebeheer, 2 maandelijks magazine, kerkelijk bureau, boekhouder.

Daarnaast blijven er een aantal losse commissies bestaan zoals de commissie beheer nalatenschap (semi-permanente commissie die de Kerkenraad ondersteunt en adviseert over het beheer en besteding van de nalatenschappen) en de nominatiecommissie. De nominatiecommissie wordt jaarlijks samengesteld om namens de jaarvergadering te zoeken naar kandidaten die genomineerd willen en kunnen worden voor Kerkenraad- en bepaalde commissiefuncties.

Bovenstaande verdeling is slechts een eerste aanzet geweest, maar geeft wel een richting hoe een nieuwe structuur er uit zou kunnen komen te zien. De Kerkenraad vindt het van belang dat voordat er verdere keuzes gemaakt worden er een verdere (theologische) verdieping en onderbouwing plaatsvindt. Om deze reden is besloten tot de opdracht die aan dit project ten grondslag ligt.

Bijlage 2: Relevante artikelen uit het handboek met betrekking tot bestuurlijke inrichting van een plaatselijke gemeente

De Jaarvergadering

Het hoogste orgaan binnen een plaatselijke gemeente is feitelijk de jaarvergadering (art. 113.7) Deze vergadering zal worden gehouden binnen een periode van 90 dagen voorafgaande aan het bijeenkomen van de Districtvergadering. Alle functionarissen worden gekozen en leggen achteraf verantwoording af aan de jaarvergadering. Alle actieve leden van 15 jaar en ouder hebben het recht om te stemmen in de vergadering (art.113.1). Het is mogelijk om tussentijds een vergadering te beleggen.

De Kerkenraad

Iedere plaatselijke kerk zal een kerkenraad hebben (art.127). De Kerkenraad zal bestaan uit de volgende functionarissen:

- De predikant
- De voorzitter Raad Christelijk leven en Zondagschool (RCL)
- De voorzitter van de Nazarener Jeugd Internationaal (NJI)
- De voorzitter van de Nazarener Mission Internationaal (NMI)
- De dienaren
- De beheerders
- De leden van de RCL indien zij zijn gekozen als leden van de Commissie Onderwijs

De Kerkenraad zal uit niet meer dan 25 vaste leden bestaan. De Kerkenraad treedt in functie aan het begin van het kerkelijke jaar en zal twee maandelijks haar normale vergadering beleggen (art. 128). De formele taken van de kerkenraad zijn uitgebreid beschreven in 30 subartikelen. Het eerste subartikel (art. 129.1) beschrijft als vangnet wat mij betreft direct de uiteindelijke verantwoordelijkheid van de Kerkenraad:

Het zorg dragen voor de belangen van de kerk en haar werk, (waarin niet op andere wijze is voorzien,) in harmonie met de predikant.

De volgende taken zijn van belang om rekening mee te houden bij het vaststellen van een nieuwe structuur:

- Op voordracht van de RCL en met goedkeuring van de predikant kiezen van een leider kinderwerk en een leider volwassenenwerk (art. 129.16)
- Het goedkeuren van de NJI voorzitter, gekozen door de plaatselijke NJI (art. 129.17)
- Het kiezen van een secretaris en penningmeester vanuit de leden van de kerk (art.129.19 en 20)
- Het zorgen voor een telcommissie (art. 129.22)
- Het benoemen van een kastcontrolecommissie (art. 129.23)
- Het zorgen van een Evangelisatie- en Ledencommissie (art. 129.24). Deze taak mag ook door de dienaren worden uitgevoerd (art. 138.3)
- Het zorgen voor een commissie lange termijn planning (art. 129.29)

De dienaren

Het aantal dienaren van de kerk zal niet minder dan 3 en niet meer dan 13 zijn. Zij worden schriftelijk gekozen uit de leden van de kerk (art. 137)

De volgende taken zijn van belang om rekening te houden bij het vaststellen van een nieuwe structuur:

- Het fungeren als commissie kerkgroei, met als verantwoordelijkheid het naar buiten treden, de evangelisatie en uitbreiding (art. 138.1)
- Het geven van praktische hulp en ondersteuning aan de behoeftige en bedroefden. (pastoraat, diaconaat en huisbezoek) (art. 138.2)
- Het assisteren van de predikant bij het organiseren van de kerk, zodat er gelegenheid voor christelijk dienstbetoon is voor alle leden (art. 138.4)
- Het dienen als contactorgaan naar plaatselijke organisaties voor christelijke actie en dienstverlening (art. 138.5)
- Het assisteren van de predikant in de eredienst, bij de christelijke opvoeding in de plaatselijke kerk (art. 138.6) en bij het bereiden en uitdelen van het avondmaal (art.138.7)
- De dienaren zullen de plaatselijke Commissie Rentmeesterschap vormen om de zaak van het christelijk rentmeesterschap te bevorderen (art. 140)

De beheerders

Ook het aantal beheerders ligt tussen de 3 en 13 beheerders en zij zullen worden gekozen uit de leden van de kerk (art.141). Er worden maar twee taken benoemd die van belang zijn namelijk:

- Het beheren van de eigendommen van de kerk (art. 143.1)
- Het geven van leiding bij uitbreiding of bouw van faciliteiten en het opstellen van een begroting (art. 143.2)

De Raad Christelijk leven en Zondagschool (RCL)

Het handboek is hier duidelijk over: Elke plaatselijke gemeente zal een RCL of een commissie onderwijs, als deel van de kerkenraad, instellen op de jaarvergadering, om verantwoordelijk te zijn voor het christelijk onderwijs van de kerk. De leden van de RCL zouden moeten zijn:

- De voorzitter RCL
- De predikant
- De voorzitter NMI
- De voorzitter NJI
- De leider kinderwerk
- De leider volwassenwerk
- 3 tot 9 leden, gekozen door de jaarvergadering vanuit de leden van de gemeente (art.145).

De taken en bevoegdheden van deze commissie zijn onder andere:

- Het plannen, organiseren, bevorderen en leiden van het Christelijk onderwijs in de plaatselijke kerk (onder verschillende voorwaarden zoals onder directe zorg van de predikant) (art.145.1)

- Het bereiken van het grootst mogelijke aantal onkerkelijke mensen voor Christus en de kerk en hen uiteindelijk toerusten (na een groot aantal stappen) voor een passende Christelijke bediening (art 145.2)
- Het plannen en organiseren van het totale Christelijke leven en Zondagschoolwerk (art. 145.4)
- Het voordragen aan de Kerkenraad van een leider kinderwerk en een leider volwassenwerk (art. 145.6)
- Het kiezen van raden, functionarissen en leiders voor het kinder en volwassenwerk (art. 145.7 en 8)

De voorzitter RCL wordt gekozen door de Jaarvergadering en is lid van de gemeente, ex-officio lid van de kerkenraad en de Districtvergadering.

De Nazarener Jeugd Internationaal (NJI)

Het jeugdwerk in de gemeente zal worden georganiseerd door de NJI, volgens het handvest van de NJI en onder gezag van de plaatselijke kerkenraad (art 150). De NJI-raad is in de gemeente verantwoordelijk voor het werk onder de jeugd vanaf 12 jaar en ouder, studenten en jongvolwassenen en het collectief formuleren van een visie voor het plaatselijke jeugdwerk. Het werk rond de zondagschool is onderworpen aan de goedkeuring van haar leider en de RCL (art 150.2) De NJI-raad bestaat uit een voorzitter, andere functionarissen met verantwoordelijkheden, jeugdvertegenwoordigers en – leiders (als dat nodig wordt geacht) en de plaatselijke predikant en/of jeugdpredikant. De raadsleden dienen lid te zijn van de gemeente en is verantwoording verschuldigd aan de kerkenraad.

De NJI voorzitter is ex-officio lid van de kerkenraad, RCL en de Districtvergadering.

De Nazarener Mission Internationaal (NMI)

Het zendingswerk is georganiseerd binnen de NMI. De plaatselijke NMI is onderdeel van de plaatselijke kerk en ondergeschikt aan het toezicht en de leiding van de predikant en de kerkenraad (art 153.1) De voorzitter wordt gekozen door de leden van de NMI, is lid van de gemeenten, ex-officio lid van de kerkenraad en lid van de Districtvergadering. De voordracht van de voorzitter dient goedkeuring van de kerkenraad.

De Predikant

Over de rol van de predikant is uiteraard veel beschreven, ik beschrijf hier alleen de rol van de predikant in het bestuurlijke spectrum.

De predikant is lid van de kerkenraad (art 127). Elk jaar zullen predikant en kerkenraad in gesprek gaan om de verwachtingen en doelen van de kerk en de predikant te vernieuwen (art 121)

Verder zijn relevante taken en bevoegdheden:

- Het benoemen van de zondagschoolleiders (art 413.10)
- Ex-officio preses zijn van de plaatselijke kerk en voorzitter van de kerkenraad, en lid van alle gekozen en vaste raden en commissies van de kerk.
- De predikant heeft recht zijn stem uit te brengen betreffende de voordracht van alle hoofden van de afdelingen van de plaatselijke kerk.