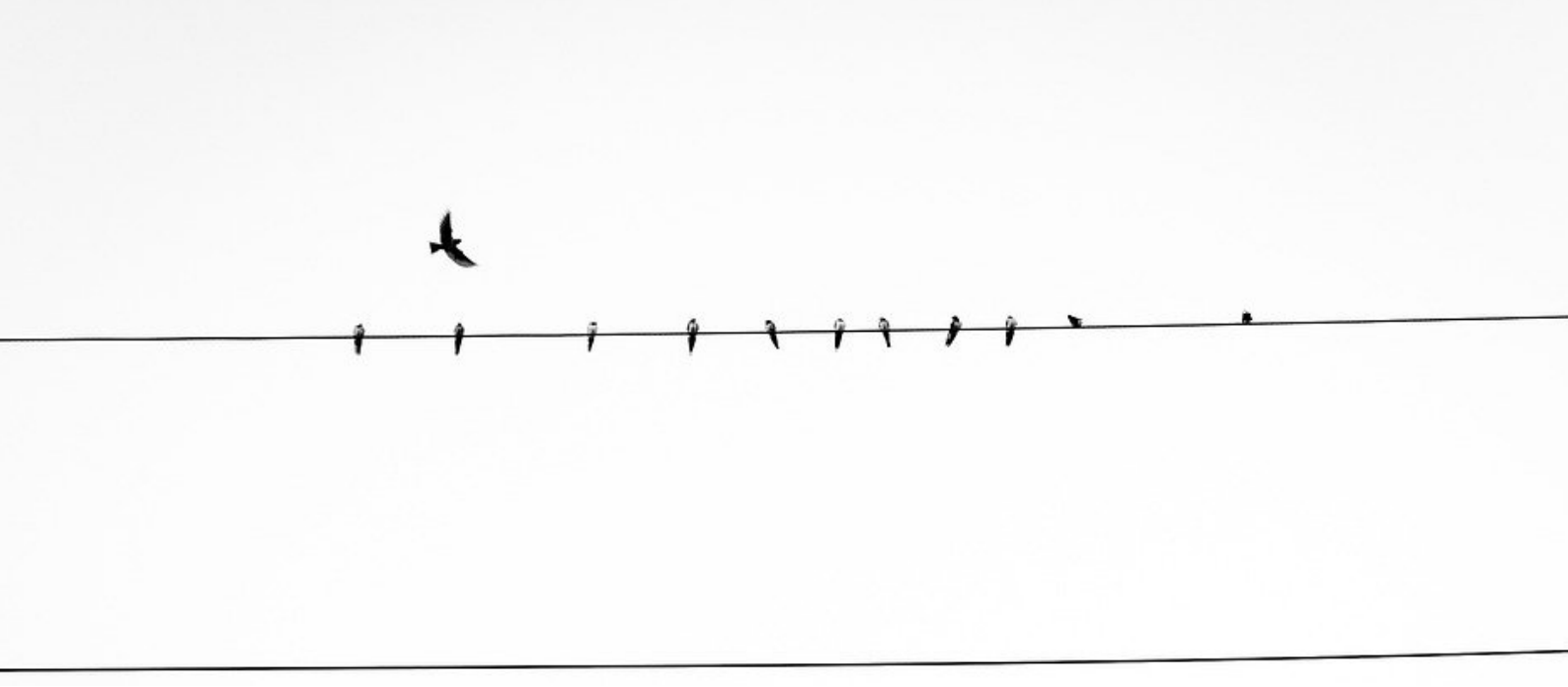
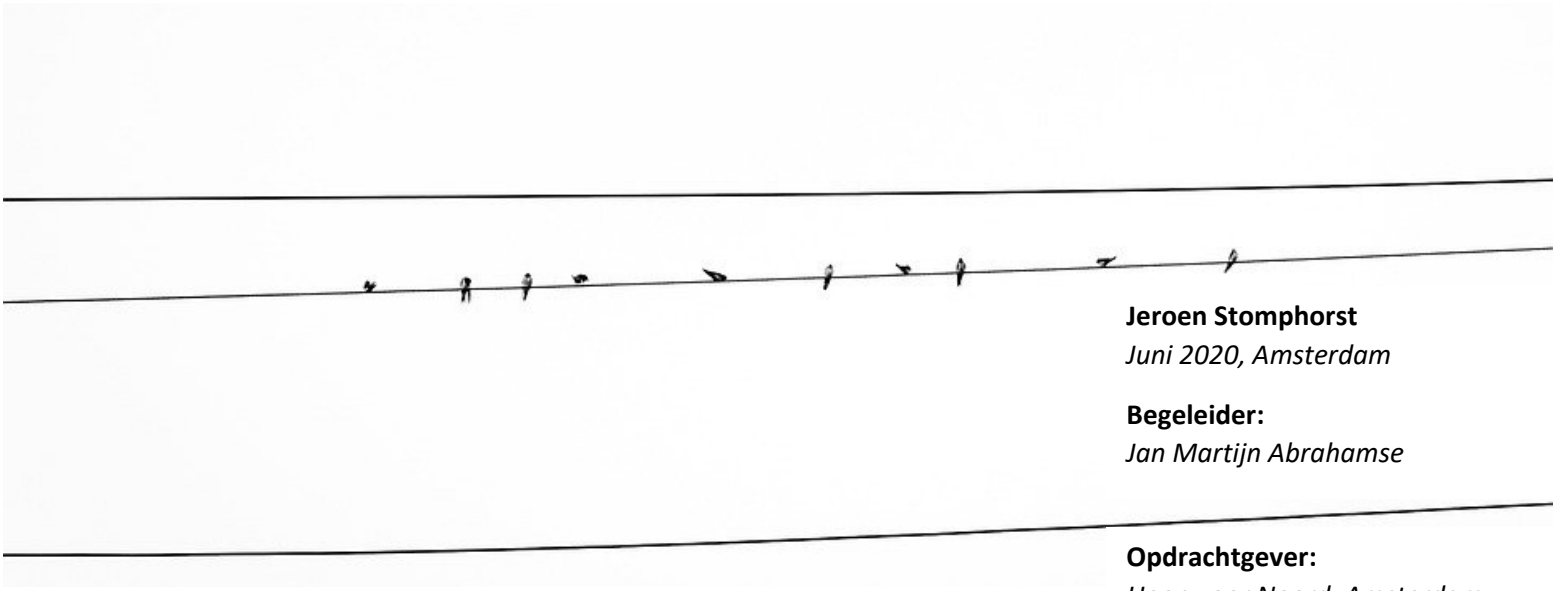


LEIDERSCHAPSONTWIKKELING IN POSTPIONIERSPLEKKEN BINNEN DE CGK

...een proces van professionaliseren en institutionaliseren



Jeroen Stomphorst
Juni 2020, Amsterdam

Begeleider:
Jan Martijn Abrahamse

Opdrachtgever:
Hoop voor Noord, Amsterdam

Hbo-theologie
Christelijke Hogeschool Ede

Samenvatting

Hoop voor Noord heeft een uniek proces van professionaliseren en institutionaliseren achter zich. Vanaf de start van de kerkplanting in 2006 zijn er gemeenschappen ontstaan en heeft leiderschap zich gevormd. In het huidige leiderschap werken professioneel en ambtelijk leiderschap samen door middel van een dagelijkse leiding, met een vijftal parttime professionals, en een klein team met vier ouderlingen en drie diakenen die op vrijwillige basis werken. Het onderwerp van dit onderzoek is de totstandkoming en samenwerking van het leiderschap in Hoop voor Noord. Dit leiderschap is onderzocht en gespiegeld aan literatuur- en praktijkonderzoek.

Dit onderzoek maakt zichtbaar hoe leiderschap zich in de pioniersplekken van de Christelijk Gereformeerde Kerk (CGK) ontwikkelt en hoe de kerkorde slechts in beperkte mate aansluiting vindt in de veelkleurige pioniersspraktijk. De pioniersplekken vragen om meer vrijheid, veelkleurigheid en gelijkheid. Hierin is er voor een kerkverband een ondersteunende, maar niet een vorm bepalende rol weggelegd. Het leiderschap van (pioniers)kerken van de toekomst zal meer en meer plaatselijke vormen aan nemen. Hierin zijn ze minder gevormd naar het kerkverband of andere pioniersplekken maar, gericht op het Evangelie en de context, ontstaan vanuit een uniek proces van professionaliseren en institutionaliseren.

In dit alles blijft het voor pioniersplekken de uitdaging om zelf geen eindpunt te creëren in het proces van professionaliseren en institutionaliseren. Dit onderzoek sluit af met aanbevelingen tot verdere integratie van professioneel en ambtelijk leiderschap en stelt vragen aan de verhouding tussen missie en structuur. Het is belangrijk dat leiders continu blijven kijken naar wat de gemeente in de context en de tijd nodig heeft aan eventuele vernieuwing om aangesloten te blijven op de gemeenschap en de missie. De verscheidenheid en vrijheid moeten niet al te zeer beperkt worden door een nieuwe pionierstraditie en een verabsolutering van het proces van professionaliseren en institutionaliseren. Toch kunnen pioniersplekken en gevestigde kerken leven van het proces van de onderzochte postpioniersplekken.

Inhoud

Samenvatting 1
1. Inleiding 4
1.1 Aanleiding 4
1.2 Doelstelling 4
1.3 Onderzoeksvraag (plus deelvragen) 4
1.4 Contextbeschrijving, Hoop voor Noord 5
1.5 Onderzoeksmethode 6
1.5.1 Gevalstudie 6
1.5.2 Literatuurstudie 6
1.5.3 Empirisch onderzoek 7
1.6 Leeswijzer 7
2. Theoretisch kader, *leiderschapsontwikkelingen* 8
2.1 Afbakening 8
2.1.1 Professionaliseren 8
2.1.2 Institutionaliseren 8
2.1.3 Kerkelijke focus en verhouding 9
2.1.4 (Post)pioniersplekken 9
2.2 Theoretisch onderzoek 10
2.2.1 Basis van leiderschap 10
2.2.2 Professioneel leiderschap 11
2.2.3 Ambtelijk leiderschap 14
2.2.4 Spanning en speelruimte 18
3. Methode, *empirisch onderzoek* 19
3.1 Hoe is het proces van professionalisering en institutionalisering in HvN verlopen, in de periode van initiatieffase tot postpioniersfase? 19
3.1.1 Dataverzameling 19
3.1.2 Onderzoekverloop 19
3.1.3 Data-analyse 19
3.1.4 Validiteit en betrouwbaarheid 19
3.2 Hoe waardeert het professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN de huidige samenwerking? 20
3.2.1 Dataverzameling 20
3.2.2 Onderzoekverloop 20
3.2.3 Data-analyse 20
3.2.4 Validiteit en betrouwbaarheid 20

3.3 Wat is de innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'? 21
3.3.1 Dataverzameling 21
3.3.2 Onderzoekverloop 21
3.3.3 Data-analyse 21
3.3.4 Validiteit en betrouwbaarheid 21
4. Resultaten 22
4.1 Procesbeschrijving van professionalisering en institutionalisering in HvN 22
4.1.1 Inleiding 22
4.1.2 Procesbeschrijving 22
4.1.3 Analyse 24
4.2 Waardering samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN 24
4.2.1 Inleiding 24
4.2.2 Verloop focusgroep 24
4.2.3 Analyse 26
4.3 Procesanalyse van professionalisering en institutionalisering in postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn' 27
4.3.1 Inleiding 27
4.3.2 Procesbeschrijving 27
4.3.3 Analyse 31
5. Conclusie en discussie 33
5.1 Conclusie 33
5.2 Discussie 34
6. Aanbevelingen 34
6.1 Hoop voor Noord 34
6.2 Christelijk Gereformeerde Kerken (CGK) 35
7. Literatuurlijst 36
8. Bijlagen 39
8.1 Ontstaansgeschiedenis leiderschap, *Hoop voor Noord* 39
8.2 Interviews postpioniersplekken 43
8.2.1 Opzet half-gestructureerd interview 43
8.2.2 Samenvatting interview: *Daniël van Beek, Openhuis Haarlem* 44
8.2.3 Samenvatting interview: *Coen Legemate, ICF Rotterdam* 46
8.2.4 Samenvatting interview: *Marco Vos, ICF Apeldoorn* 48

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de afgelopen periode (februari 2019-juni 2020) heb ik stagegelopen in de multiculturele kerk Hoop voor Noord (HvN), aangesloten bij de CGK. Tijdens deze periode ontdekte ik dat er vragen waren met betrekking tot de ontwikkeling en verantwoordelijkheden van het leiderschap in de gemeente. Hoop voor Noord begon in 2006 met één betaalde kerkplanter en heeft momenteel, veertien jaar later, vijf mensen betaald in dienst. Vier jaar na de start van Hoop voor Noord zijn de ambten van ouderling en diaken (opnieuw) ingesteld. Er heeft een zogenaamd proces van *professionalisering en institutionalisering* plaatsgevonden. Deze begrippen worden in later gedefinieerd (2.1), maar professionalisering wil met name zeggen dat er meer beroepskrachten in dienst zijn getreden. Institutionalisering is, in het geval van HvN, leiderschapsvorming in lijn met de ambtstraditie van de CGK. Het professionaliseringsproces en institutionaliseringsproces is voor zowel pioniersplekken, als ook voor kerkverbanden een zoektocht. Hoop voor Noord behoort tot de voorhoede wat betreft het professionaliseringsproces van pioniersplekken in Nederland, maar blijft hierin verbonden met de traditionele ambtstheologie van de Christelijk Gereformeerde Kerken. De verschillende vragen rondom dit proces in Hoop voor Noord vormen de aanleiding van dit onderzoek: Is het proces van professionaliseren van leiderschap in Hoop voor Noord typisch voor pioniersplekken? Wat kunnen pioniersplekken leren vanuit de ambtstraditie? Wat kunnen traditionele kerken leren van het proces van professionalisering in pioniersplekken? Wat is de verhouding tussen verantwoordelijkheid en gezag van professionele en ambtelijke leiders in verhouding met de kerkorde?

1.2 Doelstelling

Een innovatieve bijdrage voor leiderschapsontwikkeling is de doelstelling van dit onderzoeksproject. Deze bijdrage is zowel gericht op (post)pionierskerken als op traditionele kerken binnen de CGK. Dit gebeurt op basis van theoretisch onderzoek en doormiddel van praktijkonderzoek op het gebied van integratie van professioneel en ambtelijk leiderschap in pioniersplekken. Hierbij is de casus van het onderzoek: *Hoop voor Noord en haar leiderschapsontwikkeling.*

Het door Hoop voor Noord beoogde effect is:
- Het inzichtelijk maken hoe het proces van professionaliseren en institutionaliseren is verlopen en hoe leiderschap momenteel samenwerkt.
- Het verkrijgen van innovatieve aanbevelingen ten behoeve van verdere integratie van professioneel en ambtelijk leiderschap.

1.3 Onderzoeksvraag (plus deelvragen)

Wat is de innovatieve bijdrage aan leiderschap binnen de CGK, vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren binnen (post)pioniersplekken?

Casus: Hoop voor Noord, Amsterdam-Noord

1. *Wat zegt literatuur over professioneel en ambtelijk leiderschapsontwikkelingen in pioniersgemeenten?*
2. *Hoe is het proces van professionalisering en institutionalisering in HvN verlopen, in de periode van initiatieffase tot postpioniersfase?*
3. *Hoe waardeert het professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN de huidige samenwerking?*
4. *Wat is de innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'?*

5. *Welke aanbevelingen ter innovatie van professioneel en ambtelijk leiderschap kunnen gedaan worden op basis van het onderzoek, voor de casus van HvN?*
6. *Welke aanbevelingen ter innovatie van professioneel en ambtelijk leiderschap kunnen gedaan worden op basis van het onderzoek, voor het kerkverband?*

1.4 Contextbeschrijving, Hoop voor Noord

Hoop voor Noord is een jonge, multiculturele kerk die zich richt op haar lokale omgeving, het stadsdeel Amsterdam-Noord. In 2006 werd er gestart met de eerste activiteiten en ondertussen is Hoop voor Noord uitgegroeid tot een levendige gemeenschap met tal van activiteiten voor mensen met allerlei achtergronden. Activiteiten spelen zich af tijdens zondagse diensten in de Kruiskerk, maar door de week heen zijn er op verschillende plaatsen allerlei activiteiten, bijvoorbeeld in taalgroepen, buurtkringen, tiener- en kinderwerk. Deze voorbeelden zijn een selectie van de activiteiten vanuit Hoop voor Noord. In haar visie beschrijft Hoop voor Noord zichzelf als:

…een beweging van het Evangelie van Jezus Christus. Met daden en in woorden Gods Koninkrijk en Zijn liefde voor mensen zichtbaar maken.

Er was een periode waarin het leek dat de beweging in en vanuit de Kruiskerk definitief tot stilstand zou komen. Decennialang was er in de Kruiskerk een zelfstandige gemeente van de Christelijk Gereformeerde Kerk geweest, maar in 2004 gaf de kerkenraad de zelfstandigheid, van haar sterk vergrijsde gemeente, op. Sindsdien was de gemeente *Wijk Noord* onderdeel van wijkgemeente Nieuw-West. Wekelijks was er nog een (zondagse) samenkomst met de oude gemeente. Deze mensen hadden een sterk verlangen naar blijvende kerkelijke presentie in Noord. De wens leefde dat er, naast de vertrouwde manier van samenkomen, een missionair initiatief zou starten. Vanuit de kerkenraad van Nieuw-West werden er plannen gemaakt, waarbij er ook een kerkplanter werd aangesteld. Het nieuwe initiatief in Noord, *Hoop voor Noord*, startte begin 2006. Pioniers Jurjen en Marijke ten Brinke besloten met een aantal christenen uit Noord aan de slag gegaan, leerden mensen kennen, organiseerden activiteiten en waren vaak met een groep gelovigen aan het bidden:

'…God wat wilt u dat we hier gaan doen?'

In de jaren die volgden zijn er vanuit Hoop voor Noord veel activiteiten ontstaan en uitgevoerd. Deze ontwikkelingen en groei leidden ook tot nieuwe zelfstandigheid van de Kruiskerk. Sinds 2010 lag Hoop voor Noord niet langer onder verantwoordelijkheid van CGK/NGK Nieuw-West, maar CGK Amsterdam-Noord. Op 7 oktober 2010 werden de ambten opnieuw ingesteld. Ook hierna bleef de gemeente groeien in activiteiten en in betrokken mensen in de buurt. In 2014 werd er een tweede voorganger aangesteld, Theodoor Meedendorp. Vanaf 2015 zijn de oude gemeente (oude Wijk Noord) en de nieuwgevormde geloofsgemeenschap (Hoop voor Noord) samengegaan in Hoop voor Noord. Zo werd de oude boom onderdeel van de nieuwe kerkplant.

Deze jonge multiculturele kerk heeft als uitvalsbasis de Kruiskerk en is van daaruit gericht op haar stadsdeel. Dit stadsdeel, Amsterdam-Noord, is momenteel het snelst groeiende stadsdeel (Couzy, 2019). Hele nieuwe wijken en woontorens worden boven het IJ uit de grond gestampt. In mei van 2020 is Amsterdam over de 100.000 inwoners gegroeid (*Het Parool*, 2020). Tijdens een collegetour op de kerstconferentie van de HGJB gaf de kerkplanter van HvN inzicht in de cijfers over Amsterdam-Noord: *'Momenteel bezoekt slechts 1,5% van de inwoners eens per maand een kerkelijke bijeenkomst. Dit maakt Amsterdam Noord het minst kerkelijke stadsdeel, in een stad waar het gemiddelde op 3% ligt.*

In Noord zijn er op zondag negen kerken geopend, samen goed voor ongeveer 750 bezoekers. Daarnaast zijn er een aantal kleine migrantenkerken. In Hoop voor Noord komen er tijdens de zondagse samenkomsten rond de 250 mensen samen, komend uit alle hoeken van het stadsdeel' (2018). De bezoekers komen overigens niet allen uit wijken uit dit stadsdeel, maar ook uit alle delen van de wereld. In Hoop voor Noord komen namelijk vele verschillende nationaliteiten samen. De multiculturele geloofsgemeenschap Hoop voor Noord is hierin ook een afspiegeling van het stadsdeel. Meer dan 50% van het stadsdeel heeft een migratie achtergrond (Gemeente Amsterdam, 2020). Hoop voor Noord biedt door middel van taalgroepen, in een vijftal talen, mensen met een migratieachtergrond de gelegenheid om in de moedertaal te zingen en te horen uit het Woord van God. Vanuit deze geschiedenis, opbouw en context wil Hoop voor Noord een beweging zijn van het Evangelie van Jezus Christus. Hierin is Hoop voor Noord gegroeid tot één van de grotere gemeenten in Amsterdam, maar vormt binnen de Christelijke Gereformeerde Kerk een relatief kleine en jonge zendingsgemeente. Deze bijzondere positie gaf aanleiding voor dit onderzoek (1.1).

1.5 Onderzoeksmethode

1.5.1 Gevalstudie

Het onderzoek richt zich via een gevalstudie op kwalitatieve dataverzameling en verwerking. Dit houdt in dat één organisatie, *Hoop voor Noord*, onderzocht is in de 'natuurlijke omgeving' (Verhoeven, 2016). Deze gevalstudie acht ik passend omdat de gevalstudie vooral wordt toegepast in een organisatieonderzoek en dit onderzoek een specifieke organisatie wordt onderzocht. (Boeije, 2012). De hoofdvraag ligt in dit onderzoeksveld, op het gebied van leiderschap en organisatie in de postpioniersplek Hoop voor Noord. Deze onderzoekvorm biedt de ruimte voor een combinatie van verschillende dataverzamelingsmethoden. Verhoeven spreekt, vanwege de combinatie mogelijkheden, over een onderzoeks*design* (2016). Het onderzoeksdesign van deze kwalitatieve gevalstudie bestaat uit een literatuurstudie en empirisch onderzoek.

1.5.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie resulteert in een theoretisch kader wat is opgebouwd door middel van een kwalitatief bureauonderzoek over professionele en ambtelijke leiderschapsontwikkeling (Verhoeven, 2016). Het proces van professionaliseren en institutionaliseren is in zekere zin meer een praktijk-, dan een theoretisch proces, omdat pragmatisch vorm krijgt. Toch is er de laatste jaren de nodige literatuur verschenen over leiderschap met betrekking tot de (pioniers)kerk, maar dit komt maar ten dele overeen maar met de pragmatische aanpak in de praktijk. Hiernaast staat een ambtstraditie met bijbehorende literatuur en theologie vanuit de traditionele kerken. Hierbij geldt eveneens dat er slechts beperkt literatuur is die zich specifiek richt op het proces van institutionaliseren in pioniersplekken. De laatste jaren wordt er echter steeds meer gedaan naar nieuwere vormen van kerkzijn (zoals vanuit de Protestantse Kerk Nederland (PKN)). In deze onderzoeken komt het (pragmatische) proces van leiderschapsvorming sterker naar voren. Het theoretisch kader beschrijft een complexe interactie tussen theorie, theologie, traditie en de praktijk.

1.5.3 Empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek wordt het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de praktijk onderzocht. De empirie in onderverdeeld in deelvragen 2, 3 en 4 (1.3).

Deelvraag 2: *Hoe is het proces van professionalisering en institutionalisering in HvN verlopen, in de periode van initiatieffase tot postpioniersfase?*
Het antwoord op deze deelvraag resulteert in een beschrijving van het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord vanaf de initiatieffase tot heden. Data wordt verzameld doormiddel van open interviews met (oud)leiders (Verhoeven, 2016).

Deelvraag 3: *Hoe waardeert het professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN de huidige samenwerking?*
Het antwoord op deze deelvraag geeft een waardering van de huidige samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap. Data wordt verzameld via een focusgroep met afgevaardigden vanuit professioneel en ambtelijk leiderschap (Verhoeven, 2016).

Deelvraag 4: *Wat is de innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'?*
Deze deelvraag vergelijkt het proces van professionaliseren en institutionaliseren in een drietal postpioniersplekken binnen de CGK: *Openhuis Haarlem, ICF Rotterdam en ICF Apeldoorn*. Door middel van half-gestructureerde interviews met leiders van deze praktijkplekken wordt kwalitatieve data verzameld. Deze kwalitatieve data resulteert in praktijkinzichten en ervaringen over professionaliseren en institutionaliseren binnen de breedte van pionieren binnen de CGK.
(Zie H.3, voor uitgebreide methode verantwoording van het empirisch onderzoek)

1.6 Leeswijzer

Dit kwalitatieve onderzoeksrapport heeft de volgende opbouw. ***Hoofdstuk 2*** beschrijft de uitkomsten van het kwalitatieve bureauonderzoek, gericht op ontwikkelingen van professioneel en ambtelijk leiderschap in pionierskerken en hun kerkverbanden. Dit vormt het theoretisch kader van het onderzoek. Hiervoor is gekeken naar leiderschaps-, missionaire- en kerkelijke literatuur en eveneens naar onderzoeksrapporten over pionierskerken en leiderschapsvorming. Dit theoretisch kader vormt het startpunt van het praktijkonderzoek met de focus Hoop voor Noord en andere postpioniersplekken in de CGK**.** ***Hoofdstuk 3*** onderbouwt de methode van het kwalitatief empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek is onderverdeeld in drie delen. Ten eerste is het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord onderzocht (3.1). Vervolgens is onderzocht hoe het leiderschap in Hoop voor Noord samenwerkt (3.2). Afsluitend is nagegaan hoe het proces van professionaliseren en institutionaliseren in andere postpioniersplekken binnen de CGK verlopen is (3.3). In ***hoofdstuk 4*** zijn de kwalitatieve resultaten vanuit het empirisch onderzoek uitgewerkt. Vervolgens zijn in ***hoofdstuk 5*** de resultaten gekoppeld aan de vraagstelling van het onderzoek. Dit resulteert in de conclusie van het onderzoek. In de discussie wordt een advies gegeven voor een vervolgstudie naar aanleiding van dit onderzoeksrapport. Afsluitend beschrijft ***hoofdstuk 6*** praktische aanbevelingen, gericht op Hoop voor Noord (6.1) en het Christelijk Gereformeerde kerkverband (6.2). Hierbij komen bureau- en empirisch onderzoek samen ter lering uit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de onderzochte postpioniersplekken.

2. Theoretisch kader, *leiderschapsontwikkelingen*

2.1 Afbakening

In dit theoretische onderzoek wordt gekeken naar het proces van *professionaliseren* en *institutionaliseren* binnen *(post)pioniersplekken*, in het bijzonder het proces van Hoop voor Noord. Dit onderzoek en de uitkomst ervan is een bijdrage voor leiderschap binnen de *Christelijk Gereformeerde Kerk (CGK)*. Ten behoeve van de helderheid van het onderzoek wordt gestart met begripsafbakening.

2.1.1 Professionaliseren

Gerben Heitink schreef begin deze eeuw *De biografie van de dominee* (2002). In dit boek worden de ontwikkelingen van de predikant beschreven vanaf het jaar 1500. Vanaf de jaren 60 van de 20e eeuw begon een zekere *professionalisering* van het ambt van predikant. Dit wil zeggen dat de predikant steeds meer op zijn persoon, geloof en persoonlijke eigenschappen werd beoordeeld (Heitink, 2002). Pioniersplekken kennen veelal geen predikant, maar evangelisten, kerkplanters of missionair werkers. Bij deze professionals ligt de nadruk nog sterker op persoonlijke eigenschappen en persoonlijk geloof. Professionaliseren is eveneens het proces van kwalitatief verbeteren of duurzaam maken van een initiatief of organisatie (Encyclo.nl). Er is ook weerstand tegen dit proces. Kees Boele schreef in Wapenveld het artikel, '*Christelijk leiderschap liever niet'* (2010). Christelijk leiderschap maakt voorgangers en de gemeente tot werkers voor Christus, in plaats van Christus door hen. De kerk wordt een onderneming met projecten en projectleiders (Wapenveld, 2010). Richard Osmer geeft een tegengeluid en spreekt, in zijn boek *praktische theologie* (2008), juist positief over leiderschap en veranderingsmodellen binnen de kerk. Jonge kerken proberen meer de aansluiting te vinden bij de praktijk dan bij de bestaande kerkelijke traditie. Hieruit ontstaat een nieuwe traditie met nieuwe gewoontes en daarbij behorende functies. Deze nieuwe (betaalde) leiders met focus op beroepskwaliteit en competenties, vormen wat genoemd wordt *professioneel leiderschap.* Dit professionele aspect is echter verwerven met roeping, bediening (eventueel een ambt) en de persoonlijke relatie met God en de gemeente. Dit is moet niet verward worden met bijvoorbeeld zakelijke professionals in het bedrijfsleven. Professionaliseren in pioniersplekken wil ik definiëren als:

Het proces om activiteiten en organisatie duurzaam vast te leggen en (beroepsmatig) ontwikkelen om vanuit professie en roeping God en gemeente te dienen.

2.1.2 Institutionaliseren

In het boek *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland* (2020) staan Stefan Paas en Joke van Saane stil bij institutionalisering in een tijd van de-institutionalisering en individualisering. Het proces is onvermijdelijk en tegelijk onderhevig aan veel invloeden van de tijd (2020). Hoe vindt institutionalisering plaats binnen de CGK ten tijde van de-institutionalisering? Het institutionaliseren van een gemeenschap start met het instellen van de ambten, in overeenstemming met de kerkorde van de CGK (Art. 21 en 38). Deze institutionalisering wil zeggen dat een (nieuwe)gemeenschap zelfstandig wordt binnen de kaders van het kerkelijke systeem. De gemeenteleden in de ambten *(ouderling en diaken)* vormen de kerkenraad. Dit heet *ambtelijk leiderschap.* Het institutionaliseren van pioniersplekken geeft deze plekken zelfstandigheid binnen de orde van het systeem, waarbij vrijheden van voor de instituering van kracht kunnen blijven (Art. 21 lid 1i). Deze uitzonderingssituatie zorgt er voor dat ambtelijk leiderschap in zendingsgemeentes zich op een eigen manier ontwikkelt. Institutionaliseren in pioniersplekken wil ik hier definiëren als:

Het instellen van de ambten en het hierop volgende proces van leiderschapsvorming en afstemmen met de classis in overeenstemming met art. 21 1i

2.1.3 Kerkelijke focus en verhouding

In de wereld van pionieren is de PKN de grootste speler, met ondertussen meer dan 250 pioniersplekken (*Trouw*, 2019). Hierbij moet vermeld worden dat pionieren binnen de CGK een sterkere focus heeft op het vormen van nieuwe geloofsgemeenschappen en de PKN vele, al dan niet duurzame, vormen van pionieren al een pioniersplek noemt. Er zijn echter in de achterliggende jaren vanuit de PKN de nodige onderzoeken gepubliceerd op het gebied van pionieren. De CGK heeft zich, vanwege deze bron van kennis en ervaring, in 2018 voor een verkenningsperiode aangesloten bij de leergemeenschap van pionieren in de PKN (CGK.nl, CGK sluit aan bij leergemeenschap pionieren Protestantse Kerk Nederland). Ondanks deze toenadering en samenwerking in het pionieren is er geen sprake van eenwording. Momenteel is er sprake van veel onenigheid binnen de CGK over verschillende ontwikkelingen die door de synode worden afgewezen terwijl enkele gemeentelijke kerkenraden en andere kerkverbanden wel meebewegen met de ontwikkelingen. Herman Selderhuis, hoogleraar Kerkgeschiedenis binnen de CGK, sprak op de landelijke ambtsdragersconferentie over de huidige crisis. In zijn toespraak wees hij op de eigenheid van de CGK (CGK.nl, Prof. Selderhuis over CGK-crisis). In deze toespraak verwees Selderhuis veelvuldig naar de Schrift en haar invloed op de hedendaagse discussie. De CGK staat volgens Selderhuis open voor verandering en vernieuwing, maar binnen de ruimte van de Schrift. Momenteel zijn er discussies rondom exegese en de toepassing van de schrift in CGKV-gemeenten (samenwerkingsverbanden van de CGK en Gereformeerde Kerken (vrijgemaakt)) rondom de positie van de vrouw en homofilie. Selderhuis staat negatief tegenover de ontwikkelingen binnen de GKV en, in het verlengde daarvan, in de samenwerkingsgemeenten. De verschillen in deze kwesties komen onder andere voort uit een verschil in spiritualiteit, zegt Selderhuis. De focus in de GKV ligt meer op *het leven als gelovige,* waar de focus in de CGK ligt op *de vreze des Heeren* (CGK.nl, Prof. Selderhuis over CGK-crisis). Deze ontwikkelingen en crisis moeten in dit onderzoek worden meegenomen. De CGK werkt op punten als theologisch onderwijs en op veel plekken (bijvoorbeeld CGKV Den Helder en CGKV Nijmegen en ICF Apeldoorn) meer en meer samen met de PKN en de GKV, maar heeft haar eigenheid in de focus op de Schrift. Dit heeft ook invloed op de kijk naar het thema van dit onderzoek *professionaliseren en institutionaliseren*. In dit onderzoek zal rekening gehouden worden met verschillen tussen kerkverbanden. In de waardering wordt gefocust op de toepasbaarheid voor de CGK.

2.1.4 (Post)pioniersplekken

In het onderzoek wordt gekeken naar het proces van professionaliseren en institutionaliseren binnen (post)pioniersplekken. Deze term *(post)pioniersplek* komt niet voor in de kerkorde van de CGK. Wel wordt er gesproken over '*zendingsgemeenten'.* Dit zijn: *'Gemeenschappen van gelovigen die ontstaat vanuit missionaire arbeid van een kerkenraad'* (Art.21 K.O.). Deze gemeenten vallen onder de verantwoording van de kerkenraad van de zendende gemeente, totdat de procedure tot zelfstandigheid doorlopen is en kan worden overgegaan tot instituering (Art.38 K.O.). Tegenwoordig wordt er meer gesproken over pioniersplekken dan zendingsgemeenten. Zoals eerder genoemd sloot het deputaatschap evangelisatie van de CGK zich aan bij de leergemeenschap pionieren van de PKN (CGK.nl, CGK sluit aan bij leergemeenschap pionieren Protestantse Kerk Nederland). In dit artikel wordt gesproken over *25* pioniersgemeenschappen van de CGK. Voor dit onderzoek maken we onder andere gebruik van een nieuw begrip 'postpioniersplekken'. De nieuwe term is een koppeling van het begrip pionieren vanuit de PKN en de zelfstandigheid van een dergelijke plek vanuit artikel 38 van de kerkorde van de CGK. Postpioniersplekken zijn nieuwe kerkvormen waar de processen van professionaliseren en institutionaliseren beide volop gaande zijn. Deze nieuwe vormen van kerk zijn de experimenteerfase voorbij en werken op basis van contextuele vernieuwing en traditie. Een postpioniersplek definieer ik in dit onderzoek als volgt:

Een duurzame nieuwe kerkvorm met bouwstenen van de traditie en contextuele vernieuwing, bijvoorbeeld in liturgie en leiderschap, blijvend verbonden aan en verschillend van haar kerkverband.

Conclusie

Hoop voor Noord is een postpioniersplek zoals hierboven gedefinieerd. HvN is zo verbonden aan en verschillend van het kerkverband van de CGK en de landelijke pionierstraditie. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar het proces van leiderschapsvorming. Hierbij worden twee leiderschapsvormen die in Hoop voor Noord samenwerken, namelijk professioneel- en ambtelijk leiderschap, bestudeerd. Dit leiderschap is ontstaan vanuit het hierboven gedefinieerde proces van professionaliseren en institutionaliseren. Deze processen worden in dit onderzoek onderzocht vanuit de theorie en de praktijk binnen Hoop voor Noord en andere geselecteerde postpioniersplekken.

2.2 Theoretisch onderzoek

2.2.1 Basis van leiderschap

Wat is leiderschap? Door de tijd heen is er verschillend antwoord gegeven vanuit een enorme verscheidenheid van leiderschapsstijlen, -scholen en -stromingen. Er zijn verschillende definities van het begrip leiderschap met verschillende benaderingen richting haar volgers. De theoloog Robbert Doornenbal heeft voor zijn proefschrift onderzoek gedaan naar missionair leiderschap. In zijn proefschrift somt Doornenbal een enorme verscheidenheid aan leiderschapsetiketten en metaforen op, waarbij hij vele tientallen verschillende leiderschapsvormen noemt (2012). Deze enorme verscheidenheid vraagt om kaders. Allereerst door een definitie van wat er met leiderschap bedoeld wordt. Gayle Avery definieert *leiderschap* als volgt: *'de factor die richting en samenhang verleent aan een groep'* (Avery, 2004, p. 11) Deze definitie kan wijzen op een persoon, maar ook op een organisatie of leiderschapsteam en biedt nog steeds ruimte voor vele vormen van leiderschap. Deze definitie is te gebruiken voor leiderschap als een team, als eenling, cultuur of zelfs op basis van ideeën van mensen die al overleden zijn (Paas & Van Saane, 2020). Dit maakt deze definitie bruikbaar door de geschiedenis van leiderschapsontwikkeling heen. Dezelfde Gayle Avery heeft de breedte van de leiderschapsscholen en -tradities samengevoegd tot een viertal leiderschapsparadigma's. Deze paradigma's zijn leidend in veel modern onderzoek op het gebied van leiderschap. De vier paradigma's van leiderschap zijn achtereenvolgens: *klassiek leiderschap, transactioneel leiderschap, visionair leiderschap en organisch leiderschap.* Het boek *Als een kerk opnieuw begint* zet deze verschillende paradigma's naast elkaar en geeft de betekenis ervan in haar tijd (Noort, Paas, de Roest & Stoppels, 2008). Kortgezegd houden de verschillende paradigma's het volgende in:

- *Klassiek leiderschap:* Sterk hiërarchisch, zonder overleg tussen leiders en volgers, leiders zijn verantwoordelijk voor resultaat over laaggeschoolde zwijgzame volgelingen
- *Transactioneel leiderschap:* Ruimte voor inspraak en overleg, ontwikkelingen zijn gevolg van educatie en mondigheid volgelingen, met een sterke focus op direct resultaat.
- *Visionair leiderschap:* Een inspirerend en charismatische leider, eenheid en vooruitkijken staat centraal, organisaties kwetsbaar door de sterke focus op eenheid, grotere kans op scheuring.
- *Organisch leiderschap:* Scheiding tussen leiders en volgers is vaag, buitengewoon flexibel aan omstandigheden, kan leiden tot onzekerheid en rusteloosheid. Niet iedereen en elke cultuur geschikt voor 'zelf-leiderschap' (regie ligt niet zo zeer bij een leider, maar bij jezelf).

In deze vierdeling staan enkele van de oorzaken van kritiek op leiderschap, zoals ontwikkelingen in educatie van de bevolking, verleggen van focus en anticiperen op omstandigheden (Noort et al.,2008). Uit de kritiek volgden steeds nieuwe vormen van leiderschap. Deze ontwikkeling en de bijbehorende paradigma's zijn in meer of mindere mate ook terug te vinden in de kerkgeschiedenis. In de Rooms-Katholieke Kerk overheerst '*klassie*k *leiderschap*', protestantse kerken

is dat *'transactioneel leiderschap'* en in vrije kerken ligt de nadruk op '*visionair leiderschap'* (Noort et al.,2008). Maakt dit de pioniersplekken tot de plaats van organisch leiderschap? In zijn eerder aangehaalde proefschrift vergelijkt Robbert Doornenbal het organisch leiderschapsparadigma met leiderschapsmodellen en ontwikkelingen binnen Emerging Churches (2012). Hieruit valt een aantal conclusies te trekken. Als eerste zijn veel gevestigde kerken opgebouwd vanuit het transactionele paradigma, waaronder de CGK. Vervolgens is te zien dat nieuwe kerken de oude paradigma's hebben aangepast aan maatschappelijke verschuivingen. Dit gebeurde veelal ook vanuit afzetten tegen de oude stroming.

Momenteel ontstaan nieuwe kerkvormen (pioniersplekken) veelal vanuit en in relatie met traditionele kerken en niet als afscheiding. Hierbij kent de zendende gemeente een meer klassiek leiderschap, waar nieuw leiderschap met nog meer vrijheid en plaatselijke inbreng wordt gevormd (organisch). De pionierskerken staan in een andere omgeving dan de traditionele kerken, namelijk meer complex, dynamisch en turbulent. Deze nieuwe en veranderende omgevingen vragen om persoonlijk en flexibel leiderschap. Organisch leiderschap is passend binnen creatieve, innovatieve en informele pioniersplekken. De pioniersplekken blijven echter verbonden aan het (transactionele) kerkverband. In lijn met het kerkverband volgt er op een zeker moment institutionalisering. Traditioneel gereformeerd leiderschap ligt in lijn met het transactionele paradigma. De vernieuwing vanuit de pioniersplekken vraagt echter om flexibel en persoonlijk leiderschap. Dit zorgt voor spanningen waarbij verschillen in leiderschapsparadigma tussen pionierskerk en kerkverband een rol spelen. In het transactionele paradigma staan professionals en ambtsdragers in een eeuwen oude traditie. De traditie van het organische paradigma wordt vandaag de dag gevormd, in aansluiting met een gedeïnstitutionaliseerde maatschappij. De ontwikkeling van pioniersleiderschap en bij behorende spanning wordt in het verdere hoofdstuk onderzocht vanuit professioneel en ambtelijk leiderschap.

2.2.2 Professioneel leiderschap

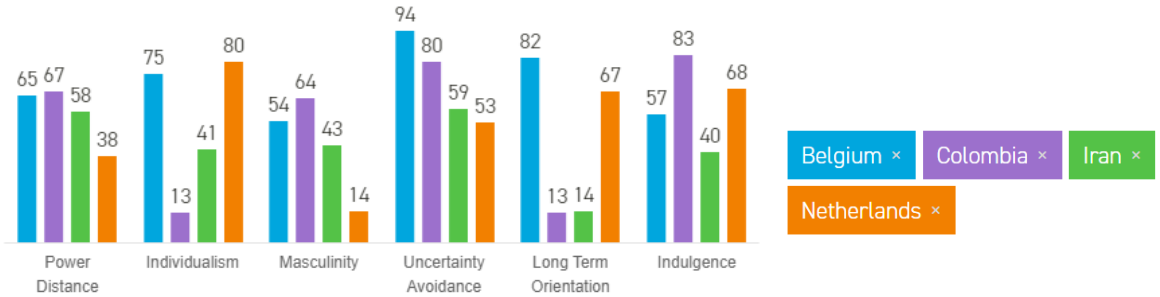
Professionaliseren van leiderschap wil zeggen dat de focus meer komt te liggen op beroepskwaliteiten en op competenties. Hierbij kunnen nieuwe vormen van leiderschap ontstaan. Traditioneel gezien is de predikant de enige professional in de kerk, maar in pioniersplekken is er vaak geen predikant betrokken. Wel kan er een kerkplanter, evangelist of eventuele andere professional zijn. De vraag is hoe deze professionalisering cultuur en opleiding gebonden is en zich verhoudt tot het kerkverband.

Multicultureel

Cultuur beperkt zich niet tot het beschrijven van een land of volk. Zo bestaat er bijvoorbeeld bedrijfscultuur, kerkcultuur en volkscultuur. Elke cultuur heeft haar eigen relatie tot de leiders. Een deel van leiderschap in de kerkcultuur is al eerder besproken toen de vier paradigma's verdeeld werden over verschillende perioden in de kerkgeschiedenis (2.2.1.). Vanuit deze paradigma's kijkt men binnen de Rooms-Katholieke Kerk op een andere manier naar de paus dan dat er binnen een gereformeerde kerk gekeken wordt naar de voorzitter van de generale synode. Weer op een andere manier wordt er vanuit een evangelicale megakerk gekeken naar de (charismatische) leider. Men kan zich voorstellen dat de kerkcultuur van de zendende gemeente, evenals de theologie, invloed heeft op hoe professioneel leiderschap vormgegeven wordt in een nieuwe pioniersgemeenten. Zo is er binnen de gereformeerde traditie sterke focus op gedeeld leiderschap (Noort et al.,2008). In de mate van hiërarchie en interactie tussen het leiderschap en gemeente speelt culturele diversiteit van de betrokkenen een belangrijke rol (Noort et al.,2008).

De psycholoog en expert op vergelijkende cultuurstudies Geert Hofstede heeft sinds 1970 de cultuur van 76 landen beschreven aan de hand van zes dimensies. Dit gaat om de volgende zes dimensies: *Machtafstand, individualiteit, masculiniteit, onzekerheidsmijding, lange termijn oriëntatie en toegeeflijkheid.* Tussen landen kunnen veel verschillen zitten in deze zes dimensies. Tussen Nederland, België, Colombia en Iran zitten de grote verschillen op het gebied van individualiteit,

masculiniteit en lange termijn oriëntatie (Zie afbeelding 1). Leiderschapsvorming in een pioniersplek vanuit een Nederlandse culturele context heeft te maken met een lage machtsafstand, hoge individualiteit en lage masculiniteit. Het organisch leiderschapsmodel biedt met een *grote participatie, individuele vrijheid en een gezamenlijk doel* de ruimte om leiderschap volgens '*de Nederlandse cultuur'* vorm te geven (Noort et al.,2008).



Afbeelding 1, (Country comparison – Belgium, Colombia, Iran and the Netherlands, 2020)

Het is voor te stellen dat leiderschapsvorming in een multiculturele context complexer is dan wanneer een pioniersplek slechts één (bijvoorbeeld Nederlandse of Iraanse) cultuur bevat. De ervaring is dat pioniersplekken, meer dan traditionele en etnische kerken, in staat zijn om een cultureel heterogene gemeeschap te vormen. Multiculturele gemeenschappen staan voor de uitdaging om deze culturele verschillen op waarde te schatten. Zelfs wanneer landen naast elkaar gelegen zijn kunnen culturen sterk verschillen.

Pionierskerken zijn naast multicultureel ook vaak multidenominationaal (doordat betrokkenen bijvoorbeeld uit gereformeerde, evangelische en pinkersterkerken afkomsting zijn). Zelfs wanneer de zendende gemeente duidelijk een standpunt heeft, kunnen er in de pioniersgemeente verschillen zijn rondom doop, avondmaal, eindtijd en Israëlvisie. Deze verschillen zijn niet vastgelegd in grafieken, maar vragen wel fijngevoeligheid van professionals die op deze plek werkzaam zijn . In het verlengde hiervan staat een andere (kerk) culturele leiderschapsontwikkeling. Predikanten zijn sinds decennia de enige professionals binnen plaatselijke gemeenten. Over de predikant schreef praktisch theoloog Gerben Heitink *De biografie van de Dominee* (2002). Hierin maakt Heitink een drieslag van ambt, professie en persoon (2002). Door de tijd is er een verschuiving te zien van focus op ambt, via professie naar de persoon. Zou dit te maken hebben met een kleiner wordende machtsafstand en een toenemende mate van een feminiene samenleving? Het accent bij geestelijke leiders is meer en meer op het persoonlijk geloof en persoonlijkheid te komen liggen. Er worden ook onderzoeken uitgevoerd naar de samenhang tussen persoonlijkheidskenmerken en effectiviteit van religieus leiderschap (Van Saane, 2012). Deze focus op persoon en effectiviteit geldt voor de pionier nog meer dan voor de dominee omdat hij van zichzelf, en anderen, de pioniersplek moet laten slagen. Het ambt staat hierin niet langer beschermend voor de persoon en draagt de persoon ook niet meer. Deze verschuiving geeft creatieve ruimte voor de pionier, maar ook de druk van succes of afhankelijkheid van zijn persoonlijkheid. Hierin moet de pionier niet te veel vereenzelvigen met de gemeenschap en, net zoals een predikant of pastor, een voorbijganger zijn (Abrahamse, Van Den Broeke, Van der Leer & Witte, 2020).

Opleiding

De meeste Nederlandse kerkverbanden stellen hoge eisen aan de predikantsopleiding. De opleiding is in veel gevallen een zesjarige academische opleiding. In deze zesjarige opleiding is veel aandacht voor de functies van herder en leraar (pastoraat & exegese), maar veel minder voor die van pionier en (religieus) ondernemer (Noort et al.,2008). De verschuiving, van ambt naar persoon en de optie van

pionier naast predikant, vraagt iets nieuws van de predikantsopleidingen. Er zijn vraagtekens te zetten bij de kans van slagen van een academische voorganger als een kerkplanter, wanneer hij de zesjarige academische opleiding voltooid heeft (Noort et al.,2008). Doornenbal zag de nadruk in predikantsopleidingen meer liggen op het opleiden van academici dan het toerusten van toekomstige leiders. Voor zijn proefschrift werden drie academische predikantsopleidingen onderzocht, die van de universiteiten in Amsterdam, Kampen en Leuven. Bij docenten, studenten en de achterban van de onderzochte opleidingen bleek weinig kennis te zijn van recente missionaire ontwikkelingen en het urgentiebesef voor het rekruteren en toerusten van missionaire leiders was gering (Doornenbal, 2012).

De nieuwe praktijk stelt vragen aan professionals en opleidingen. Het blijkt dat in missionaire gemeenten ook veel spontaan tot stand komt door niet-theologen (Church of England, 2004). In de vorige paragraaf werd afsluitend gesteld dat de pionier, even als de predikant, een voorbijganger hoort te zijn. Maar wat als hoogopgeleide theologen geen verbinding hebben met de praktijk of de praktijk ook zonder theologen kan (Noort et al., 2008)? Predikanten en pioniers moeten nieuwe gemeenschappen niet theologisch afhankelijk willen maken van professionals of van zichzelf. Teveel nadruk op de noodzaak van een theologische professional kan missionaire gemeenschapsvorming ontmoedigen of verstikken (Noort et al.,2008). Het is de vraag of het, vanuit een sterk theoretische theologieopleiding, wel mogelijk is om een *'apostolair ondernemer'* te vormen (Noort et al., 2008). De traditionele voorgangersrol verschuift naar een rol als teamleider, coach en toeruster van leken (Church of England, 2004). Dit vraagt om andere competenties dan een traditionele dorpsgemeente in de jaren vijftig van de vorige eeuw. De opleiding Hbo-theologie focust in haar vierjarige opleiding op een negental competenties, vijf theologische competenties en vier algemene HBO-competenties. Dit betreft hermeneutische-, agogische-, persoonlijke spirituele-, communicatieve en pastorale competenties. Daarnaast zijn er de hbo-competenties met betrekking tot organiseren en innoveren, samenwerken, leidinggeven en professionaliseren (Erwich, Van Eersel, Jager-Vreugdenhil & Jonker, 2017). De Protestantse Theologische Universiteit (PthU) spreekt over een *zestiental* bekwaamheden waarin veel meer de theorie en academie centraal staan (PthU.nl, Competentie profiel van de predikant en de geestelijk verzorger). Voor de gemeentestichter worden door Noort e.a. zeven competenties vereist. Missionaire-, hermeneutische-, ondernemers-, leidinggevende-, homiletische-, liturgische- en persoonlijke competentie (2008). Hierin zit meer overlap met de competenties van de Hbo-theoloog, dan bij de predikantsopleidingen. Toch is er ook in de academische wereld de laatste jaren meer aandacht voor de missionaire kant van de kerk. Zo is er onder andere aan de Theologische Universiteit Kampen een master missionaire gemeente (Tukampen.nl, Church and Mission in the West). Dit zijn positieve gevolgen als gevolg van de veranderende kerkelijke kaart van Nederland. Toch leert het onderzoek van Martijn Vellekoop: *Nieuwe kerk in een nieuwe context* (2008) dat veel pioniersplekken binnen de PKN, starten zonder theologische professionals. In 43% van de gevallen was er niemand aanwezig met een afgeronde theologische opleiding (Vellekoop, 2008). Ook het onderzoek *Over speelruimte en spanning* (Van Hierden, Den Hoedt, Van Der Meulen, Stoppels, Van Der Velde & Vellekoop, 2018) laat zien dat in 75% van de betrokken pioniersplekken men vindt dat men zonder academische theologen kerk kan zijn.

Afbeelding 2 (Van Hierden et al., 2018, p. 21)

De opleiding Hbo-theologie bracht in haar competentiemodel scheiding aan tussen Hbo-competenties en theologische competenties. Niet alle van de eerder beschreven competenties voor missionair leiderschap beperken zich tot theologische opleidingen. In meer of mindere mate zijn deze

competenties ook te vinden in andere Hbo-opleidingen (bv. pabo of socialwork). Ondanks de waarde van anders geschoolde of ongeschoolde leiders wordt er wel belang gehecht aan theologische kwaliteit en diepgang in pioniersplekken. Dit kan echter ook in de vorm van supervisie, begeleiding of ondersteuning van theologen aan niet-theologen (Van Hierden et al., 2018). Deze meer coachende rol komt overeen met het onderzoek vanuit de Anglicaanse kerk (Church of England, 2004).

Dit geeft een voorzet voor gedeeld leiderschap in de pioniersplek. Leiderschapsliteratuur gaat echter vooral in op individuele leiders. Als er al iets gezegd wordt over leiderschap in teams, dan gaat het over het aansturen van teams (Noort et al.,2008). Als het gaat over professionele leiders, ligt de focus vooral op theologische opleidingen. Toch komt het delen van leiderschap ook met niet theologen in (gereformeerde) kerken al decennia voor: namelijk in de kerkenraad. De vorm van gedeeld leiderschap wordt gewaarborgd in de kerkenraad en haar ambtstheologie (2.2.3). In de nieuwe kerkplekken wordt eerst over leiders en leiderschapsteams gesproken (eventueel) later pas over ambten en kerkenraad. Leiders in deze teams hebben een veel meer uitvoerende rol dan een checks-and-balances rol van ambtsdragers in kerkenraden (Evers, Koffeman & van der Schee, 2020). Dit vraagt niet slechts om vertegenwoordigers uit de gemeente, maar vraagt ook om competenties. Groeiende vraag naar competentie is een van de kenmerken van professionaliseren (2.1.1). Om een passende leiderschapsstructuur te ontwikkelen is het wenselijk om meerdere professionals, deeltijd, in dienst te hebben. Deze professionele leiders kunnen meerdere theologische academici/hoogopgeleiden zijn, maar het kunnen ook niet-theologen zijn (Noort et al.,2008).

Conclusie professioneel leiderschap

Leiderschapsvorming vandaag de dag is een veelkleurig en uniek proces. Pioniersplekken hebben, meer dan gevestigde kerken, met culturele diversiteit te maken en met initiatieven van gemeenteleden. De traditionele opleiding van een dominee lijkt maar beperkt aangesloten op een rol als pionier of (religieus) ondernemer. Verwachtingen en eisen aan professionele leiders zijn hierin in transitie, net als de kerk zelf. Veel van het oude is voorbij, maar het nieuwe is nog niet uitgekristalliseerd (Van Hierden et al., 2018). In traditionele gemeenten is er vaak een academische predikant en draait een gemeente deels op traditie. In nieuwere en vrijkerkelijke tradities (zoals baptisten- en evangelische kerken) is er meer vrijheid voor hbo- en niet-theologisch geschoolde leiders. In de uitkristallisering van nieuw leiderschap in pioniersplekken ontwikkelen theologische opleidingen mee. Hierin moet de ruimte voor nieuwe initiatieven vanuit de gemeente echter niet verstikt worden door nieuwe regels (Noort et al.,2008). Dit behoudt de ruimte voor gemeenteleden, met van God gekregen talent en verlangen, om fijngevoelig, persoonlijk en competent leiding te geven aan de gemeente waar ze bij betrokken zijn, zonder afgeschrikt te worden door een, al dan niet academische, opleiding (Noort et al.,2008). Pioniersleiderschap is in eerste instantie organisch (2.2.1). Ondanks professionalisering blijft de scheiding tussen leiders vaag, is leiderschap flexibel aan omstandigheden en is er ruimte voor gemeenteleden om verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Werken in de kerk wordt meer en meer een zaak van samenwerken, passend bij de gemeenschap.

2.2.3 Ambtelijk leiderschap

De vorige paragraaf richtte zich op professionals in de (pioniers)kerken. Deze paragraaf focust zich ambtsdragers in de (pioniers)kerk. Maar wat is een ambt? Wim van der Schee en Henk de Witte hebben een verkenning geschreven over het begrip van het ambt, in het eerder aangehaalde onderzoek naar religieus leiderschap in post-christelijk Nederland. Zij gaven het begrip *ambt* de volgende definitie: *'een ambt is een geïnstitueerde vertrouwenspositie met een publiek en vertegenwoordigend karakter'* (Van Der Schee & Witte, 2020). Door de eeuwen heen is er vanuit verschillende denominaties veel geschreven en gesproken over ambt en leiderschap in de kerk. Voorafgaande aan dit hoofdstuk moet een voorsortering plaatsvinden. De ambten hebben zich in Rooms Katholieke-, vrije en gereformeerde kerken op hun eigen wijze ontwikkeld met hun eigen

traditie en karakter. In dit onderzoek ligt de focus op de gereformeerde ambtstraditie. De gereformeerde traditie kent vanouds een presbyteriaal-synodale kerkorganisatie (Evers, Koffeman & van der Schee, 2020). Deze paragraaf beschrijft de geschiedenis, de praktijk en de recente doordenking vanuit de synode.

Geschiedenis

De gereformeerde ambtstraditie is een voortvloeisel uit de zestiende-eeuwse reformatie. Het huidige spreken over ambten binnen de gereformeerde kerken is sterk beïnvloed door de reformator Johannes Calvijn. Onder andere in zijn hoofdwerk, de Institutie, benadrukt hij dat de ambten de vorm zijn waarin God over de kerk wil regeren (Bergsma, 2018). Dit gebeurt vanuit de ouderlingen (presbyters) en gezamenlijk in plaatselijke vergaderingen, anders dan in de eeuwen hiervoor. De bisschop (episkopos) had een boven lokale functie en was een garantie van eenheid en apostoliciteit. Hierbij was de bisschop in eerste instantie in samenwerking met presbyters, maar ontwikkelde zich steeds meer zelfstandig verantwoordelijk voor wat er gebeurde in de kerk. Er ontstond een hiërarchisch ambtsmodel. Vanuit de reformatie keert de gereformeerde traditie zich tegen dit hiërarchische model binnen de Roomse traditie. De Nederlandse Geloofsbelijdenis spreekt zich hierover uit in Artikel 31: '… *en wat de dienaren van het Woord betreft, zij hebben, op welke plaats zij ook zijn, gelijke macht en gezag, omdat zij allen dienaren zijn van Jezus Christus, de enige, algemene Bisschop en het enige Hoofd van de kerk'* (Van Campenhout & Zwanepol, 2009, p. 185).

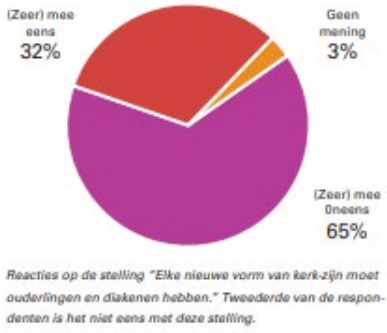
Deze Nederlandse geloofsbelijdenis vormt samen met de Dordtse leerregels en de catechismus de drie formulieren van Enigheid. Deze formulieren beroepen zich, evenals Calvijn in zijn Institutie, veelvuldig op de Schrift. Dit is een wezenlijk kenmerk van het presbyteriale kerkelijke systeem en maakt dat deze geschriften voor een grootdeel berusten op exegese (Van 't Spijker, 1990). Maar wat betekent dit ten opzichte van Artikel 30 van de Nederlandse Geloofsbelijdenis*? 'Wij geloven dat deze ware kerk geregeerd moet worden in overeenstemming met de geestelijke orde die onze Here ons in zijn Woord geleerd heeft, namelijk dat er dienaren of herders moeten zijn om het Woord van God te prediken en de sacramenten te bedienen…'* (Van Campenhout & Zwanepol, 2009, p. 185).

Dit artikel impliceert dat de kerk, op basis van de Schrift, een eenduidige kerkregering zou moeten vormgeven. De Schrift spreekt echter lang niet zo eenduidig als dit artikel suggereert. Recent onderzoek vanuit de synode bevestigt dat (Commissie van ambten, 2020). Jack Barentsen concludeerde over Paulinisch leiderschap, op basis van onderzoek naar de brieven aan Korinthe, Efeze en Timotheüs, het volgende: 'Het is twijfelachtig of een specifieke twee- of drievoudige leiderschapsstructuur (bisschop, ouderling, diaken), of hun specifieke titels, op zichzelf als normatief kunnen worden beschouwd, behalve voor zover ze bijdragen tot het behoud van de christelijke sociale identiteit op lange termijn' (2011, pp. 310). Kerkelijke stromingen hebben verschillende ambtelijke visies op basis van exegeses van de zelfde brieven van Paulus (zowel de vijfvoudige bediening als de gereformeerde ambten). De exegese van de gereformeerde traditie vindt haar oorsprong in de zestiende-eeuwse reformatie. Voor Calvijn lag het ambt sterk in de uitvoering van een taak. Door de eeuwen ontwikkelde zich echter een vergadersysteem met verschillende niveaus van 'checks and balances' (Evers, Koffeman & van der Schee, 2020).

Praktijk

Hoe ziet het presbyteriale synodale systeem er, in het kort, vandaag de dag uit binnen de CGK? Iedere zelfstandige kerk heeft een eigen kerkenraad met minstens drie ambtsdragers (Art. 38, K.O.). Deze plaatselijke kerkenraden zijn onderverdeeld in dertien classes waarin afgevaardigden van de plaatselijke kerkenraad plaatsnemen. Deze classes zijn onderverdeeld in vier particuliere synodes. Vanuit deze vier particuliere synoden komen er eens in de drie jaar 52 afgevaardigden samen in de generale synode. Dit kerkbestuur is opgebouwd vanuit broeders in het ambt (Presbyreliaal), onderverdeeld in vergaderingen (synodaal). De ouderlingen en diakenen worden gekozen vanuit de

plaatselijke (mannelijke) stemgerechtigde leden op basis van Artikel 22 en 24 van de kerkorde. Deze structuur van kerkelijk leiderschap geeft kader aan de plaatselijke kerkenraden. Deze structuur zet zich in om Schriftgetrouw het leiderschap vorm te geven en te controleren. Eén van de taken van de ouderlingen is ook het toezien op de ambtstrouw van hun mede-ambtsdragers (Art. 22, K.O.). Dit gebeurt wederom in reactie op de ontwikkelingen vanuit de reformatie. Er was namelijk wantrouwen tegen zelfstandige en enkelvoudige ambten. Gelijkheid, collegialiteit en tijdelijkheid zijn kenmerkend voor de gereformeerde ambtsstructuur (Bergsma, 2018).



Afbeelding 3, (Van Hierden et al., 2018, p.

In deze nieuwe structuur werd alles wat leek op een uitvoerend leidinggevende beslisstructuur weg gefilterd. Enkel een overlegstructuur vanuit kerkelijke vergaderingen bleef over. Van hieruit konden taken worden gedelegeerd. Bevoegdheden werden echter zo min mogelijk uitgewerkt en er werd zo min mogelijk beslisbevoegdheid uit handen gegeven door de vergaderingen. Deze begrenzingen vanuit het originele ontwerp zijn nog steeds merkbaar binnen het presbyteriale synodale systeem. Er is onder andere een spanningsveld rondom directe uitvoerende taken en toewijzen van heldere bevoegdheden buiten de vergadering om aan leden en commissies (Evers, Koffeman & van der Schee, 2020).

Het proces van professionaliseren en institutionaliseren in pioniersplekken bevat ook een dergelijk spanningsveld. Een pioniersplek is, in meer of mindere mate, gericht op het groeien naar zelfstandigheid. Dit gebeurt door het vormen van een eigen kerkenraad (Art.38, K.O.). Op dat moment ontstaat er een zelfstandige zendingsgemeente. Tot die tijd valt de pioniersplek onder de verantwoordelijkheid van de gemeente die initiatief genomen heeft voor de missionaire arbeid (Art. 21 1f, K.O.). Na het verkrijgen van zelfstandigheid is het mogelijk om in overleg van de classis bijzondere regelingen te behouden (Art. 21 1i, K.O.). Via deze regelingen kunnen vrijheden behouden blijven, bijvoorbeeld voor vrouwelijk- en niet-ambtelijk leiderschap. Leiderschap in een nieuwe kerkplek vormt zich in eerste instantie, veelal praktisch uitvoerend, zonder ambten. Dit maakt dat voor veel pioniersplekken de kwaliteit van leiderschap belangrijker is dan de invoering van de ambten. In onderzoek van de PKN kwam het pleidooi voor de ambten voornamelijk van de predikanten in traditionele kerken (Van Hierden et al., 2018). Ditzelfde onderzoek wijst er op dat 65% van de respondenten niet van mening is dat de ambten noodzakelijk zijn voor pioniersplekken. Dit is in spanning met de gereformeerde traditie. De traditionele gereformeerde traditie leert, bijvoorbeeld in de Nederlandse Geloofsbelijdenis, dat God regeert door de ambten. Dit laat zien dat de pioniers praktijk in spanning staat met het kerkverband.

Synode 2020

In de periode (november 2019-januari 2020) kwam de generale synode van de CGK twee keer een week samen om te vergaderen over het geheel van de CGK op basis van vele rapporten, opgesteld door verschillende commissies. In de tweede vergaderweek stond onder andere het ambt en evangelisatie op de agenda. Voor dit onderzoek zijn de rapporten vanuit de commissie ambtsstructuur en deputaten evangelisatie relevant. Deputaten evangelisatie gaf een toelichting op de achter liggende periode, beschreef enkele actuele zaken en keek vooruit naar de toekomst. De commissie ambtsstructuur geeft in haar rapport een doordenking van het ambt en is ingegaan op een aantal actuele onderwerpen. Hier is een studie in de Schrift en kerkgeschiedenis aan voorafgegaan. Deze rapporten vormen een onderzoek op zichzelf, slechts enkele hoofdlijnen van deze rapporten worden uitgelicht voor dit onderzoek. '*Een belangrijke conclusie uit de studie naar de Schriftuurlijke fundering van de ambten is dat voor de reformatoren gold, en voor ons geldt: de Bijbel biedt geen kantenklare*

ambtsstructuur. Een kerkenraad met ouderlingen en diakenen vinden we in de Schrift net zo weinig als een kerk geleid door een paus of door een lokale voorganger. De Bijbel noemt wel een groot aantal mogelijke ambten maar zegt niet welke er blijvend moeten zijn en hoe deze georganiseerd moeten worden.' (Commissie van ambten, 2020, p.5*)*

Deze woorden bieden ruimte voor vernieuwing. Toch kenmerkt het rapport zich door voorzichtigheid en behoedzaamheid. In het rapport komt onder andere de positie van de hbo-theoloog, de evangelist en de (vrouwelijke) ambtsdrager voorbij. De commissie constateert dat de kerken onder andere vanwege maatschappelijke ontwikkelingen voor principiële besluiten omtrent de ambtsleer worden geplaatst en dat veel besluiten die de synode te nemen heeft samenhangen met de ambtsleer. Van hieruit volgen een tweetal overwegingen tot overdenking en een besluit om een adviescommissie aan te stellen (Commissie van ambten, 2020). De conclusies en beschrijvingen zijn in lijn met de kerkgeschiedenis en ambtsleer te begrijpen, al is het met een andere aanpassingsbereidheid dan in de eerder beschreven *praktijk* en *professioneel leiderschap* (2.2.2). Dit verschil is ook te zien in de rapporten van de commissie ambtsstructuur en deputaten evangelisatie. Deputaten evangelisatie komt met concrete verzoeken tot wijziging van de kerkorde en wil kerkenraden helpen om missionair actief te raken (Rapport Evangelisatie, 2020). De commissie ambtsstructuur is enerzijds vernieuwend maar staat anderzijds in sterke continuïteit met de traditie. Zij ziet het aanbrengen van gelaagdheid via de ambten als een passend antwoord op de maatschappelijke drang tot gelijkheid. Zo was dit ook het geval in de tijd van de reformatie. Door het instellen van de ambten werd juist hiërarchie afgewezen (Commissie van ambten, 2020).

Het is echter de vraag of wat hierboven beschreven staat recht doet aan de maatschappelijke ontwikkelingen in pioniersplekken (Zie afbeelding 3). Ook Doornenbal zet zijn vraagtekens bij vaste structuren in kerkelijk leiderschap. *'Structuren en organisatorische procedures moeten de christelijke gemeenschap in staat stellen om in een bepaalde tijd en plaats een missionair te zijn. Het is een leiderschapstaak om hiervoor te zorgen, omdat God de missie heeft verordend, niet de structuren'* (Doornenbal, 2012, p. 214). Wat heeft structuur te zeggen wanneer het de missie zouden hinderen? En wat als leiderschap in de missie veelal buiten de ambten om vorm krijgt (Zoals taalgroep leiders en vrijwilligers in de buurt)? Is instituering, en zo de oude structuur toepassen, dan wel een stap die genomen moet worden? Echter werd in de synode aangestipt dat *'in het presbyteriale systeem de ambten allereerst gezag en de tegenwoordigheid van Christus vertegenwoordigen'.* (Commissie van ambten, 2020, p. 91). Pioniersplekken en de synode moeten overdenken wat deze woorden inhouden voor nieuw leiderschap in pioniersplekken.

Conclusie ambtelijk leiderschap

Ambtelijk leiderschap kent een lange geschiedenis. Deze geschiedenis is gevormd vanuit de Schrift, de belijdenissen en kerkelijke synodes. Uit recent onderzoek van de synode blijkt er echter niet iets als een blauwdruk van ambtelijk leiderschap te zijn (Commissie van ambten, 2020). Toch hebben de ambten een prominente plaats in het presbyteriale-synodale systeem. Het ontbreken van ambten in een significant aantal pioniersplekken, is daarmee in tegenspraak met de ambtsleer vanuit de CGK zoals beschreven in de kerkorde. Vanuit de commissie ambtsstructuur wordt, als gevolg van deze ontwikkelingen, nagedacht over de eigenheid van het ambt.

Het presbyteriale systeem heeft bewezen de kerk te beschermen tegen hiërarchie (Commissie van ambten, 2020). Ook de pioniersplek moet beschermd worden tegen hiërarchie. De vraag is echter of dit het hoofddoel is van ambtelijk leiderschap en of dit in overeenkomstig met de kerkorde vorm moet krijgen. Robbert Doornenbal concludeerde in zijn proefschrift naar missionair leiderschap, dat structuur de missie niet in de weg moet staan (2012). Bergsma stelt dat pionierend leiderschap vaak kenmerken in zich heeft van hoe ambtelijk leiderschap hoort te zijn. Hij stelt voor om pionierende leiders in ambten te benoemen, zonder direct de bijbehorende structuren over te nemen (2018).

De verbondenheid van de (post)pioniersplek met haar kerkverband roept vragen op in hoeverre de ambten in pioniersplekken afgesteld moeten worden op de kerkorde of de ontwikkelingen in de praktijk. Eeuwenlang is door de ambten heen gelijkvormig leiding gegeven aan de gevestigde kerken, maar de pioniers praktijk vraagt in haar leiderschapsvorming meer en meer maatwerk. Dit betekent niet dat de ambten geen rol spelen, maar dat er terug gegrepen moet worden op de Schrift.

2.2.4 Spanning en speelruimte

Professionele- en ambtelijke leiderschapsvorming in de pionierstraditie staat in spanning met het presbyteriale synodale systeem. Er is voor pioniersplekken veel geschreven over professioneel leiderschap, maar slechts weinig over een passende aansluiting bij de ambtelijke traditie. Eerder werd al aangestipt dat het proces van professionaliseren weerstand oproept (2.1.1). Meerdere predikanten en professoren zijn kritisch op de ontwikkelingen rondom professionals in de kerk. Evert Jonker, Emeritus-hoogleraar praktische theologie aan de PthU, vraagt zich af wat de vrijheden voor hbo- en ad-hbo-theologen in pioniersplekken betekenen voor de mogelijkheden van de WO-theoloog en voor de ambtelijke eisen in traditionele kerken (Jonker, 2019). Hierbij wordt er nog niet gesproken over de ruimte voor niet-theologen die er is in pioniersplekken. Maarten den Dulk, hoogleraar praktische theologie, merkt echter op dat theologen over zichzelf spreken wanneer men spreekt over het ambt en professionals. Dit doet enigszins denken aan de bekende reclameslogan: *'wij van WC-eend, raden u aan WC-eend'.* Den Dulk pleit voor transparantie die laat zien wat predikanten in de praktijk waard zijn (2015). Dit is een praktische en meer kritische houding ten opzichte van academici dan vragen stellen bij de vrijheid van andere opleidingsniveaus. Deze houding doet niet af aan de noodzaak van theologische scholing, maar stipt aan dat de vrijheid voor hbo- en niet-theologen niet enkel afhankelijk moet zijn van WO-theologen. In veel pioniersplekken wordt anders gehandeld dan dat erover gedacht wordt door de vormgevers van de kerkorde. De actuele professionalisering door middel van niet- en hbo-theoloog is dan ook niet of beperkt terug te vinden in de rapporten en de kerkorde van de CGK.

De jonge pionierstraditie ontwikkelt zich momenteel van de stugge presbyteriale bureaucratie vandaan. De opbouw van de presbyteriale structuur is echter sterk geankerd op de Schrift en is verweven in belijdenissen. De sterke Schriftfocus van de kerkorde schijnt te doen overkomen alsof het ontbreken of anders invullen van de ambten per definitie een dwaling is. Misschien ligt leiderschap in pioniersplekken wel dichter bij de ambtelijke bedoelingen van Paulus. Leiderschap in pioniersplekken buiten theologische opleiding en ambten om levert in elke geval spanningen op met het kerkverband. Dit roept de vraag op: *Welk deel van de kerkorde is van toepassing op pioniersplekken en waarin ligt er plaatselijke vrijheid verankerd?* De CGK en de PKN bieden op hun eigen wijze speelruimte voor de pioniersplekken. De CGK biedt zendingsgemeenten in de kerkorde vrijheid om met goedkeuren van de classis het leiderschap op een eigen wijze vorm te geven (Art. 21 1i, K.O.). De PKN heeft voor pioniersplekken een regelarme experimentele zone (Van Hierden et al., 2018). Dit schept echter, ook in institutionaliseren, een afstand tussen de traditionele kerk en pionierskerk en beperkt de leerwinst voor traditionele kerk. De spanning tussen de praktijk en de traditionele leiderschapsvormen in pioniersplekken is ook veelzeggend voor de afstand tussen traditionele kerken met de praktijk. Professionalisering in bijvoorbeeld diaconaat of jeugdwerk kan gevestigde kerken nieuwe kansen bieden om de maatschappij te bereiken. Hierbij moet gekeken worden of deze manier aansluit bij de context.

Conclusie literatuurstudie

Dit hoofdstuk heeft op basis van kwalitatief literatuuronderzoek de theoretische spanning en ruimte van een pioniersplek in haar kerkverband omtrent professioneel en ambtelijk leiderschap zichtbaar gemaakt. Het vervolg van dit onderzoek is gericht op leiderschapsvorming in de praktijk binnen de CGK. Hierin wordt gekeken hoe de spanning en ruimte invloed hebben en gebruikt worden binnen de verschillende postpioniersplekken.

3. Methode, *empirisch onderzoek*

Het empirisch onderzoek is, zoals eerder aangegeven (1.5.3), een onderzoek naar het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de praktijk. Dit onderzoek is onderverdeeld in de deelvragen 2,3 en 4. ***Deelvraag 2*** gaf een beschrijving van het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord, vanaf de initiatieffase tot heden (4.1). ***Deelvraag 3*** gaf een waardering van de huidige samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap (4.2). ***Deelvraag 4*** vergeleek het proces van professionaliseren en institutionaliseren in een drietal postpioniersplekken binnen de CGK (4.3). Dit betreffen: *Openhuis Haarlem, ICF Rotterdam en ICF Apeldoorn*. Het proces van kwalitatief empirisch onderzoek wordt in dit hoofdstuk uitgebreid methodisch verantwoord (Verhoeven, 2016).

3.1 Hoe is het proces van professionalisering en institutionalisering in HvN verlopen, in de periode van initiatieffase tot postpioniersfase?

3.1.1 Dataverzameling

Voor deze deelvraag is kwalitatieve data verzameld over het proces van professionaliseren en institutionaliseren van Hoop voor Noord. Voor dit praktijkonderzoek zijn er zes (oud)leiders geïnterviewd. Deze leiders vertegenwoordigen drie fases van Hoop voor Noord: *De initiatief/startfase, stabiele pioniersfase en de postpioniersfase*. Uit iedere fase is er een professioneel- en ambtelijk leider gesproken. Deze gesprekken waren op basis van ongestructureerde interviews (Verhoeven, 2016). Dit gaf de mogelijkheid om door te vragen en de interviews specifiek af te stemmen op de fase van Hoop voor Noord. Op basis van de data vanuit deze interviews is de ontstaansgeschiedenis van Hoop voor Noord opgesteld (8.1). Deze geschiedbeschrijving beschrijft de periode vanaf initiatief tot heden.

3.1.2 Onderzoekverloop

De interviews zijn vanwege het coronavirus telefonisch afgenomen. De volgorde van de interviews volgt de eerder beschreven fases (3.1.1). Voor de eerste fase is er gesproken met Niels Visser, één van de initiatiefnemers en lid van het eerste kleine team. Eveneens is de kerkplanter, Jurjen Ten Brinke, geïnterviewd. Vervolgens is ouderling Alex Ruijg geïnterviewd. Alex is lid van het huidige kleine team en heeft ook in de tweede fase de gemeente gediend. Eveneens voor de tweede fase is, Jeanette de Waard, de diaconaal werker van Hoop voor Noord geïnterviewd. Voor de laatste fase zijn Petra Kuipers, diaconale functie binnen het huidige kleine team, en Theodoor Meedendorp, tweede voorganger, geïnterviewd. Deze interviews, van gemiddeld een uur, zijn in week 13 van 2020 afgenomen.

3.1.3 Data-analyse

De interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen. De opnames zijn vervolgens gefilterd op nieuwe informatie met betrekking tot de totstandkoming van het huidig leiderschap. Van hieruit zijn aantekeningen gemaakt bij iedere fase. Deze aantekeningen vormen samen met beschikbare documenten vanuit het archief van HvN de data van de ontstaansgeschiedenis van Hoop voor Noord (8.1).

3.1.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Het proces van professionaliseren en institutionaliseren is niet iets wat volledig op vergaderingen of in visiestukken wordt bedacht en vervolgens uitgevoerd. Betrokkenen en omstandigheden vormen situaties waar het leiderschap, vaak pragmatisch, op afgesteld wordt. De open interviews bieden inzicht in on-gedocumenteerde processen. Wel moet benoemd worden dat vanwege de beperkte documentatie, individuele interpretaties en persoonlijk geheugen centraal staan in de ontstaansgeschiedenis, en dat dit mogelijk de betrouwbaarheid aantast. Het aantal en de verscheidenheid van geïnterviewden daarentegen versterkt de betrouwbaarheid.

3.2 Hoe waardeert het professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN de huidige samenwerking?

3.2.1 Dataverzameling

Voor deze deelvraag werd kwalitatieve data verzameld over de samenwerking van de huidige organisatiestructuur. Specifiek het professioneel en ambtelijk leiderschap in Hoop voor Noord. Hiervoor is een focusgroep gevormd met zes afgevaardigde leiders (Verhoeven, 2016).

3.2.2 Onderzoekverloop

De focusgroep is vanwege het coronavirus online samengekomen. De afgevaardigden vertegenwoordigden de dagelijkse leiding en het kleine team (professioneel en ambtelijk leiderschap). Namens de dagelijkse leiding betrof dit: twee voorgangers (Jurjen ten Brinke, Theodoor Meedendorp) en een community builder (Lynn Visser). Namens het kleine team betrof dit: twee leden van het diaconale team (Vincent Benjamin, Petra Kuipers) en een lid van het pastorale team (Inge Reinders). Dit focusgroepsinterview is half-gestructureerd uitgevoerd (Verhoeven, 2016). Een risico van een focusgroep is dat de interviewer de controle verliest over het gesprek. Tegelijkertijd vormt de interactie tussen de respondenten een cruciale toevoeging van data ten opzichte van een een-op-een interview. Het feit dat de betrokkenen hetzelfde doel voor ogen hadden creëerde openheid en veiligheid in de interactie. Het interview was een open gesprek over enkele topics. Dit betrof: startpunt samenwerking, theologische verantwoordelijkheid, aansturing van vrijwilligers, toekomstvisie en financiën (verslaglegging). In deze opzet was er voor de interviewer ruimte om door te vragen en voor de afgevaardigden om eveneens door te vragen en op elkaar te reageren. Het interview met de focusgroep duurde twee uur en kwam samen in week 18 van 2020.

3.2.3 Data-analyse

Het focusgroep-interview is met toestemming van de betrokkenen opgenomen. Deze opname is vervolgens (anoniem) getranscribeerd en samengevat, waarna de opname vanuit privacy-oogpunt is vernietigd. De waarderingsbeschrijving van de samenwerking is gedaan op basis van deze kwalitatieve data vanuit het interview. Hierin is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende rollen van de leiders. Door middel van Delphi-onderzoek volgde er een thematische samenvatting en verwerking van de kwalitatieve uitkomsten van het focusgroep-interview (Verhoeven, 2016).

3.2.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De focusgroep is zorgvuldig samengesteld. De afgevaardigden waren in staat om elkaar te bevragen, en aan te vullen om zo gezamenlijk de betrouwbaarheid te vergroten. Dit gebeurde vanuit een gezamenlijk doel: *reflectie van de huidige samenwerking*. De betrouwbaarheid werd versterkt door dat de interactie een samenspraak en tegenspraak was van leiders die al jaren betrokken waren en leiders die pas een korte periode betrokken waren. Vanuit de interactie kwamen de blinde vlekken en de kracht van de huidige leiderschapssamenwerking naar boven.

3.3 Wat is de innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'?

3.3.1 Dataverzameling

Voor deze deelvraag is wederom kwalitatieve data verzameld over het proces van professionaliseren en institutionaliseren in postpioniersplekken. Ditmaal is dit gedaan door middel van half-gestructureerde interviews met drie leiders buiten Hoop voor Noord, maar eveneens binnen de CGK (Verhoeven, 2016).

3.3.2 Onderzoekverloop

De interviews zijn, vanwege het coronavirus, afgenomen doormiddel van online beeldbellen. In de interviews stond steeds het proces van een andere postpioniersplek centraal. Dit betrof: Openhuis Haarlem, ICF Rotterdam en ICF Apeldoorn. Deze praktijkplekken werden vertegenwoordigd door de voorgangers van de eerstgenoemde postpioniersplekken en de voorzitter van het kernteam van de ICF Apeldoorn. Dit betrof, in dezelfde volgorde: Daniel van Beek, Coen Legemate en Marco Vos. De keuze voor het interviewen van de voorzitter van het kernteam (in plaats van de voorganger) heeft te maken met het recente intreden van de voorganger van ICF Apeldoorn. De voorzitter van het kernteam heeft een bredere kennis van de geschiedenis en de processen in ICF Apeldoorn. De interviews volgden een, vooraf opgestelde, half-gestructureerde opzet (8.2.1). De interviews, van ruim een uur, zijn in week 24 van 2020 afgenomen.

3.3.3 Data-analyse

De interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen. Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd en samengevat opgenomen in de bijlage (8.2.2-8.2.4). Deze samenvattingen vormden de kwalitatieve data voor deze deelvraag. Door middel van Delphi-onderzoek heeft er vervolgens een systematische verzameling en verwerking plaatsgevonden van de kwalitatieve data vanuit de verschillende postpioniersplekken (Verhoeven, 2016).

3.3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord is onderzocht door middel van een zestal interviews (3.1). Dit resulteerde in een uitgebreide ontstaansgeschiedenis (8.1). Een dergelijk diepteonderzoek en geschieddocument werd niet beoogd in deze deelvraag. Deze deelvraag maakt zichtbaar hoe (verschillend) het proces van professionaliseren en institutionaliseren in postpioniersplekken van de CGK verloopt. De voorgangers zijn, allebei, niet vanaf de start van de pioniersplek betrokken geweest. Wel hebben zij door hun professie en positie zicht op het functioneren van het huidige leiderschap en zijn zij bekend met de geschiedenis van de pioniersplek. Eerder werd de keuze voor de vertegenwoordiger van ICF Apeldoorn beschreven (3.2.2.). Half-gestructureerde opzet biedt de interviewer ruimte om zowel overlap als eigenheid van de processen in de verschillende postpioniersplekken te bevragen. De betrouwbaarheid ligt niet zozeer in de overeenkomsten, maar in de eigenheid van de verschillende processen. Vandaar dat ieder interview samengevat in de bijlage is opgenomen en in het Delphi-onderzoek gelijkwaardig wordt gewaardeerd.

4. Resultaten

4.1 Procesbeschrijving van professionalisering en institutionalisering in HvN

4.1.1 Inleiding

In overeenstemming met de eerder beschreven methodiek vormt het zestal interviews de basis van de kwalitatieve resultaten in dit hoofdstuk (3.1.1). Het is niet verrassend dat een nieuwe kerkplant in de eerste jaren enorm in ontwikkeling is. Initiatieven starten en nieuwe mensen raken betrokken. Hierbij is de fulltime kerkplanter vaak de kartrekker, maar hij is niet in zijn eentje aan het werk. '*Leiderschap'* is voor de startfase misschien een te formele term. Leiderschap ligt in de startfase bij de groep betrokken vrijwilligers, maar zal tijdens de eerste jaren concreter vorm gaan krijgen. Dit vormgeven gebeurt vernieuwend en eveneens vanuit kerkelijke traditie, maar groeit vaak dynamisch en anders dan vooraf verwacht. Dit komt doordat men pragmatisch aan de slag gaat: 'doen wat de gemeente nodig heeft' met de mensen die hiervoor beschikbaar zijn. Zo heeft ook het leiderschap van Hoop voor Noord zich vaak meer pragmatisch dan traditioneel ontwikkeld. Bewust en onbewust heeft er op de achtergrond een proces van professionalisering en institutionalisering plaatsgevonden. Verschillende leiders van het eerste uur zeggen: *'Hoop voor Noord is kerkelijker geworden dan dat we ooit hadden verwacht.'* Dit is op zichzelf geen kwalijke zaak. Het is echter voor Hoop voor Noord en voor andere (pioniers)kerken binnen de CGK goed om te leren hoe dit proces is verlopen. Wat is uit de praktijk bruikbaar en waarin is de traditie een rijke toevoeging? De volgende alinea beschrijft, op basis van de data uit de interviews, kernachtig het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord. Overeenkomstig met het beoogde doel voor Hoop voor Noord (1.2) is er, op basis van dezelfde interviews, ook een uitgebreide ontstaansgeschiedenis geschreven (8.1).

4.1.2 Procesbeschrijving

2004 - *Opheffing CGK Noord*
2005 - *Sollicitatie commissie*
2006 - *Aanstelling kerkplanter, start supervisiecommissie*
2007 - *Eerste kleine team*
2008 - *Aanstelling pastoraalwerker*
2010 - *Instituering CGK Amsterdam-Noord*
2011 - *Start balkenmodel*
2014 - *Aanstelling tweede voorganger*
2015 - *Samenvoeging HvN & Wijk Noord*
2018 - *Aanstelling community builder*
2019 - *Aanstelling kinderwerker, Start DL*
2020 - *Onderzoek leiderschap*

Overzicht ontwikkelingen periode 2004-2020

Vijftien jaar geleden is er vanuit de samenwerkingsgemeente CGK/NGK-gemeente 'de Bron' een opzet gemaakt om missionair actief te worden in Noord (2005). Het jaar hiervoor had CGK Noord een verzoek bij de classis neergelegd om onderdeel te worden van de Bron, Amsterdam West, en de zelfstandigheid op te geven (Art.38, K.O.). Dit leek een tussenstap naar weer een kerk sluiting in Amsterdam. Verschillende christenen wilden kijken of dit voorkomen kon worden. Vanuit de Bron werd een commissie aangesteld, met christenen uit verschillende denominaties, om na te gaan denken over *de toekomst van de geloven in Noord*. Na het in kaart en samenbrengen van christenen in Noord en vele gebedsbijeenkomsten verder kwam het tot een sollicitatiecommissie voor een kerkplanter in Noord. Door deze commissie is Jurjen ten Brinke aangenomen. In september 2005 begon Jurjen, samen met zijn vrouw Marijke en hun kinderen, zich te settelen in Noord. Vanaf januari 2006 kwam Jurjen als kerkplanter fulltime in dienst om een gemeenschap te stichten rond de Kruiskerk. Dit alles gebeurde onder verantwoording van de kerkenraad van de Bron, CGK/NGK Amsterdam-West (Art.21, K.O.). Vanaf de start in 2006 kwam er voor de kerkplanter een supervisie-commissie met voorgangers om beslissingen te nemen over Hoop voor Noord. Deze groep mannen had samen, als multidenominale commissie, mandaat om in naam van de kerkenraad van de Bron beslissingen te nemen en koers te bepalen. Dit had als gevolg dat niet alle voorgestelde ideeën, activiteiten en afspraken via de wijkkerkenraad hoefden om te worden goed gekeurd.

Ondertussen groeide de groep betrokkenen en vrijwilligers in Hoop voor Noord. Dit leidde tot het ontstaan van het eerste Kleine Team in 2007. Dit ontstond om meer structuur aan te brengen in het leiderschap, maar wilde het spontane karakter niet verliezen. In de eerste beleidsstukken werd er gesproken over het aanstellen van een missionair team en een startgroep (maart 2006). Deze teams zijn nooit officieel ingesteld, maar de betrokken vrijwilligers werden wel meer geformaliseerd. In de

eerste periode van het kleine team was er veel twijfel of er gefocust moest worden op het aanstellen van een nieuwe kerkplanter of dat 'de stam' van Hoop voor Noord versterkt moest worden. Na een procedure voor een tweede evangelist werd de keuze gemaakt om juist te focussen op dat wat tot nu toe was opgebouwd. Na bezinning werd er geconstateerd dat er een pastoraal werker gezocht moest worden om het leiderschap aan te vullen en de stam op te bouwen. Op de vacature reageerde echter geen geschikte mensen. Toen deze sollicitatieperiode onsuccesvol was beëindigd diende Jeanette de Waard zichzelf aan met een open sollicitatie. Jeanette kwam als pastoraal werker in dienst bij Hoop voor Noord, maar was niet enkel pastoraal actief. Veel taken waren in eerste instantie gericht om de gemeenschap op te bouwen en de samenkomsten te organiseren. In deze periode viel Hoop voor Noord nog steeds onder de verantwoording van de kerkenraad van de Bron. Met de start van het kleine team en de aanstelling van Jeanette werden er stappen in zelfstandigheid gezet. Dit resulteerde in de (her)instituering van de kerkenraad in 2010 waardoor er weer een zelfstandige CGK Noord ontstond (Art.38, K.O).

Na de inzegening van de kerkenraad werd er gekeken naar verder leiderschap van Hoop voor Noord. Al jarenlang waren er vrijwilligers die wekelijks vele uren investeerden in verschillende onderdelen van de gemeenschap. Er kwam een verlangen om dit vast te leggen in een structuur (professionaliseren). Vanuit vergaderingen, in 2011, van het kleine team met de werkers is vervolgens het model van *Dwarsbalken en Steunbalken* ontstaan. Vaste vrijwilligers zouden tegen vrijwilligersvergoeding in dienst genomen worden. Dit betrof dwarsbalken in het: *kinder-, jongeren-, migranten- en buurtwerk, beheer, organisatie en taalgroepen.* Deze nieuwe structuur gold vooral als een formalisering van al bestaande structuren met actieve vrijwilligers. Op deze manier was het mogelijk om de bestaande structuur meer en meer vorm en gezag te geven.

Dit balkenmodel heeft Hoop voor Noord opgebouwd en is ook door andere pioniersplekken overgenomen. Er trad echter een proces op van overgang naar een volgend model. De 'dwarsbalken' verhuisden en hun gezinnen breidden zich uit, waardoor tijd van vrijwilligers spaarzamer werd. Wat volgde was een geleidelijk vertrek van geschikte mensen in de balkenstructuur. De gemeente groeide echter wel verder. Het werk voor de betaalde krachten (professionele leiders) groeide hierdoor, terwijl de hulp minder werd. Op dit moment, 2014, werden twee personen benaderd voor een functie als tweede voorganger. Uiteindelijk werd Theodoor Meedendorp aangesteld als tweede voorganger naast Jurjen (professionalisering). Sindsdien is het werk en de focus van de voorgangers als volgt verdeeld: Jurjen richtte zich op de taalgroepen en Theodoor op de kringen en buurt. In diezelfde periode, in 2015, werden Hoop voor Noord en Wijk Noord samengevoegd. Tot die tijd waren het altijd twee groepen in één gebouw geweest, onder verantwoording van het kleine team.

Het ontbreken van geschikte mensen voor de balkenstructuur bracht meer werk met zich mee voor de andere werkers. In 2018 is er de keuze gemaakt om weer te starten met nieuwe vormen van betaalde werkers. Dit gebeurde nu niet tegen vrijwilligersvergoeding, maar in vaste dienst. Dit betekende de aanstelling van Lynn, in 2018, als opbouwwerker en van Marilijn, in 2019, als kinderwerker. Beide hebben geen theologische opleiding gevolgd, maar een andere hbo-opleiding (SPW en pabo). Zij waren echter al wel bekende gezichten in de gemeente en hadden al eerder gediend in de gemeente. Lynn was onderdeel van het eerste kleine team en Marilijn was dwarsbalk kinderwerk. Dit past in het proces van persoon en competentiegericht leiderschap (2.2.2). Dit betekende dat er in Hoop voor Noord een totaal van vijf werkers actief werd (professioneel leiderschap). Deze groep werkers is als de dagelijkse leiding aan de slag gegaan om de gemeente richting te geven en te leiden in activiteiten en organisatie.

In dit proces van professionaliseren en institutionaliseren is het kleine team nog steeds de eindverantwoordelijke over Hoop voor Noord (Art.38, K.O.). Toch is er door de jaren heen veel veranderd in de taken, activiteiten en de betrokkenheid van het kleine team. Hierover is nog het nodige onduidelijk. Op basis van het theoretisch- en empirisch onderzoek zullen er, gericht op Hoop voor Noord, nog aanbevelingen gegeven worden voor een passend vervolg in professionalisering en institutionaliseren (6.1). Tot zover het overzicht van de grote veranderingen in de periode 2004-2020. In de volgende alinea zal de impact van de ontwikkelingen uit de ontstaansgeschiedenis van Hoop voor Noord (8.1) geanalyseerd worden.

4.1.3 Analyse

Het leiderschap van Hoop voor Noord heeft zich door de jaren heen gevormd tot de huidige samenwerking van professioneel en ambtelijke leiders. Het aantal betaalde werkers is gegroeid, als gevolg van de vraag vanuit de gemeente. *'Het kleine team'* is al vele jaren het gekozen leiderschaps-orgaan van Hoop voor Noord, maar heeft veel veranderingen meegemaakt. Het eerste kleine team was nog niet eindverantwoordelijk, maar een groep actieve vrijwilligers die intensief samenwerkte met de kerkplanter. Het huidige kleine team is, sinds de instituering, eindverantwoordelijk. Nu werken de professionele leiders echter intensief met elkaar samen. Van deze professionele leiders zijn er drie theologisch geschoold en twee afkomstig vanuit een andere professie. Het kleine team is in de huidige situatie minder actief en minder zichtbaar betrokken dan in de startperiode. De instelling van de ambten en de indiensttreding van de verschillende professionals hebben in samenspraak met de classis plaatsgevonden (Art. 21 & 38 K.O.). De nodige andere ontwikkelingen en veranderingen zijn altijd in overleg gebeurd met het kleine team, maar veelal pragmatisch en mondeling besloten. Een voorbeeld hiervan is de balkenstructuur. Dit was slechts voor een periode werkzaam. Het huidige model wordt door de geïnterviewde leiders gewaardeerd, maar ook bevraagd. Er zijn verschillende visies op de verhouding en verantwoording van professioneel ten opzichte van ambtelijk leiderschap. Sommige (oud)leiders willen dat het kleine team weer meer de (actieve) startrol op zich neemt. Andere zien vooral veel overeenkomsten tussen de huidige dagelijkse leiding en het eerste kleine team. In een focusgroepsinterview wordt de samenwerking van het professioneel en ambtelijk leiderschap besproken (4.2). Hierin is de ruimte voor de verschillende visies om met elkaar te komen tot een waardering van de huidige samenwerking.

4.2 Waardering samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap van HvN

4.2.1 Inleiding

Paragraaf 4.1 beschrijft de totstandkoming van het huidige leiderschap van Hoop voor Noord, vanaf de initiatieffase tot heden. In de analyse wordt opgemerkt dat, ondanks de waardering voor de huidige organisatiestructuur, er nog vraagtekens bestaan over de verhouding tussen en verantwoordelijkheid van professioneel en ambtelijk leiderschap (4.1.3). Doormiddel van een focusgroepsinterview zijn vertegenwoordigers van professioneel en ambtelijk leiderschap samengebracht om de samenwerking te bespreken. Hierbij werd in eerste instantie het *startpunt* van de samenwerking bepaald, vervolgens ging het gesprek dieper in op verschillende topics. Dit betrof: *theologische verantwoordelijkheid*, *aansturing van vrijwilligers en toekomstvisie en financiën (verslaglegging)*.

4.2.2 Verloop focusgroep

Startpunt samenwerking

In algemene zin is de samenwerking van de dagelijkse leiding (DL) en het kleine team (KT) helder en wordt dit resultaat van professionaliseren en institutionaliseren positief gewaardeerd. Ondanks dat men het verschillend verwoordde was de algemene verhouding tussen DL en KT hetzelfde. De DL is actief in aansturing, vormgeving en uitvoering van taken voor opbouw van de gemeente. Hierbij hebben de verschillende leden van de DL hun eigen focus en taken in de gemeente. Over dit alles is het KT eindverantwoordelijk. Dit wil zeggen dat in vergaderingen en besluitvorming van DL en KT de input door de DL geleverd wordt, maar dat het KT de besluiten neemt. Verder is het KT in het functioneren van de DL ondersteunend, bemoedigend en biddend betrokken. Hiernaast hebben KT leden in de verschillende ambten nog hun eigen taken en verantwoordelijkheden omtrent individueel pastoraat en diaconaat. In deze professionele en ambtelijke samenwerking heeft dus ieder zijn eigen taken en verantwoordelijkheden en is de DL uitvoerend en initiërend actief. De eindverantwoordelijkheid rust echter, in lijn met de kerkorde, bij de kerkenraad. Vanuit dit eenduidige, maar algemene, startpunt is er in de focusgroep ingezoomd op vier topics.

Theologische verantwoordelijkheid

Waar het startpunt in algemene zin eenduidig was, daar is er in de praktijk verschil in wens en werkelijkheid rondom theologische verantwoordelijkheid. Veelal wordt de koers en inhoud van prediking en onderwijs vormgegeven, vanuit de DL, door de voorgangers. Een enkele keer komt er hier vanuit het KT reactie op. De wens ligt er om op lange termijn de theologische verantwoordelijkheid meer te delen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een jaarplan waarbij over inhoud van onderwijs en prediking vergaderd is door voorgangers en ouderlingen. In de achterliggende jaren zijn er vanuit de ouderlingen ook prekenseries aangedragen en vervolgens gehouden. De meer evangelische achtergrond van enkele ouderlingen vult de meer gereformeerde achtergrond van de voorgangers aan. Dit is een positieve ontwikkeling en vertegenwoordigt ook het multidenominale karakter van Hoop voor Noord. Buiten deze enkele KT-initiatieven wordt veel, in vertrouwen op de expertise van de professionals, gedelegeerd aan de voorgangers en de DL. Deze vrijheid is goed zolang het goed gaat. Dit gaat mis wanneer transparantie stokt en leden van het KT niet welkom zouden zijn tijdens onderwijs, kinderwerk of wanneer feedback genegeerd wordt. Het KT is eindverantwoordelijk en daarom moet het voor KT leden mogelijk zijn om de DL op haar inhoud en functioneren te bevragen.

De praktische rol en invloed van de voorgangers in HvN is gebaseerd op een verbinding met ambt van predikant en op een theologische opleiding. De DL heeft echter ook leden zonder ambtelijke titel en theologische opleiding. In de focusgroep kwam naar voren dat er nog geen eenduidige visie gevormd was over de theologische verantwoordelijkheid van de niet ambtelijke leden van de DL. Toch werd aan deze leden hun waarde toegekend. Door praktische functies van de niet-ambtelijke werkers staat de DL meer in contact met de gemeente en wordt er via hen veel gesignaleerd en besproken in DL-vergaderingen. Intensief contact binnen de DL functioneert voor de voorgangers als een theologische spiegel. De expertise van de kinderwerker en de community builder stelt hen in staat om met hun competenties de gemeente te dienen en de voorgangers te ondersteunen.

Theologische verantwoordelijkheid van de verschillende leiderschapsorganen is altijd in afhankelijkheid en in samenwerking met elkaar. Alleen op deze manier kan aan de veelkleurigheid van Hoop voor Noord recht gedaan worden. Dit heeft onder andere te maken met de diverse kerkelijke achtergronden en verschil in theologische visies (zogenaamde A- en B-waarheden). Een groei in samenspraak en samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap zou de theologische diversiteit rechtdoen en waarborgen. Hiervoor neemt de DL op basis van expertise initiatief en is het KT eindverantwoordelijk.

Aansturing van vrijwilligers & toekomstvisie

Vanuit het startpunt werd aangestipt dat de DL uitvoerend actief is. Dit maakt dat de leden van de DL het directe contact hebben met de vrijwilligers in de gemeente en voor hen ook verantwoordelijkheid dragen. Hierbij gaat het om vrijwilligers in de buurten, taalgroepen, samenkomst en kinderwerk. In het verleden was het evalueren van de verschillende onderdelen van de gemeenschap en hun vrijwilligers in een roulatiesysteem opgenomen in de agenda van de KT-vergaderingen. Op deze manier was het KT in staat om in een jaar de onderdelen en vrijwilligers van de gemeente te spiegelen en verantwoordelijkheid te dragen. Deze vaste structuur wordt niet meer gehanteerd. De agenda's zijn afhankelijker van actuele gebeurtenissen en van dat wat de DL-leden ter tafel brengen. Dit werd gezien als een discutabele werkwijze. Momenteel komt ter sprake wat de DL dit *'belangrijk genoeg vindt'* om te delen, of waar KT leden naar vragen. In het verleden heeft deze afhankelijkheid, in meer of mindere mate, geleid tot een situatie waarover het KT te laat is geïnformeerd. Hierin zit geen onwil of geheimzinnigheid, maar de collegiale contacten binnen de DL vormen nu voor een deel de ruggenspraak, waar voorheen het KT deze rol vervulde. Ook dit draagt risico's met zich mee. Door een van de betrokkenen werd aangestipt dat de voorgangers voor enkele gemeenteleden als *'een ondoordringbaar plafond'* aanvoelen. De voorgangers worden gezien als hoogste orgaan en het ligt

eraan of een van de twee informatie doorspeelt aan het KT. Direct contact met het KT voelt als *'achter de rug om'* van de voorgangers. Zo wordt het echter door DL en KT niet gezien. Voor de voorgangers gold de opmerking als een verassing en een *'wake-up call'.* De voorgangers zijn verantwoording schuldig aan het KT. Het feit dat de DL vaker samenkomt en intensiever samenwerkt maakt dat er nagedacht moet worden over een juiste zichtbaarheid voor de gemeente en vorm van informatie deling tussen DL en KT. Het KT heeft dan geen direct contact met de vrijwilligers, maar is wel verantwoordelijk. Een eerste stap is recent gezet door middel van online inzichtelijke notulen van de DL-bijeenkomsten voor de KT-leden. Op deze manier is het KT op de hoogte van gebeurtenissen in de gemeente en is de DL transparant. Deze notulen moet echter inhoudelijk en bondig gehouden worden om een bureaucratische kerk te voorkomen. Kanaliseren van informatie en agenderen van het bespreken van de gemeente maakt minder afhankelijk van input van DL en zou het KT bevestigen in hun functie als eindverantwoordelijk orgaan.

De interactie tussen de verschillende leiders zorgde ervoor dat meer dan enkel aansturing van vrijwilligers ter sprake kwam. Automatisch kwam ook het onderwerp visievorming ter sprake. Wat Hoop voor Noord volgens enkele respondenten nodig heeft is een zekere monitoring en een evaluatie systeem. Dit maakt duidelijk op welk moment wie ingelicht of bevraagd moet worden over wat. De korte lijntjes van de DL moeten het KT niet vergeten en kundige gemeenteleden kunnen van dienst zijn wanneer ze tijdig betrokken worden. Visie voor de toekomst wordt samen gebouwd. Wanneer betrokkenen te laat of niet op een juiste wijze worden meegenomen is het geen gezamenlijke visie. Ook voor een meer collectieve visie zou een jaarplan richting kunnen geven.

Financiën (verslaglegging)

In de ontstaansgeschiedenis (8.1) werd genoemd dat het nodige rondom leiderschap in Hoop voor Noord zich pragmatisch en on-gedocumenteerd heeft ontwikkeld. Dit werd tijdens de focusgroep het meest duidelijk bij de onderwerp financiën. Voor slechts enkelen waren de financiële afspraken bekend. Hierin speelden de jaren van betrokkenheid een grote rol. Voor het KT, enkele leden van de DL en het financiële team waren (tot voor kort) de gemaakte afspraken vanuit de beginperiode niet bekend. Hierin fungeert de kerkplanter nog voor Hoop voor Noord als *'collectief geheugen'*. Tijdens de focusgroep werd gepleit voor een centrale plek waar documentatie, inclusief versiebeheer, opgeslagen zou staan. Dit betreft niet enkel financiën, maar ook andere kerkelijke thema's en werkafspraken. Recente vergaderingen met het financiële team, KT en DL hebben gezorgd voor de eerste stappen naar financiële duidelijkheid. Vervolgstappen moeten, door middel van centrale documentatie, de afhankelijkheid van individuele leiders verkleinen.

4.2.3 Analyse

De samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap in Hoop voor Noord vindt voor een groot deel plaats op basis van vertrouwen in professionals en met regelmatige verantwoording. Door expertise en langdurige betrokkenheid bouwt het professionele leiderschap direct aan de opbouw van de gemeenschap. Het ambtelijke leiderschap houdt toezicht op inhoud en koers en is eindverantwoordelijk voor de gemeenschap. Het vijfkoppig professionele leiderschap zorgt er voor dat alle onderdelen van de gemeenschap professioneel begeleid worden, maar dat ook hierin de verantwoordelijkheid gezamenlijk gedragen wordt. Het geheel van de organisatiestructuur is gericht op een passende professionalisering in verbondenheid met de gemeenschap en de traditie. In de kern heeft Hoop voor Noord een krachtig leiderschapsmodel te pakken.

De focusgroep leerde echter ook dat ambtelijk leiderschap rondom sommige topics nog afhankelijk is van de kennis, ervaring en inbreng van de professionals. Tegelijkertijd kan dit ook kenmerkend zijn voor institutionaliseren na professionaliseren. De ambten zijn pas slechts een korte periode ingesteld en vanuit de kerkorde van de CGK. Dit is wennen voor mensen zonder of met een ander kerkelijke achtergrond. De professionalisering van leiderschap kwam voort uit ontwikkelingen

in de pionierskerk, terwijl in traditionele kerken de kerkenraad al generaties het leiderschap vormt. De afhankelijkheid van professionals en bijbehorende dynamiek ten opzichte van de kerkenraad heeft in Hoop voor Noord mogelijk ook te maken met de achtergrond van de ambtsdragers. Niet elke gekozen leider is een krachtig bestuurder en niet elke gekozen leider kent de gereformeerde traditie.

Ondanks de institutionalisering zal het KT niet in volledigheid de structuren van een traditionele kerkenraad kunnen overnemen. Er ligt veel meer verantwoordelijkheid bij de gemeenteleden en de professional. Hierdoor worden niet altijd de kerkelijke afspraken gevolgd. De uitdaging voor leiderschap in de komende fase ligt in juiste monitoring, evaluatie en documentatie. Op deze manier kan er samengewerkt worden, zolang leiding transparant is en verantwoording af legt. Dit zorgt voor de juiste rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen het professionele en ambtelijke leiderschap.

4.3 Procesanalyse van professionalisering en institutionalisering in postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'

4.3.1 Inleiding

Vanuit eerdere resultaten van het empirisch onderzoek is zichtbaar geworden hoe het leiderschap in Hoop voor Noord is ontstaan en samenwerkt (4.1 en 4.2). Het proces van Hoop voor Noord is echter geen universele weergave van professionaliseren en institutionaliseren. Het proces volgt geen vaste volgorde en heeft geen eenduidig eindpunt. Door onderzoek in verschillende postpioniersplekken staan de resultaten vanuit Hoop voor Noord niet langer op zichzelf, maar in verbinding met verschillende postpioniersplekken binnen de CGK. De kwalitatieve data komt uit half-gestructureerde interviews en de samenvattingen hiervan (8.2). Op basis van de interviews beschrijft dit hoofdstuk het proces van professionaliseren en institutionaliseren op de verschillende praktijkplekken, waarna deze geanalyseerd worden tot een gezamenlijke innovatieve bijdrage.

4.3.2 Procesbeschrijving

Openhuis Haarlem

In 2004 is men gestart met evangelisatie en diaconale presentie in Schalkwijk. Er ontstond een inloopcentrum met een maatschappelijke en kerkelijke kant. In 2006 werd het Openhuis, na instituering, een wijkgemeente van CGK Haarlem. Vervolgens werd er voor de maatschappelijke en diaconale kant een stichting opgericht. Een kernteam werd gevormd voor de kerkelijke kant. Hierdoor groeide het Openhuis, onder de aansturing van een visionaire pionier. In de groei was er wrijving tussen de moedergemeente en het Openhuis, zoals ook iedere ouder strijd kan hebben met zijn kinderen, die ouder en zelfstandiger worden. De moederkerk had het idee, dat het Openhuis wel de kenmerken van de moederkerk moet hebben. In 2016 werd het Openhuis een zelfstandige gemeente. Toen was de pionier al vertrokken.

Bij de komst van de nieuwe voorganger werd zichtbaar dat veel van het Openhuis verlopen was vanuit de visie, ervaring en kennis van de pionier. ***'De gemeente moest breder gedragen worden en bepaalde zaken aan papier toevertrouwen'.*** Het kernteam is bewust smal en krachtig opgezet. ***'Dit kernteam is in eerste instantie niet een vertegenwoordiging van de gemeente, maar gericht kundig leiderschap ter ondersteuning van de missie'.*** Hierbij is het belangrijk dat waardering niet aan een leiderschapsfunctie verbonden zit. ***'Een van de doelen van het kernteam is zichtbaar maken wat God doet in de levens van mensen'.*** In dit kernteam is de voorganger de enige betaalde professional in de kerkelijke poot. Hierin functioneert hij als één van de oudsten, maar met bevoegdheid om voor te gaan en de sacramenten te bedienen. In dit team is men echter complementair aan elkaar. Leiders geven veel van hun tijd en vullen elkaars kwaliteiten aan ter ondersteuning van de missie.

Over de missie is lang nagedacht. Deze is als volgt geformuleerd: *Thuiskomen bij God, een gemeente en plek in Schalkwijk waar mensen bij God mogen zijn en meebouwen aan de missie.* Het

Openhuis richt zich hierin concreet op de wijk. De kerk is een community en het maatschappelijke centrum is wat als community samen met de wijk, in en voor de wijk gedaan wordt. Hierin is niet alleen de kerkelijke kant zelfstandig geworden, ook de maatschappelijke kant is via Stichting Ontmoeting geprofessionaliseerd. Hierbij zorgen de professionals voor aansturing en zorg onder andere door maatschappelijk werkers en een vrijwilligers coördinator. ***'Deze professionalisering gaf de kerkelijke poot de ruimte om zich te richten op haar missie'.*** In de missie, van zowel de maatschappelijke als de kerkelijke tak, is er goed contact met het winkelcentrum, scholen en de woningbouwcoöperatie. Het Openhuis wordt gevonden en krijgt de ruimte om mensen aan elkaar en aan het Evangelie te verbinden. Het Openhuis krijgt steeds meer een dorpskerkelijk karakter, zonder een last van traditie en verwachtingen uit de wijk.

Toch zijn er in zekere zin wel verwachtingen en structuren vanuit de kerkorde CGK. Hierover is het Openhuis in gesprek geweest met de classis tijdens het proces naar zelfstandigheid. Hieruit zijn uitzonderingen ontstaan, bijvoorbeeld rondom doop, ruimte voor visieverschillen en het voorgaan van ouderlingen en voorgangers uit andere kerkverbanden. ***'In dit alles speelt mee dat de CGK onbekend is voor de meeste van de bezoekers in het Openhuis'.*** Traditionele kerkelijke lijnen lopen hier anders. Zo worden er 'driehoekjes' gemaakt bij diaconale vragen, waar de *persoon uit het diaconale team een vrijwilliger is, de maatschappelijk werker een professional en de persoon uit de wijk geen traditionele diaken tegenkomt*. Alles is in eerste instantie gericht op de missie en samenwerking van de onderdelen van het Openhuis, meer dan op kerkordelijke lijnen.

Hierbij werd opgemerkt dat: ***'het kerkverband begint steeds meer te schuren met de praktijk'.*** Het Openhuis voelt zich meer gesteund door plaatselijke netwerken, dan door de CGK. ***'Een zendingsgemeente, die financieel nog niet sterk, is zou financieel en in de missie gesteund moeten worden in plaats van functioneren als instandhouding van het kerkverband'.*** Dit komt voort uit het feit dat er momenteel meer steun naar het kerkverband gaat (onder andere naar de emeritaatskas), dan dat er vandaan komt. Dit laatste omdat op dit moment nog geteerd wordt op verschillende verkopen. Er wordt echter opgemerkt dat andere netwerken waaraan het Openhuis verbonden is primair gericht zijn op de missie. Dit roept de vraag op wat momenteel de toegevoegde waarde van het kerkverband is. De zelfstandigheid heeft ervoor gezorgd dat het Openhuis zich meer op de missie kon richten en minder energie en tijd verloren ging aan discussies binnen de moederkerk. Het verplichtte het Openhuis om opnieuw te kijken naar missie en financiën, wat leidde tot nieuwe mogelijkheden.

Zo wil Openhuis traditionele en zendingsgemeenten wijzen op het feit dat: ***'de kerk en het Evangelie relevant is en mensen trekt wanneer je eruit leeft'.*** Daarnaast roept Openhuis op dat de missie van de kerk een missie voor de wijk moet zijn. Hierin is de structuur van leiderschap geen doel op zich, maar moet het een middel zijn wat de missie de ruimte geeft. ***'In de gevestigde kerken is het ambt meer gefocust op het weiden van de gemeente en minder op de missie'.*** Dit komt mede door dat de kerkorde meer in kaders is gaan denken dan vanuit principes, ook al wordt dit anders geleerd. Ook in het Nieuwe Testament waren er verschillen in afspraken en leiderschap tussen Jeruzalem en Antiochië. *Discussies over vorm en inhoud in verschillende contexten moesten (en moeten) niet ten koste gaan van het Evangelie en de missie.* Professionaliseren en institutionaliseren verloopt verschillend per context, maar moet de missie en het Evangelie de ruimte bieden.
(Zie 8.2.2 voor de volledige samenvatting van het interview met Daniel van Beek)

ICF Rotterdam

In 1998 is men gestart met evangelisatie onder asielzoekers. Er kwamen mensen tot bekering, maar zij vonden geen vaste plek in de bestaande kerken. Ze waren welkom, maar bleven te gast. Een verlangen groeide: ***'een kerk van alle volken, voor alle volken'.*** De pionier werd in 2000 uitgenodigd om voor eigen diensten samen te komen in het gebouw van de CGK Charlois. De eerste samenkomst had veel

kenmerken van een Nederlandse dienst, uitgevoerd in het Engels. Met vallen en opstaan ontstond ICF Rotterdam, *de eerste interculturele kerk van Nederland.* Vanuit deze kerk is veel ontstaan en gegroeid. Sommige onderdelen richten zich op culturen, andere richten zich op buurten. De ICF groeide het gebouw van CGK uit, waar CGK Charlois kromp en in 2005 opgeheven is. Sindsdien vormt ICF Rotterdam de CGK van Rotterdam.

Door de groei raakten de verschillende onderdelen van de ICF van elkaar vervreemd. Zo waren er verschillende stichtingen binnen de gemeente, met andere verbindingen aan de ICF. Het beeld van een boom verwoordt de juiste verbinding van alle onderdelen van de ICF. Hierin is er onderscheid tussen de stam en de takken. De stam is de centrale ICF met onder andere het jeugdwerk, de zondagse dienst, pastoraat, onderwijs en discipelschap. De takken worden gevormd door Home for Kurds, Afrikaanse en Latino ministry en andere gemeenschappen. Daarnaast worden de takken ook gevormd door kerkplantingen, zoals House of Light, thuis in West en Hart voor West. Deze takken zijn van elkaar verschillend: ***'Er is geen mal hoe een tak er uit moet zien'.*** De focus ligt echter sterk op de takken: ***'De vrucht groeit niet aan de stam, maar aan de takken'.***

Hierin functioneren de verschillende takken en de stam als netwerk. De groei blijft gewaarborgd doordat er vrijheden worden toebedeeld aan de takken. De takken zijn bijna allemaal ondergebracht in stichtingen. Sommige van deze stichtingen hebben zelf ook weer professionals in dienst. De invloed van het leiderschap vanuit de stam op de tak is per tak verschillend. Dit heeft te maken met het ontstaan van eventueel professionals in de tak. De leiders van de takken zorgen voor de verbinding met de stam, de takken vallen van de boom wanneer dit niet gebeurt. Leiders van de takken stimuleren betrokkenen de ICF activiteiten te bezoeken. Veder worden de leiders van de taken (waar nodig) begeleid vanuit de stam. Dit maakt dat de voorganger zich soms meer: ***'de bisschop van Rotterdam voelt dan de pastor van ICF'.***

De voorganger vormt niet het volledige professionele leiderschap in de stam. Er is ook een echtpaar in dienst als kerkelijk werker. De man is afkomstig uit Sudan en vult de Nederlandse voorganger aan. Coen gaf zich te kunnen aanpassen ***'richting een culturele achtergrond',*** maar de kerkelijk werker spreekt ***'vanuit een culturele achtergrond'.*** Veelkleurigheid in het leiderschap en op het podium is belangrijk voor een kerk als de ICF. ***'Als dit 'verblankt', dan ontstaat er een kerk van blanken, voor alle volken, in plaats van alle volken voor alle volken'.*** Dit is ook belangrijk in de aanstelling van ambtsdragers. Niet kwaliteit, maar diversiteit en geloof dat Jezus gebroken mensen inzet in het koninkrijk. Hierbij zorgen professionals in de takken voor continuïteit en professionaliteit. Hierin gericht op het in beweging brengen van anderen.

Deze beweging verloopt echter veel flexibeler dan in veel traditionele gemeenten. Dit heeft onder andere veel vragen opgeleverd rondom doop, voorgaan in diensten en lidmaatschap. ***'De invloed van institutionalisering van de ICF is verschillend per tak'.*** Zo is de ene tak afhankelijk van de ICF voor het pastoraat en de andere tak dat niet. Ook zijn er takken waar de missie onderdeel is van ICF en zijn er takken waar dat niet zo is. Bij de ene tak is de doop afhankelijk van de ICF en de andere tak niet. ***'De kerkorde is niet gebouwd op deze flexibiliteit, en dat wordt ook niet verwacht'.***

Deze flexibele houding is een les voor andere pioniersplekken en traditionele kerken: ***'Groei moet niet beklemd worden door professionalisering of institutionalisering'***. Groei kan behouden blijven door onderdelen los te maken van de stam en in netwerk verbonden te laten zijn. Groei ontstaat niet vanuit de sterkste stam, maar vanuit aandacht voor de takken. Door een sterke focus op de zondagse dienst (de stam) is het voor traditionele kerken lastiger te groeien in de takken. De vraag is waar de vrucht vandaan komt. Hiervoor ontstaan er vanuit de traditionele kerken dan vaak pioniersplekken van waaruit nieuwe mensen bereikt worden. ***'De verwachting is niet dat de stam heel erg zal veranderen'.*** Pioniersplekken vanuit traditionele kerken kan je zien als takken. Vanuit de ICF Rotterdam komt echter wel het advies voor traditionele gemeenten: ***'geef de nieuwe kerkplanten en hun de takken passende rust, vrijheid en zelfstandigheid te geven om zo vrucht te kunnen dragen'.***

Verder zou het brede kerkverband meer ruimte en ontspanning kunnen bieden. Niet alles hoeft vastgelegd te worden. Coen vraagt zich af waarom de synode niet eens zegt: ***'Daar doen we geen uitspraak over, we wensen jullie zegen'.*** Als alles wat besproken wordt moet worden vastgelegd: ***'hierdoor wordt de kerkorde alsmaar dikker'***. Paulus zegt in 2 Timotheüs 2 dat niet alles hoeft opgelost te worden in besluiten. ***'Reguliere kerken mogen zich on-professionaliseren/ deïnstitutionaliseren'.*** Dit geeft de takken ruimte om te groeien en om gebroken mensen thuis te voelen en in te zetten. *(Zie 8.2.3 voor de volledige samenvatting van het interview met Coen van de Legemate)*

ICF Apeldoorn

In 2005 startten twee echtparen met buurtwerk in de wijk Zevenhuizen in Apeldoorn. Dit begon met kinderwerk en maaltijden en groeide door de inzet van deze en andere echtparen**. '*Er ontstond onder eigen verantwoordelijkheid een multiculturele gemeenschap'.*** Hierbij werd leiderschap gevormd, maar waren er nog geen ambten ingevoerd. Ook was er nog geen voorganger, evangelist of geschoolde theoloog, terwijl er ondertussen wel diensten gehouden werden en er ook leiders enkele dagen per week in dienst kwamen van de stichting ICF Apeldoorn. Deze stichting zocht aansluiting bij gereformeerde kerken in Apeldoorn. ***'Dit maakte de ICF tot een project van de CGK, GKV en NGK'.*** De gemeenten steunden financieel en drongen gezamenlijk aan bij de ICF om zich aan te sluiten bij een van de kerkverbanden. ***'De ICF heeft zich vervolgens, met behoud van veel vrijheden, aangesloten bij de CGK'.*** Echter veranderden er ook wel wat zaken voor de ICF. Zo werden de leiders in de ambten benoemd en werd de (ongeschoolde) voorganger verzocht om een theologische studie te doen. Tijdens zijn studie Hbo-*theologie stond de voorganger onder begeleiding van een predikant, onder andere bij de sacramenten.* Er waren er ook nog meer positieve gevolgen van de aansluiting bij de CGK. De aansluiting bij de CGK zorgde voor acceptatie van de andere Apeldoornse kerken, een ambtelijke leiderschapsstructuur en een vangnet bij eventuele leiderschapsconflicten.

Toch betekent dit niet dat gemeenteleden zich echt onderdeel voelen van de CGK. ***'Voor de meeste betrokkenen is de CGK een onbekend begrip'.*** Ook voor de inhoudelijke begeleiding ondervindt de ICF meer steun en herkenning bij het netwerk van internationale kerkplantingen (ICP), dan bij de CGK. Dit stipt de krimpende invloed van kerkverbanden aan. Dit terwijl kerkverbanden zelf vaak nog uitgaan van een grote mate van invloed. In de praktijk is dit echter niet meer het geval. Kerkverbanden zullen moeten nadenken hoe verschillend kerken en pionierskerken mogen zijn en wat de relevantie voor kerken is om aangesloten te zijn bij de CGK.

ICF Apeldoorn is ook heel anders dan een traditionele CGK-gemeente. Dit is onder andere terug te zien aan het aantal en soorten professionals en het functioneren van het leiderschap. *Bij ICF Apeldoorn zijn een voorgangers echtpaar, een evangelist onder Arabieren en een vrouwenwerker met een Irakese achtergrond in dienst. Hiernaast zijn er twee ouderlingen en twee diakenen in het leiderschapsteam.* In dit alles is er een verlangen om multicultureel te zijn, maar eveneens krachtig leiderschap te vormen. Dit heeft ervoor gezorgd dat het leiderschapsteam minder divers is dan de ICF van Rotterdam. Dit heeft ook te maken met het feit dat Apeldoorn minder divers is dan Rotterdam. ***'Elke gemeente heeft zijn eigen vormen en zijn eigen missie'.*** De eerste voorganger van de ICF Apeldoorn was erg gericht op het vastleggen van missie, visie en afspraken. Dit zorgde voor duidelijke kaders en continuïteit in het pionieren. Dit en het tijdig aanstellen van professionals is een advies vanuit ICF Apeldoorn aan andere pioniersplekken. ***'Zowel professionaliseren als institutionaliseren zorgt ervoor dat je niet op een ongezonde manier van professionals of vrijwilligers afhankelijk bent'.***

Het is voor ICF Apeldoorn echter een zoektocht hoe de verschillende onderdelen samenhangen met het geheel van ICF. Praktijkvragen moeten vandaag de dag beantwoord worden: *Is het erg dat bepaalde onderdelen niet of nauwelijks op de zondag vertegenwoordigd worden? Zouden onderdelen meer in beweging komen als ze los gemaakt zouden worden van de ICF? Wat zou dit*

betekenen voor de presentie van de ICF in de wijk? Of hoe zou er een verbinding kunnen zijn waarin onderdelen verschillen en verbonden zijn? ***'De ICF wil in beweging blijven en zichzelf niet beperken tot een waarheid of vorm kerk'.*** Dit is een uitdaging voor de ICF, maar nog uitdagender voor een traditionele kerk. ***'Gevestigde kerken veranderen nauwelijks'.*** Zij moeten in eerste instantie kijken voor wie ze kerk willen zijn: ***'Als je gewoon kerk wilt zijn voor jouw leden, dan heb je aan een dominee genoeg. Maar misschien moet je denken aan andere professionals, als je er wilt zijn voor de wijk'.*** Pionieren en vernieuwen starten vanuit de Geest en met een bereidwilligheid om jezelf aan te passen en niet al te zeer vast te leggen. Marco sloot af met een constatering richting de toekomst: ***'ICF krijgt over 20/30 jaar dezelfde uitdagingen als een gevestigde kerk nu'.*** De nieuwe kerkvorm moet niet al te zeer vastgroeien, maar blijven kijken of het leiderschap aansluit bij de missie en context.
(Zie 8.2.4 voor volledige de samenvatting van het interview met Marco Vos)

4.3.3 Analyse

Om tot een innovatieve bijdrage te komen zijn er drie geselecteerde postpioniersplekken bekeken. Het proces van professionaliseren en institutionaliseren en het huidige functioneren van leiderschap is op elke plek verschillend. De verschillen zitten in culturele diversiteit, eenheid van de verschillende onderdelen van de gemeenschap (twee poten, boom) en betrokkenheid tot het kerkverband (steun of hinder). Toch zijn er in de verschillen ook overeenkomsten te vinden die een innovatieve bijdrage leveren voor leiderschapsvorming in de CGK.

Ontstaan

De onderzochte gemeenschappen zijn alle drie ontstaan vanuit focus op de buurt. Hierbij waren zij bij de start verschillend verbonden aan de CGK. In eerste instantie werd maatschappelijke betrokkenheid gecombineerd met het Evangelie. Pas later is de focus meer naar de zondag gegaan. Om de maatschappelijke betrokkenheid te behouden werden er door ICF Rotterdam en Openhuis Haarlem stichtingen opgericht. ICF Apeldoorn is hierin nog zoekende hoe de verschillende onderdelen richting de toekomst verbonden blijven. ICF Rotterdam is in al haar activiteiten verbonden als een boom, waarbij de focus ligt op de takken. Openhuis Haarlem heeft twee poten, een maatschappelijke en een kerkelijke. Hierin is gelijkwaardigheid en zelfstandigheid, met gerichtheid op de wijk. Het ontstaan van een gemeenschap heeft ook invloed op de leiderschapsvorming. Hoe zelfstandiger de start, hoe minder groot (in eerste instantie) de focus is op theologische kennis. Wanneer een pioniersplek ontstaat vanuit een traditionele kerk dan bewandelt ze vanaf de start meer de professionele en ambtelijke wegen. Echter heeft dit als gevolg dat de gemeente iets meer op afstand staat en evangelisatie of maatschappelijke betrokkenheid iets is voor pionier of diaken. Wanneer pionieren buiten een kerk verband start (ICF Rotterdam en Apeldoorn) dan is er in eerste instantie meer betrokkenheid, van buiten professie en de ambten, door gemeenteleden.

Missie

Elke onderzochte gemeenschap had haar eigen missionaire focus. Het Openhuis Haarlem is in een specifieke buurt heel erg maatschappelijk actief. ICF Rotterdam is heel erg gericht op culturele diversiteit in alle onderdelen van de kerk. ICF Apeldoorn is eveneens gefocust op haar buurt en op culturen. Hierin is dit echter nog niet zo gevormd als in de andere postpioniersplekken. Verder is ook de diversiteit op het podium en in leiderschap anders dan in Rotterdam. Dit heeft er ook mee te maken dat Apeldoorn minder divers is dan Rotterdam. Het is belangrijk om te zien dat de missie invloed heeft op activiteiten en leiderschap. Pioniersplekken moeten zich ontwikkelen met de focus op de missie. Dit betekent dat de focus niet moet zijn: 'het vormen van een nieuwe kerk'. Maar de missie is het aansluiten bij een buurt, doelgroep of hulpvraag en hen verbinden met Jezus en het Evangelie. Dit resulteert in het ontstaan van stichtingen en nieuwe professionals. Een traditionele kerk is gefocust op haar leden en hiervoor is een dominee toereikend. Het is mogelijk dat er in pioniersplekken maatschappelijk werkers in dienst komen, wanneer de missie aansluit op de maatschappij en haar hulpvragen. De onderzochte praktijkplekken maakten zichtbaar dat het Evangelie nog steeds relevant is en aansluiting vindt bij de maatschappij. Hiervoor is het belangrijk om te focussen op de praktische

kant van het Evangelie en contextuele missie van de gemeenschap. Hierbij werd door de onderzochte praktijkplekken opgemerkt dat het voor gevestigde kerken lastig is om als gemeente maatschappelijk gevoelig en organisatorisch flexibel te worden. Veel meer worden gevestigde kerken opgeroepen om aansluiting te vinden bij de maatschappij via het starten van eigen pioniersprojecten. Hierin is het belangrijk dat de traditionele structuur ondergeschikt is aan de missie.

CGK

Voor alle postpioniersplekken is het zoeken naar de betekenis van en verbinding met het kerkverband. Weinig tot geen betrokkenen bij de postpioniersplekken zijn bekent met de verscheidenheid aan kerkverbanden. Hierin zegt de titel CGK hen weinig tot niets. Ook de verbinding met het kerkverband is een zoektocht voor postpioniersplekken. Netwerken van pioniersplekken lijken beter aan te sluiten bij praktische vragen dan de classis. Tegelijkertijd zijn twee van de drie onderzochte postpioniersplekken tijdens het pionieren, bewust aangesloten bij de CGK (ICF Rotterdam en Apeldoorn).

Ondanks de verbinding met de CGK zijn alle drie de postpioniersplekken in leiderschapsvorming, liturgie van samenkomsten en maatschappelijke betrokkenheid nauwelijks in overeenkomst met traditionele gemeenten binnen de kerkorde. Door middel van (niet-theologen) professionals en stichtingen is sterke focus op de context, in enorme flexibiliteit met de kerkorde. Deze flexibiliteit wordt toegestaan door het kerkverband, maar lijkt niet op te nemen in de kerkorde.

Buiten eventueel ingrijpen bij leiderschapsconflicten lijkt er, op basis van dit onderzoek, slechts weinig in de kerkorde van CGK bruikbaar te zijn voor de pioniers praktijk. Dit is voor het kerkverband een oproep. Wat maakt dat deze pioniersplekken in de CGK zich niet of nauwelijks aangesloten voelen bij de CGK? Wat betekent dit voor de aansluiting van de traditionele kerk bij de maatschappij? Vrijheid, missie en het accepteren van verscheidenheid wordt door de postpioniersplek gezien als essentiële onderdelen voor leiderschapsvorming en aansluiting bij de context. Voor de CGK de vraag in hoeverre deze vrijheid en verscheidenheid is vast te leggen en is te accepteren in een kerkorde en kerkverband.

Conclusie empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek heeft verschillende inzichten opgeleverd. Professionaliseren en institutionaliseren van pioniersplekken is in iedere context een uniek proces. In dit unieke proces speelt het ontstaan, de doelgroep, missie en eventuele relaties met andere kerken een grote rol in de vorming van leiderschap. Sommige pioniersplekken ontstaan vanuit een kerkverband (HvN), andere sluiten later zich later aan bij een kerkverband (ICF Apeldoorn). Het is lastig een eenduidig proces te destilleren van professionaliseren en institutionaliseren. In dit onderzoek is het proces van Hoop voor Noord uniek, in de samenwerking van haar professionele en ambtelijke leiderschap. In het proces richting deze samenwerking, heeft een balkensysteem voor een periode gewerkt. Leiderschapsvorming is echter een blijvend afstellend proces. In elke onderzochte postpioniersplek moet leiderschap blijvend afgesteld worden op de context. Dit vraagt ook bereidheid om gevormd leiderschap ten behoeve van de missie en context aan te passen. Dit maakt ieder proces van professionaliseren en institutionaliseren unieke.

Er zijn een aantal overeenkomsten te benomen in dit proces. Als eerste staat *vrijheid* in ieder proces centraal, om zo qua vorm, inhoud en structuur aan te sluiten bij de context. Als tweede *flexibiliteit, d*e formulering van de inhoud, de structuren van leiderschap en de vormen van activiteiten door de week zijn flexibel en waar nodig ook tijdelijk. Flexibiliteit om leiderschap en inhoud, in overeenstemming met Evangelie, aan te kunnen op de context. Als laatste is *acceptatie van verscheidenheid* de hoeksteen van pionieren en van leiderschap in postpioniersplekken. De onderzochte postpioniersplekken zijn enorm veelkleurig, in culturele, economische en denominale achtergrond. Deze verscheidenheid zorgt ervoor dat kaders en rechte lijnen van kerkorde, belijdenis of theologie beklemmend kunnen voelen en slechts deels bruikbaar zijn. Wat beklemmend voelt of wat bruikbaar is verschild. De onderzochten postpioniersplekken gaven aan dat overkoepelende eenheid mensen en de missie niet mag hinderen om zo aansluiting te blijven vinden bij de context.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is de innovatieve bijdrage inbeeld brengen voor leiderschap in de CGK, vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in postpioniersplekken. Hierbij is het onderzoek vanuit de casus Hoop voor Noord, gericht op de breedte van het kerkverband.

5.1 Conclusie

Theoretisch- en praktijkonderzoek hebben laten zien dat de breedte van de kerk en haar leiderschap in beweging zijn. In pioniersplekken werken kerkverbanden samen, ontstaan nieuwe professionele functies en wordt leiderschap en theologie meer en meer plaatselijk vormgegeven. Pioniersplekken zijn hierdoor instaat om aansluiting te vinden bij de maatschappij, zowel diaconaal als evangeliserend. Hierbij is er meer culturele, sociaaleconomisch en denominale diversiteit dan in een traditionele CGK. Vanuit relatie met de context ontstaan nieuwe activiteiten, stichtingen en werkplekken. Hierbij is er veel meer aandacht voor aansluiting bij de unieke plaats in de maatschappij, dan de gelijkheid in het kerkverband. Hierdoor is de bijdrage vanuit postpioniersplekken geen draaiboek, maar een aanzet voor een uniek proces. De innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren is voor (pioniers)kerken in de CGK samen te brengen in *missie, Evangelie en vrijheid.*

De *missie* moet in het proces van leiderschapsvorming centraal staan. Dit roept als eerste de vraag op wat de missie van een geloofsgemeenschap is. Is dit diaconaal actief zijn in een wijk, Evangeliserend in een stad of herderlijke zorg voor gelovigen in de kerk. De structuur van leiderschap is geen doel op zichzelf. Het bewust zijn van de missie kan ervoor zorgen dat de gemeente instaat is om te bloeien in de missie, door de structuur van leiderschap. Institutionaliseren gaat niet zover dat pioniersplekken de structuur van kerkenraad en kerkorde klakkeloos overnemen, maar kijken hoe dit de missie kan ondersteunen. Door kerkverbanden en (pioniers)kerken moet erkend worden dat de missie en de context zorgt voor verschillende soorten leiderschap en gemeenschapen. Een traditionele kerkenraad met een dominee is passend wanneer de missie primair gericht is op de gemeente en de zondag. Leiderschap wordt anders vormgegeven vanuit een sterk diaconaal verlangen voor de buurt.

Het *Evangelie* vormt de basis van inhoud en opdracht van christelijke gemeenschappen. De sterke focus in de gereformeerde leer en kerkorde op de Schrift, doet overkomen alsof een gemeenschap die rondom het Evangelie gevormd wordt dezelfde theologische inhoud en leiderschapsvormen aan moet nemen. Het Evangelie is echter veelkleurig en laat zien hoe vorm en inhoud verschillend waren in de eerste gemeenten. Er is geen strakke ambtsomschrijving te halen uit het Nieuwe Testament, concludeerde ook de commissie Ambten in de synode van 2020. Kerkelijk leiderschap wordt gevormd om de gemeenschap richting te geven, haar voor te gaan in het dienen van mensen in de missie en hen (en de gemeenschap) te onderwijzen over Jezus. Misschien dat het leiderschap in de pionierstraditie zelfs dichter bij het Evangelie ligt dan een traditionele kerkenraad.

In het professionaliseren en institutionaliseren in leiderschapsvorming is aan pioniersplekken veel *vrijheid* verleend aan vorm en inhoud. Zo ook aan de onderzochte postpioniersplekken t.b.v. missie en Evangelie. Dit resulteerde onder andere in nieuwe professionals en activiteiten. De pioniersplekken groeide hierdoor, waar de meeste traditionele kerken krompen. De kerkorde zorgt slecht ten dele voor vrijheid en verscheidenheid van kerken, veelmeer zorgt het voor gelijkvormigheid van structuur en inhoud. In deze tijd van de-institutionaliseren is echter de vraag of deze gelijkvormigheid nog wel aansluiting vindt bij de context. Het proces van professionaliseren en institutionaliseren is uniek, kent geen einde en gebeurt met gerichtheid op missie en Evangelie. Gevestigde (moeder)kerken moeten zich bewust zijn van het unieke proces van pioniersplekken. Pioniersplekken moeten wat er is ontstaan aan leiderschap en activiteiten niet al te zeer institutionaliseren, maar in vrijheid blijven richten op missie en Evangelie.

De bijdrage voor leiderschap in de CGK is een oproep om de vrijheid te bieden aan gemeenteleden en initiatieven, om vanuit het Evangelie gericht op de missie, te blijven innoveren.

5.2 Discussie

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek bleek dat professioneel en ambtelijk leiderschap in elke pioniersplek op een unieke manier is vormgegeven. Hierbij is missie, Evangelie en vrijheid leidend en wordt de kerkorde als niet of beperkt passend gezien. In traditionele kerken lijkt het leiderschap vooral gericht op leiding geven aan de gemeente, dit kan dan ook de missie zijn van een gemeente. In de pionierstraditie is er meer focus op de buurt, diaconale nood of evangelisatie als missie. Professioneel en/of ambtelijk leiderschap geeft koers aan de missie en ondersteunt gemeenteleden in de missie. Hieruit ontstaan nieuwe ambtsstructuren, banen en stichtingen die aansluiten bij maatschappij en Evangelie. Dit roept vragen op rondom de verhouding in verantwoordelijkheid en taken tussen (al dan niet theologisch geschoolde) professionals en ambtsdragers. In de praktijk gaan pioniersplekken hier veelal op een pragmatische wijze mee om. Het verlangen leeft dat de synode flexibiliteit en vrijheid weet te waarborgen ten behoeve van de missie van (pioniers)kerken in hun context.

Vervolgonderzoek moet zichtbaar maken in hoeverre (pioniers)kerken in de CGK zich innoveren vanuit focus op de missie en welke rol de kerkorde hierin speelt: *Hoe innoveren kerken zich in structuur, leiderschap en theologische inhoud, binnen de kerkorde van de CGK* ten behoeve van *de missie en het Evangelie?*

6. Aanbevelingen

Het slothoofdstuk van dit onderzoek richt zich op concrete aanbevelingen. Deze zijn in eerste instantie gericht op de opdrachtgever (HvN), vervolgens op het bredere kerkverband (CGK).

6.1 Hoop voor Noord

Vanuit de gesprekken met (oud) leiders, aangaande de ontstaansgeschiedenis, werd duidelijk dat er nog vragen en onduidelijkheden zijn over het huidige model van leiderschap (4.1). Dit is vervolgens besproken in de focusgroep (4.2). Hierin werden enkele punten zichtbaar waarop Hoop voor Noord de samenwerking van professioneel en ambtelijk leiderschap kan verbeteren. Hiervoor een tweetal aanbevelingen op basis van onderzoek in Hoop voor Noord:

1. Uit de focusgroep is gebleken dat HvN met betrekking tot documenten en afspraken (te) afhankelijk is van de kerkplanter. Advies is dat de DL een centrale documentatie opzet van documenten met leiderschap afspraken, theologische standpunten, visie en dergelijke. Dit moet beschikbaar zijn voor zowel de DL als het KT. Mogelijk moeten afspraken gemaakt worden over versiebeheer en frequentie van herziening. Dit zorgt voor borging van afspraken en visie en beperkt afhankelijkheid van professionals.
2. Uit de focusgroep is gebleken dat het KT in informatie en zicht op de breedte van de gemeente (te) afhankelijk is van inbreng vanuit de DL. Advies is dat HvN een systeem van toezicht en evaluatie opzet. Hierdoor wordt het KT minder afhankelijk van inbreng van de DL en worden de verhoudingen tussen DL en KT duidelijker. Mogelijk moet vooraf gesproken worden over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van professioneel en ambtelijk leiderschap. En wie wanneer geraadpleegd of geïnformeerd moet worden.

Op basis van de onderzoeksresultaten vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in andere postpioniersplekken (4.3) volgen de volgende aanbevelingen:

1. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de postpioniersplekken hun leiderschap richten op de missie. Advies is dat de DL de relatie tussen missie en leiderschap in HvN onderzoekt. Mogelijk wordt zichtbaar dat onduidelijkheid en/of onderdelen van de leiderschapsstructuur de missie hinderden.

2. Uit empirisch onderzoek is gebleken dat activiteiten of onderdelen van postpioniersplekken groeiden door zelfstandigheid en netwerkverbindingen. Advies is dat HvN de eenheid en zelfstandigheid van onderdelen van HvN opnieuw doordenkt. Mogelijk leidt verzelfstandiging van onderdelen (bv. taalgroep of buurtwerk) tot groei van de specifieke gemeenschap en het geheel van HvN.

6.2 Christelijk Gereformeerde Kerken (CGK)

Dit onderzoek bevestigt dat in de pioniers praktijk veel is ontstaan buiten de ambten en theologische scholing om. Dit resulteert in nieuwe professionals in de kerk en nieuwe en andere verhoudingen tussen kerk en stichtingen. Het pioniersprakrijk is veel flexibeler dan gevestigde kerken en de kerkorde. Op basis hiervan een tweetal aanbevelingen voor de CGK:

1. Uit het literatuur- en empirisch onderzoek is gebleken dat de kerkorde niet of nauwelijks aansluit bij de (pioniers)praktijk. Advies is dat, *door deputaten evangelisatie en deputaten kerkorde en kerkrecht,* gekeken wordt naar de bruikbaarheid van de artikelen in de kerkorde voor pioniersplekken. Er moet eerlijk gekeken worden welke delen van de kerkorde de missie van pioniersplekken ondersteunen of hinderen. Mogelijk leidt dit tot een pioniersversie van de kerkorde.
2. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat in elke onderzochte postpioniersplek (niet-theologen) professionals in dienst zijn. Zo kent de landelijke pioniers praktijk bijvoorbeeld organisatorische en maatschappelijke (niet theologen) professionals die ten dienste van de missie werkzaam zijn. Advies voor de synode is een doordenking van de ruimte voor (niet-theologen) professionals in de CGK. Mogelijk leidt dit tot een positie omschrijving van niet-theologen in de kerkorde, evt. enkel in zendingsgemeenten.
3. Dit onderzoek heeft zichtbaar gemaakt dat postpionierskerken zoekende zijn naar hun verbinding met het kerkverband. In de interviews werden de spanningen voelbaar en wordt onder andere oproep gedaan om niet alles vast te leggen in de steeds dikker wordende kerkorde en mee te denken in het unieke proces en missie van pioniersplekken. Dit onderzoek is geen oproep tot uitbreiding van de kerkorde, maar doet een oproep voor ruimte, erkenning en functionele ondersteuning vanuit het kerkverband. Hiervoor moet onderkent worden dat het proces van professionaliseren en institutionaliseren in iedere context uniek is. Er is geen vast proces wat traditionele CGK-kerken maakt voor zendingsgemeenten. Advies is dat de CGK het kerkverband de missie van (pioniers)kerken vrijheid biedt, wanneer het Evangelie met een oprecht verlangen, geloof en creativiteit verbonden wordt met mensen die de CGK en bovenal God niet kennen.

7. Literatuurlijst

Boeken

Avery, G. (2004). *Understanding Leadership* (1e ed.). London, UK: SAGE Publications Inc.

Barentsen, J. (2011). *Emerging leadership in the Pauline mission* (1e ed.). Eugene, USA: Pickwick Publications.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.* (1e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Doornenbal, R. (2012). *Crossroads* [Academisch proefschrift]. (1e ed.). Delft, Nederland: Eburon Academic Publisher.

Heitink, G. (2002). *Biografie van de dominee* (2e ed.). Baarn, Nederland: Ten Have.

Noort, G., Paas, S., De Roest, H. & Stoppels, S. (2008). *Als een kerk opnieuw begint* (1e ed.). Zoetermeer, Nederland: Uitgeverij Boekencentrum.

Osmer, R. (2008). *Practical Theology (1e ed.).* Grand Rapids, USA: William B Eerdmans Publishing Co.

Synode van Huizen/Nunspeet. (2011). *Kerkorde van de Christelijke Gereformeerde Kerken in Nederland* (1e ed.). Amsterdam, Nederland: Buijten & Schipperheijn Motief.

Van Campenhout, C., Zwanepol, K. (Eindreds.). (2009). *Belijdenisgeschriften van de Protestantse Kerk in Nederland* (1e ed.). Heerenveen, Nederland: Protestantse Pers.

Van Saanse, J. (2012). *Geloofwaardig leiderschap* (1e ed.). Zoetermeer, Nederland: Meinema.

Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom.

Hoofdstukken

Van ’t Spijker, W. (1990). Het presbyteriale-synodale stelsel. In Van ’t Spijker, W. , Balke, W., Exalto, K. & Van Driel, L. (Reds.). *De Kerk – Wezen, weg en werk van de kerk naar reformatorische opvatting* (pp. 326-338). Kampen, Nederland: De Groot Goudriaan.

Abrahamse, J., Van Den Broeke, L., Van Der Leer, T., & Witte, H. (2020). Pionierend leiderschap: Een verkenning. In Van Der Borght, E., Van Den Broeke, L., (reds.). *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland* (pp. 105-131). Utrecht, Nederland: Kokboekencentrum.

Evers, H., Koffeman, L., & Van Der Schee, W. (2020). De boel bij elkaar houden: Leiderschap in een presbyteliaal-synodale kerk-organisatie. In Van Der Borght, E., Van Den Broeke, L., (reds.). *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland* (pp. 199-219). Utrecht, Nederland: Kokboekencentrum.

Paas, S, & Van Saane, J. (2020). Leiderschap en ambt in de laatmoderne samenleving. In Van Der Borght, E., Van Den Broeke, L., (reds.). *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland* (pp. 151-165). Utrecht, Nederland: Kokboekencentrum.

Van Der Scheem W., & Witte, H. (2020). Het belang van het ambt: Een verkenning van een begrip. In Van Der Borght, E., Van Den Broeke, L., (reds.). *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland* (pp. 235-255). Utrecht, Nederland: Kokboekencentrum.

Onderzoeken

Bergsma, R. (2018). *Het ouderling ambt in de pionierskerk – Iets ouds op iets nieuws plakken?* (Masterthesis). Geraadpleegd van Http://theoluniv.ub.rug.nl/214/1/Bergsma%2CR.D.Masterscriptie.2018.pdf

Church of England. (2004). *Mission-shaped church: church planting and fresh expressions of church in a changing context (1e ed.).* London, UK: Church House Publishing.

Vellekoop, M. (2008). *Nieuwe kerk in een nieuwe context – onderzoek naar gemeentestichting in Nederland en de rol van contextualisatie.* Geraadpleegd van http://www.kerklab.nl/wp-content/uploads/2013/09/Nieuwe-kerken-in-een-nieuwe-context.pdf

Van Hierden, N., Den Hoedt, P., Van Der Meulen, M., Stoppels, S., Van Der Velde, M. A., & Vellekoop, M. (2018). *Over speelruimte en spanning – praktijkonderzoek naar de relatie tussen bestaande en nieuwe kerkplekken.* Geraadpleegd van https://www.lerenpionieren.nl/blogs-en-columns/speelruimte-en-spanning/

Rapporten

Commissie van ambten CGK. (2020). *9.35 p.1-84 Rapport van de commissie ambten.* Geraadpleegd van https://cgk.nl/project/rapporten/

Commissie van ambten CGK. (2020). *9.35 p.85-93 cie 7 rapport 13 ambten.* Geraadpleegd van https://cgk.nl/project/rapporten/

Commissie van ambten CGK. (2020). *9.35 p.96-111 cie 7 13b ambten.* Geraadpleegd van https://cgk.nl/project/rapporten/

Deputaten Evangelisatie CGK. (2020). *9.05 p.1-36 rapport evangelisatie.* Geraadpleegd van https://cgk.nl/project/rapporten/

Deputaten Evangelisatie CGK. (2020). *9.05 p.37-44 cie 2 rapport 3 evangelisatie.* Geraadpleegd van https://cgk.nl/project/rapporten/

Gemeente Amsterdam. (2020). *Kerncijfers Amsterdam 2019*. Geraadpleegd van https://data.amsterdam.nl/publicaties/publicatie/kerncijfers-amsterdam-2019/14dfc30d-10dc-4613-9d14-bf43c1af8b63/

Artikelen

Boele, K. (2010). Christelijk leiderschap: liever niet, *Wapenveld, 60*(1), 21-29. Https://wapenveldonline.nl/artikel/932/christelijk-leiderschap-liever-niet/

CGK sluit aan bij leergemeenschap pionieren Protestantse Kerk Nederland. (z.d.). Geraadpleegd van https://cgk.nl/cgk-sluit-aan-bij-leergemeenschap-pionieren-protestantse-kerk-nederland/

Church and Mission in the West. (z.d.). Geraadpleegd van https://www.tukampen.nl/master-theologie-eenjarig/missionaire-gemeente/

Competentie profiel van de predikant en de geestelijk verzorger. (z.d.). Geraadpleegd van https://www.pthu.nl/PAO_PThU/overige/Competentieprofiel_GP_en_GV_PThU.pdf

Couzy, M. (2019, 23 februari). Amsterdam Groeit, vooral in Noord en Oost. Geraadpleegd van https://www.destadamsterdam.nu/amsterdam/amsterdam-groeit-vooral-in-noord-en-oost/

Den Dulk, M. (2015). Praten over het ambt? *In de Waagschaal, 44*(2), 28-2. https://www.karlbarth.nl/praten-over-het-ambt/

Erwich, R., Van Eersel, S., Jager-Vreugdenhil, M. & Jonker, A. (2017, 3 april). *Een professional met diepgang III – Competenties voor de hbo-theoloog.* Geraadpleegd van https://www.veniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/246/original/Een_professional_met_diepgang_III_-_Competenties_voor_de_hbo-theoloog.pdf?1580288668

HGJB. (2018, 29 augustus). #4 College Tour – Jurjen ten Brinke [YouTube]. Geraadpleegd van https://www.youtube.com/watch?v=wwVmGe08niQ

Hofstede insights. (2020). *Country comparison – Belgium, Colombia, Iran and the Netherlands.* Geraadpleegd van https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,colombia,iran,the-netherlands/

Jonker, E. (2019). Voorgangers in soorten en maten op allerlei plekken. *In de Waagschaal, 48*(9), 14-9. https://www.karlbarth.nl/voorgangers-in-soorten-en-maten-op-allerlei-plekken/

Professionaliseren. (2020). In *Nederlandse Encyclopedie*. Geraadpleegd van https://www.encyclo.nl/begrip/professionaliseren

Redactie Kerk. (1-10-2013). CGK stellen kansels open voor predikanten PKN. *Reformatorisch dagblad.* Geraadpleegd van: https://www.rd.nl/kerk-religie/subscription-required-7.133?aId=1.340708

Redactie Kerk. (30-3-2015). In kerk past geen 'geestelijk leider'. *Reformatorisch dagblad.* Geraadpleegd van: https://www.digibron.nl/viewer/collectie/Digibron/id/a4ee45e28d02f212d7bf9a02a9b111c1

Redactie Trouw. (26-4-2019). De PKN moet de neiging om al het nieuwe in regels te vatten weerstaan, koester de kerkelijke creativiteit! *Trouw.* Geraadpleegd van: https://www.trouw.nl/opinie/de-pkn-moet-de-neiging-om-al-het-nieuwe-in-regels-te-vatten-weerstaan-koester-de-kerkelijke-creativiteit~b5f914cb/

Selderhuis, H. (20-30-5). *Prof. Selderhuis over CGK-crisis* [Toespraak landelijke ambtsdragersconferentie]. Geraadpleegd van https://cgk.nl/prof-selderhuis-over-cgk-crisis/

Van Zoelen, B. (4-6-2020). Primeur voor Noord: meer dan honderdduizend inwoners. *Het Parool.* Geraadpleegd van: https://www.parool.nl/amsterdam/primeur-voor-noord-meer-dan-honderdduizend-inwoners~be2d14d4/

8. Bijlagen

8.1 Ontstaansgeschiedenis leiderschap, *Hoop voor Noord*

In 1971 werd, aan de Rode kruisstraat 20 in Amsterdam Noord, de Kruiskerk in gebruik genomen. In dit nieuwe kerkgebouw is sindsdien de Christelijk Gereformeerde Kerk van Amsterdam Noord samengekomen. Door de jaren heen daalde het ledenaantal en vergrijsde de gemeente. Met als gevolg dat, 33 jaar na de opening van de Kruiskerk, de kerkenraad van CGK Noord zichzelf genoodzaakt zag een verzoek in te dienen bij de classis. Dit verzoek hield in dat wijkgemeente de Bron, vanaf 2004, de pastorale zorg van wijk Noord op zich zou nemen. Dit verzoek is ingewilligd en zo kwam een einde aan de zelfstandigheid van CGK Noord en werd de samenwerkingsgemeente CGK/NGK de Bron in Nieuw-West de moederkerk van de Kruiskerk. In deze periode waren er mensen die de fusie van CGK Noord en Nieuw-West als een voorbode zagen van een nieuwe kerksluiting. Deze fusie was slechts een noodverband, maar over enkele jaren zou er iemand het licht uit moeten doen. Er ontstond een verlangen iets nieuws en duurzaams te starten naast de oude gemeente in Noord. Vanuit de kerkenraad van de Bron was er instemming, maar slechts beperkte mogelijkheid om actief mee te gaan denken. Wie dit wel zag zitten was Bart Wallet, ouderling van de Bron. Samen met zijn vriend, Niels Visser uit de Noorderkerk, werd een contourenschets gemaakt voor een missionair initiatief in Noord. De werktitel van deze schets was: *Hoop voor Noord.* Dit document is een beschrijving van de *kenmerken van het stadsdeel*, *geloven in het stadsdeel* en *hindernissen & dromen*. De eerste echte contouren komen bij de beschrijving van het *toekomstperspectief*. Biddend en zoekend met landelijke evangelisatie-consulenten is er gekeken naar mogelijkheden voor missionaire presentie in Noord. Hiervoor werden enkele voorwaarden opgesteld.

Een van de voorwaarden was *een goed missionair team*. Deze voorwaarde was vanuit de ervaring met gemeentestichting op andere plekken in de stad. Er was geloof dat er mensen in Noord wonen *(of willen gaan wonen)* geloof, visie en tijd hebben. *Visie voor een wijk en stadsdeel* om daar het Evangelie te brengen, daar waar de mensen zijn. Tot slot ook *tijd* om te investeren in het initiatief. Samenwerken in een team vraagt om het stellen van prioriteiten.

Wat volgde waren veel gebedsbijeenkomsten met christenen uit heel Noord, betrokken bij kerken door de hele stad. Het was een divers geheel, vanuit alle verschillende gereformeerde kerken in Amsterdam, wat samenkwam om God te zoeken en te bidden voor het stadsdeel. In deze initiatief-fase werd er een '*financieel potje*' gevonden voor missionaire activiteiten. Jaren geleden was er een anonieme schenking gedaan van €100.000 aan CGK-Noord. Door de jaren heen was dit via rente gegroeid tot een bedrag van €125.000. Dit was een van de bevestigende signalen om volgende stappen te gaan zetten. Vanuit de actieve betrokkenen bij de gebedsbijeenkomsten is er een sollicitatiecommissie samengesteld en de sollicitatieprocedure gestart voor een fulltime kerkplanter.

Voor deze vacature waren er negentien sollicitaties en een *'geïnteresseerde'*. Tijdens de initiatieffase is er veel gekeken naar het voorbeeld van ICF Rotterdam Charlois *(pioniersplek vanuit de CGK)*, dit vanwege de multiculturele overeenkomsten van de verschillende stadsdelen. In deze periode had Theo Visser *(voorganger ICF Rotterdam)* Jurjen ten Brinke al benaderd voor een eventuele functie als kerkplanter in het nieuwe project in Amsterdam Noord. Dit werd door familie ten Brinke afgewezen. In het half jaar voordat de sollicitatie openbaar kwam hebben ze echter God op zo'n manier ervaren dat ze zich beschikbaar wilden stellen voor de functie. Uiteindelijk werd er door de commissie gekozen voor Jurjen ten Brinke als kerkplanter. Jurjen werd per september 2005 voor twee dagen per week benoemd om te acclimatiseren in Noord. Vanaf januari 2006 werd hij fulltime kerkplanter.

Deze nieuwe kerkplanting, *Hoop voor Noord,* was in eerste instantie geen zelfstandige kerk, maar een missionair initiatief in Noord vanuit de Bron. Dit betekende dat zowel de kerkplanter als betrokken vrijwilligers onder verantwoording van de kerkenraad van de Bron vielen. Zo was er onder de verantwoording van de Bron een driedeling te maken: *De gemeente in Nieuw-West, Wijk Noord en*

Hoop voor Noord. Het zou enorme inspanning vergen van de kerkenraad wanneer alle initiatieven en beslissingen vanuit deze driedeling besproken moesten worden door het geheel van de kerkenraad. Mede daarom is er een supervisiegroep gevormd voor Hoop voor Noord. Deze supervisiegroep had beslisbevoegdheid en mandaat om namens de kerkenraad van de Bron besluiten te nemen. Een keer per maand, voor drie jaar lang, sprak Jurjen samen met twee voorgangers en een afgevaardigde van de kerkenraad over de voortgang in Hoop voor Noord. Dit waren ds. Carel Affourit *(CGK)*, ds. Chris van Andel *(PKN)* en namens de kerkenraad Bart Wallet. Hiernaast was er coaching vanuit andere kerkplantingen: Allan Barth *(Redeemer, New York)* en Theo Visser *(ICF, Rotterdam).*

Tot zover de beschrijving van extern leiderschap en begeleiding. Ondertussen was de kerkplanter vanuit Hoop voor Noord aan het werk gegaan. Hierbij was Jurjen als enige professional in dienst, maar zeker niet als enige actief. In maart 2006 werd een beleidsplan voor het stichten van een multiculturele gemeente in Amsterdam Noord besproken. Hiervoor waren alle christenen in Noord en betrokkenen van het eerste uur uitgenodigd. Deze bijeenkomst eindigde met een oproep tot commitment. Een deel van de betrokkenen gaf hier gehoor aan en zou de komende jaren zich als vrijwilliger gaan inzetten voor het vormen van een multiculturele geloofsgemeenschap. Andere, die in het achterliggende jaar wel meegebeden hadden en betrokken waren, kozen er toch voor om betrokken te blijven bij andere kerken in de stad. De vrijwilligers van het eerste uur waren vaak op velerlei manieren actief. Er werd gestart met buurtmaaltijden, kinderclubs, sportactiviteiten, kringen en uiteindelijk kwam er ook vraag naar zondagse samenkomsten. Naar mate de activiteiten en het aantal betrokkenen groeide kwam leiderschap in Hoop voor Noord in een andere fase. In eerste instantie was iedereen die zich wilde inzetten voor Hoop voor Noord welkom en in meer of mindere mate betrokken bij beslissingen. *Leiderschap* wilde zoveel zeggen als: '*Alle actieve vrijwilligers, onder aansturing van de kerkplanter'.*

Dit veranderde toen de groep betrokkenen te groot begon te worden voor de vergaderhuiskamers *(de term die hoorde bij deze groep was het brede team).* Voor de nieuwe fase was het nodig om met de meest actieve vrijwilligers een *klein team* te vormen. Dit kleine team was samengesteld uit vrijwilligers die zich inzetten in het kinderwerk, de kringen of een taalgroep. Het kleine team vormde de handen en voeten van de gemeente, maar tegelijk een spiegel voor Jurjen, die bruiste van ideeën en volop actief aan het werk was in de buurt. Het kleine team hielp in eerste instantie actief mee in de activiteiten, maar hiernaast ook bestuurlijk om de koers te houden en te bepalen van Hoop voor Noord. In deze beginfase was het verlangen om, overeenkomstig het Redeemer-model, na enkele jaren andere nieuwe kerken te planten in Noord. De documenten uit de begintijd koersen hier ook op af. Toch is er na een procedure besloten om geen tweede evangelist aan te nemen. Het verlangen richtte zich op het sterken van de stam, voorafgaande aan het planten van een nieuwe kerk. Na bezinning werd er geconstateerd dat er een pastoraal werker gezocht moest worden om het leiderschap aan te vullen en de stam op te bouwen. Op de vacature reageerde echter geen geschikte mensen. Toen deze sollicitatieperiode onsuccesvol was beëindigd diende Jeanette de Waard zichzelf aan met een open sollicitatie. Jeanette was werkzaam in CGK Zwolle en in het landelijke orgaan van de CGK, maar wilde graag naar Amsterdam-Noord. Na deze open sollicitatie werd Jeanette, in 2008, aangenomen als pastoraal werker bij Hoop voor Noord. Deze titel suggereert een grote focus op pastoraat. Toch was dit slechts een deel van de functie. In eerste instantie was deze functie een ondersteuning van de kerkplanter in het geheel van de activiteiten van Hoop voor Noord, met extra focus op organisatie van de zondag.

Voor de lange termijn was het eerste kleine team vanaf de start bezig met de voorbereidingen voor een zelfstandige kerkenraad van Hoop voor Noord. In oktober 2010 was het zover. Tot die tijd viel Hoop voor Noord nog onder de kerkenraad van de Bron, maar op 7 oktober 2010 werden de ambten in CGK Noord opnieuw ingesteld. Sindsdien is Hoop voor Noord een zelfstandige missionaire zendingsgemeente vanuit de CGK. Het kleine team, wat al enkele jaren onder deze naam leidinggaf,

bleef actief, maar vormde sindsdien de kerkenraad van Hoop voor Noord.

Door de jaren heen hebben verschillende mensen in het kleine team leidinggegeven aan de gemeente. Het eerste kleine team was samengesteld met actieve leiders van activiteiten. Door de jaren heen werden deze mensen vervangen. Iedereen die in het kleine team een rol heeft vervuld nam altijd zijn eigen karakter en kwaliteiten mee. Dit betekende dat het kleine team soms meer bestond uit doeners en andere momenten meer uit bestuurders of bidders. Zo actief als in de eerste fase werd het kleine team echter niet meer. Het eerste kleine team had vaak met meerdere petten op. Overzienend leider van het geheel van de gemeente en actiefleider van een activiteit of onderdeel. De kleine teams die volgden kregen meer en meer een rol opzieners van de gemeente. Hierbij moet gezegd worden dat nieuwe leden van het kleine team een ambt van ouderling en diaken droegen. Dit bracht andere taken en verantwoordelijkheden met zich mee.

Op de achtergrond waren er naast het kleine team, de pastoraal werker en de kerkplanter vrijwilligers die veel tijd en energie staken in Hoop voor Noord. Deze vrijwilligers gaven eigenlijk direct leiding aan verschillende activiteiten in kinder-, jongeren- en buurtwerk, taalgroep(en) en dergelijke. Dit was door de jaren en vanuit betrokkenheid zo ontstaan, maar het was niet gestructureerd vastgelegd. Vanuit het leiderschap was echter het verlangen om missionair te zijn door het professionaliseren van deze onderdelen van de gemeenschap. Deze focus had echter een organisatiestructuur nodig. In gesprek met het kleine team en met deskundigen is er vervolgens gezocht naar een passende structuur voor de leiders buiten het kleine team. De structuur was eigenlijk in de kiem al aanwezig. De tijd was er rijp voor om het explicieter te maken. Hiervoor is het beeld van steunbalken en dwarsbalken gebruikt. Dit hield in dat het kleine team nog steeds eindverantwoordelijk was, maar de dwars- en steunbalken uitvoerend en geformaliseerd zijn. Dit nieuwe model bevestigde de missionaire focus van de gemeenschap en gaf waardering aan de dwarsbalken. De dwarsbalken waren tot die tijd als vrijwilliger al actief in hun taak, maar werden vanaf de professionalisering, tegen vrijwilligersvergoeding, voor twee dagen betaald. De steunbalken waren de diaconaal werker en de kerkplanter, maar er werd ook nagedacht over een eventuele versterking met een co-pastor.

De fase die volgde was een fase van doen. De dwarsbalken waren actief in het kinderwerk, jongerenwerk, de buurten en de taalgroepen. Dit bloeide op rond: *Joy4Kids, Tentweek, de Bolder en de Iraanse taalgroep.* Deze balken moesten zich eens per jaar verantwoorden bij het kleine team, maar waren voornamelijk in contact met het professionele leiderschap. In deze periode was het kleine team toezichthouder en werd er vanuit de balken actief leidinggegeven. Toch was dit leiderschap vooral een professionaliseren/formaliseren van de bestaande organisatiestructuur, in plaats van een nieuwe duurzame leiderschapsstructuur. Dit balkenmodel heeft Hoop voor Noord opgebouwd en is ook door andere pioniersplekken overgenomen. Echter verschoof het langzaam naar een volgend model omdat de balken moeilijk te vervangen waren. Bedenker van dit model, Jeanette de Waard, benoemde dit niet als een probleem. Ze zei: *'We wisten dit gaat een paar jaar werken, daarna komen we weer in een andere fase.'* Toch heeft deze structuur van de balken de organisatie van Hoop voor Noord wel echt vormgegeven. Er waren overigens niet enkel dwarsbalken betrokken op activiteiten, maar ook op het gebied van organisatie. Op deze manier kreeg namelijk ook de beheerder en de organisatie van de zondag een plek in de organisatiestructuur.

De start van een nieuwe fase begon met een versterking die al voorgesteld was in het balkenmodel. In 2014 werd er besloten dat het goed was om het geestelijk leiderschap te delen. Op deze manier werd Hoop voor Noord minder afhankelijk van de planter van de kerk. De kerkplanter, Jurjen ten Brinke, zou ook minder uren gaan werken. Hiernaast zou hij samen gaan werken met een tweede voorganger. Op deze manier was Hoop voor Noord minder afhankelijk en kregen de voorgangers ook meer gedaan. Twee voorgangers werden benaderd voor de functie als tweede voorganger in Hoop voor Noord. Uiteindelijk werd Theodoor Medendorp aangenomen voor de functie. De twee voorgangers zouden samen zes dagen voor Hoop voor Noord werken. Dit had gevolgen voor

de rest van het leiderschap. Twee voorgangers kunnen namelijk meer op zich nemen dan één. Jurjen ging zich focussen op de taalgroepen en contact met externe partijen, Theodoors' focus lag op de buurt, kringen en onderwijs. Dit zorgde ook voor een verschuiving in het kleine team. Ouderlingen waren tot dan toe namelijk ook actief geweest in het onderwijs, maar dit verschoof naar Theodoor. Een nieuwe voorganger zorgde ook voor nieuwe communicatie tussen voorgangers en kleine team. De kerkplanter van de start had er namelijk een sparringpartner bij gekregen. Tot die tijd was het kleine team naast eindverantwoordelijke ook het klankbord geweest van Jurjen. Nog steeds moeten de voorgangers verantwoording afleggen aan het kleine team, maar dit kwam meer op afstand te staan.

Wederom volgde er een periode van doen. In verschillende buurten *(de Banne, Blauwe zand en de Bloemenbuurt)* werd er gewerkt aan organische groei van geloofsgemeenschappen door gemeenteleden van Hoop voor Noord onder leiding van Theodoor. Ook groeiden de taalgroepen *(Iraans, Surinaams, Afrikaans en Hindi-Urdu)* organisch onder leiding van Jurjen. Op de achtergrond was er ook een proces van samenvoegen gaande. Vanaf de beginperiode had de oude Wijk Noord naast Hoop voor Noord bestaan. Bij de insituering van CGK Noord was wijk Noord wel onder de verantwoording van Hoop voor Noord gekomen. Er was echter afgesproken dat deze twee gemeentes tot nadere bepaling naast elkaar zouden blijven bestaan. In 2015 kwam hier verandering in. Toen is de oude Wijk Noord formeel een geworden met Hoop voor Noord. Als gevolg hiervan werden de activiteiten van Wijk Noord ook onderdeel van Hoop voor Noord. Ook kwam er onder andere ruimte voor zondagse diensten met verschillende karakters. Naast de positieve ontwikkelingen in deze fase werd echter de dwarsbalk van kinderwerker gemist. Er was een constructie met een groepje bereidwillige ouders, maar dit had niet de constante en de kwaliteit die door een werker gewaarborgd zou kunnen worden. Al deze veranderingen vroegen eigenlijk om een gemeenteopbouwwerker en een kinderwerker. De taak die Jeanette in de beginjaren onder de naam pastoraal werker had uitgevoerd en de taken van de dwarsbalk kinderwerk. Jeanette was verschoven naar de buurten en de diaconie, ook was er geen kinderwerker meer.

Wat volgde was een sollicitatieprocedure voor een gemeenteopbouwwerker *(community builder)*. Voor deze functie stond twee dagen in de week. De wens was iemand te benoemen die de organisatie van Hoop voor Noord al kende. Uiteindelijk werd, in 2018, Lynn Visser aangenomen. Lynn was al sinds de beginperiode betrokken en zat in het eerste kleine team. Het taakgebied van Lynn was rondom de kringen en de samenkomsten. Zoals eerder al benoemd werd er ook gezocht naar een kinderwerker. Voor deze functie kwam een jaar later een bekend gezicht terug, Marilijn Soesman. Met de komst van Marilijn was er eigenlijk een dwarsbalk hersteld. Sterker nog met de komst van Marilijn en Lynn was er een groot deel van het actieve leiderschap van het eerste uur hersteld. Deze ontwikkelingen in het professionele leiderschap zijn onder goedkeuring gebeurd van het kleine team *(ambtelijk leiderschap).* Tegelijkertijd had ook deze leiderschapsuitbreiding weer gevolgen voor de rol van het kleine team. Sinds de komst van Lynn en Marilijn komen de werkers van Hoop voor Noord op zeer regelmatige basis bij elkaar. Deze groep van vijf werkers vormt samen de dagelijkse leiding van Hoop voor Noord. Afspraken worden makkelijk gemaakt en koers wordt snel besproken. De dagelijkse leiding moet echter nog steeds verantwoording afleggen aan het kleine team. Maar weer werden de lijntjes tussen de werkers onderling korter. Afgelopen jaar zijn er afspraken gemaakt om de leden van het kleine team te informeren en betrekken bij de afspraken die gemaakt worden in de dagelijkse leiding. Toch zijn er nog wel punten op aan te merken bij het huidige leiderschap het Hoop voor Noord.

Leiderschap is volgens sommigen nog inefficiënt en te pragmatisch. Lang niet altijd zijn de lijntjes tussen professioneel en ambtelijk leiderschap duidelijk. Wie is er wanneer tekenbevoegd? Wie is er aansprakelijk? Wie moet er geïnformeerd worden? Deze wegen zijn nog vaag en dienen voor een goede samenwerking van de dagelijkse leiding en het kleine team verhelderd te worden. Verder is het proces van professionaliseren en institutionaliseren in Hoop voor Noord meer praktisch verlopen dan conform de kerkorde.

8.2 Interviews postpioniersplekken

8.2.1 Opzet half-gestructureerd interview

N.a.v. deelvraag 4: *Wat is de innovatieve bijdrage vanuit het proces van professionaliseren en institutionaliseren in de postpioniersplekken: 'Openhuis Haarlem', 'ICF Rotterdam' en 'ICF Apeldoorn'?*

Definitie begrippen

Professionaliseren: het proces van duurzaam vastleggen en (beroepsmatig) ontwikkelen van organisatie en activiteiten in een pioniersplek. Dit proces anticipeert in eerste instantie op praktijkontwikkelingen.

Institutionaliseren: het instellen van de ambten en het hierop volgende proces van leiderschapsvorming in afstemming met de classis (Art 21 en 38 K.O.).

Heden

Hoe ziet de praktijk van de postpioniersplek er uit?
Hoe verhouden activiteiten en onderdelen zich tot elkaar?

Professionaliseren

Hoe heeft professionalisering plaats gevonden?
Wat is de plaats van professionals in de praktijk?

Institutionaliseren

Hoe heeft institutionalisering plaats gevonden?
Wat is de plaats van het ambt in de praktijk?

Samenwerking professie en ambt

Hoe werkt professioneel, ambtelijk (en vrijwillig) leiderschap samen?
Hoe worden taken en verantwoordelijkheden verdeeld?

Spanning en speelruimte

Welke spanning of ruimte is (er geweest) in het proces van professionaliseren en institutionaliseren?

Bijdrage

Hoe zou professionaliseren een pioniersgemeente kunnen helpen?
Hoe zou institutionaliseren een pioniersgemeente kunnen helpen?
Hoe zou professionaliseren een traditionele gemeente kunnen helpen?

8.2.2 Samenvatting interview: *Daniël van Beek, Openhuis Haarlem*

In 2004 werd door een groep christenen gestart met evangelisatie in Schalkwijk, Haarlem. De kartrekker hiervan was Dick van de Bogaart. In 2006 fuseerden twee Christelijk gereformeerde kerken in Haarlem. Hierbij werd één kerkgebouw verkocht. De opbrengst werd besteed aan diaconale hulp en evangelisatie in Schalkwijk in Haarlem, het pionierswerk van Dick van de Bogert. Deze pioniersplek werd een zendings-/ wijkgemeente van de CGK Haarlem. De pionier werd hier officieel benoemd als evangelist van de CGK. Veel werd door hem opgezet en opgestart. Hij was in staat om mensen naar zich toe te trekken en in te zetten. Waarbij de uitdaging ligt voor een pioniersplekken om in het leiderschap niet (te) afhankelijk te wordt van de pionier. Er was in de pioniersperiode een kernraad, maar deze was meer uitvoerend. Een pionier is veelal ook visionair, dit is ook de kracht van een pionier. De interactie was vooral met de (vrijwillige) kerkelijk werker en een diaken. ***'Wat ontstaan was had twee poten, een maatschappelijke- en een kerkelijke poot'***. Al voor de zelfstandigheid van de wijkgemeente werd voor de maatschappelijke poot een stichting opgericht. Deze stichting richtte zich vooral op de financiële kant. Voor de visie en koers was het pioniersteam nog verantwoordelijk, onder leiding van de pionier. Zomer 2014 kondigde de pionier zijn vertrek aan. Een half jaar later startte Daniël van Beek als voorganger van het Openhuis. In de periode dat de gemeente vacant was, heeft er veel druk en verantwoordelijkheid gerust op een klein groepje leiders. Dit drukte zwaar op de gemeente. ***'Het Openhuis is een gemeente met veel draaglast en weinig draagkracht. Het vertrek van de pionier heeft onlosmakelijk als gevolg dat sommige onderdelen inzakken of anders gaan'***. Aan de nieuwe voorganger de taak om voor rust te zorgen. Daniel was minder een evangelist en meer een voorganger en verbinder. In de eerste jaren stond gezamenlijke visievorming centraal. Hierbij stond de vraag centraal wat God de afgelopen tijd gedaan heeft. Niet in eerste instantie een visionair leider of professional. Welke waarden, kwaliteiten en krachten zitten er in Openhuis en wat heeft ze nodig? Van hieruit heeft vervolgens een proces plaatsgevonden van een overname van de maatschappelijke poot. Sinds 2017 valt deze poot onder de volledige verantwoordelijkheid van *Stichting de Ontmoeting*.

Deze zelfstandigheid van de stichting bracht ruimte voor de maatschappelijke en de kerkelijke poot. Door de zelfstandigheid zijn er meer professionals in dienst gekomen en is de aansturing van het geheel strakker geregeld, onder andere door maatschappelijk werkers en een vrijwilligerscoördinator. ***'Deze professionalisering gaf de kerkelijke poot de ruimte om zich te richten op haar visie'*.** Deze visie is opnieuw en krachtig onder woorden gebracht: *Thuiskomen bij God, een gemeente en plek in Schalkwijk waar mensen mogen zijn bij God en meebouwen.* Dit speelt in op het feit dat voor veel Schalkwijkers hun huis geen thuis is of dat Nederland niet hun eerste thuis is. Ook speelt het in op gemeenteleden die in de vacante periode heel veel gegeven hadden, maar weinig gekregen. Het huis van God is een plek waar je gezien, gekend en gehoord mag worden.

Dit *thuis zijn bij God* beperkt zich niet tot de zondagse dienst. Al is het alleen maar door de voedsel uitgifte, kleding inloop en kringloopwinkel vanuit de maatschappelijke poot. Maar ook de kerkelijke kant heeft verbinding met de maatschappij. Zo is er goed contact met de manager van het winkelcentrum. Het Openhuis wordt gevraagd voor een kerstmaaltijd en dienst, maar ook voor het zomerfeest. Voor de coronacrisis werd er zelfs eens in de tweemaanden een dienst gehouden in het winkelcentrum. Hierbij komt ook een goed contact met de woningbouwcoöperatie. Openhuis is, in ruil voor huurverlaging, actief in community building om wijkgenoten achter de voordeur vandaan te krijgen. ***'Het Openhuis krijgt steeds meer een dorpskerkelijk karakter, zonder een last van traditie en verwachtingen'.***

Al deze ontwikkelingen vragen wel om krachtiger leiderschap. Na de komst van de nieuwe voorganger moest een deel van de leiders op adem komen. In de vorming van nieuw leiderschap werd een stuk middenkader gemist. Gemeenteleden met verantwoordelijkheid, maar zonder eindverantwoordelijkheid. Voor deze groep is begeleiding op gezet en werd concreet gebeden (omdat

ze ontbraken). Dit zorgde voor de volgende leiderschapsorganisatie: *kernteam, kernteam breed en leiders van de kleine groepen*. Hierbij werd het kernteam gevormd door de ambtsdragers en vormt het kernteam breed een toezicht/denktank om het kernteam heen. De overige leiders sturen direct jeugdwerk, kringen en andere onderdelen van de gemeente aan.

Het kernteam vergaderde in de beginperiode gezamenlijk met de moedergemeente (van 2006-2016). Sinds de zelfstandigheid is dit niet meer het geval. Er werd bewust gekozen voor een smal kernteam, wat maakt dat je snel kunt schakelen. ***'Dit kernteam is niet in eerste instantie een vertegenwoordiging van de gemeente, maar gericht kundig leiderschap ter ondersteuning van de missie'.*** Hierbij is het ook belangrijk dat waardering niet aan een leiderschapsfunctie verbonden zit. ***'Een van de doelen van het kernteam is zichtbaar maken wat God doet in de levens van mensen'.*** In dit kernteam is de voorganger de enige betaalde professional in de kerkelijke poot. Hierin ziet hij zich *als een van de oudsten, maar met bevoegdheid om voor te gaan en de sacramenten te bedienen.* In dit team is men echter complementair aan elkaar. Leiders geven veel van hun tijd en vullen elkaars kwaliteiten aan.

Het aanvullen van elkaars kwaliteiten gebeurt ook in samenwerking tussen de maatschappelijke en kerkelijke poot. ***'De kerk als een community en het maatschappelijke centrum is wat als community, samen met de wijk, in en voor de wijk gedaan wordt'.*** Hierbij is er samenwerking vanuit diaconie en maatschappelijk werkers. *Er wordt als het ware een driehoek gevormd. Deze driehoek bestaat uit een persoon uit het diaconale team, die vrijwilliger is, een maatschappelijk werker die professional is en een persoon uit de wijk.* Hierbij is er een oudsten met focus op diaconaat, die de aansturing van het diaconale team verzorgt.

Dit is een andere ambtelijke invulling dan de moederkerk. Deze en andere verschillen hebben in de beginperiode wel geleid tot discussie. Dit zat, volgens de huidige voorganger, met name in het proces van loslaten. ***'De moederkerk had het idee dat het Openhuis wel de kenmerken van de moederkerk moet hebben'***. Zoals ook iedere ouder strijd kan hebben met zijn kinderen, die ouder en zelfstandiger worden. Het proces naar zelfstandigheid toe ging via de classis. In dit proces is er veelvuldig gesproken over de doop, preekbevoegdheid en andere zaken. ***'Sommige zaken werken anders in het Openhuis, al is het alleen maar omdat velen niet weten wat de CGK is'.*** Ze komen gewoon naar het Openhuis. Hierin is de CGK minder relevant voor de missie. *De huidige voorganger merkte op dat de CGK en de missie steeds meer schuren:* ***'Het voelt bijvoorbeeld niet goed dat er veel geld naar de emeritus kas gaat, waarvan de voorganger niet eens gebruik kan maken. Een zendingsgemeente, die financieel nog niet sterk, is zou financieel gesteund moeten worden in plaats van bijdragen aan de instandhouding van het kerkverband'***. Momenteel gaat er meer naar het kerkverband toe, dan dat er iets naar het Openhuis toekomt. Andere netwerken waar Openhuis in betrokken is, zoals *geloven in de stad* (Gids), zijn *ondersteunend aan de missie*. Dit is iets wat het Openhuis mist vanuit de CGK en waarover men opnieuw in gesprek wil met het kerkverband. ***'Momenteel wordt de toegevoegde waarde van het kerkverband niet gezien'.*** Dit terwijl er wel verlangen is om (ten behoeve van het Evangelie) verbonden te blijven bij de CGK.

Waar Openhuis in eerste instantie wel verbonden wil blijven bij het kerkverband, daar was het goed om los te zijn gekomen van de moederkerk. Dit proces is op een gegeven moment goed voor iedere pioniersplek. ***'Zelfstandigheid geeft ruimte om gericht te zijn op de missie, zonder geremd te worden door de moederkerk'.*** Tot de zelfstandigheid werd er gezamenlijk vergaderd en was de focus vaak maar beperkt op het Openhuis. Het is ook gezond om zelfstandig te worden. ***'Financiële afhankelijkheid maakt lui'***. Sinds de zelfstandigheid is gekeken naar de uitgaven. Hieruit is ook de mooie verbinding met de woningbouwcoöperatie ontstaan. In de zelfstandigheid wordt er ook niet meer mee gelift op beslissingen van de moederkerk of visie van de pionier. ***'De gemeente wordt breder gedragen en bepaalde zaken worden aan papier toevertrouwd'.*** Dit alles heeft geleid tot maatschappelijke en kerkelijke bloei van het Openhuis.

In dit alles valt er zeker wel wat te leren voor traditionele kerken. ***'De kerk is nog steeds relevant en trekt mensen aan wanneer je er uit gaat leven'.*** Zo wordt Openhuis uitgenodigd op festivals op basisscholen etc. ***'De missie van de kerk moet volgens ons een missie voor de wijk zijn'.*** Hierbij is het voor het Openhuis heel belangrijk dat alles de missie ondersteunt. ***'Structuur is ook geen doel, maar een middel'.*** In traditionele kerken lijkt de structuur een doel op zichzelf (het aantal ouderlingen, diakenen, etc.). In het Openhuis wordt heel pragmatisch omgegaan met structuren. Vanuit de missie naar de context en gemeente, vandaaruit kijkend welke structuur past. Daniel stelde dat *de kerkorde meer in kaders is gaan denken dan vanuit principes.* Waar hij zich herinnerde dat dit tijdens colleges op de TUA ontkend werd. Het leiderschap in het Openhuis is sterk gericht op de missie. ***'In de gevestigde kerken is het ambt meer op het weiden van de gemeente gefocust en minder op de missie'.*** Hierin mag er ook verschil blijven bestaan tussen traditionele gemeenten en zendingsgemeenten. Zoals er ook verschil was tussen de gemeente in Jeruzalem en Antiochië. Er kunnen gesprekken gevoerd worden over de verschillen, maar deze moeten niet verzanden in discussies. Dit is iets waar ook al in het Nieuwe Testament tegen gewaarschuwd is. *Discussies over vorm en inhoud in verschillende contexten moeten niet ten koste gaan van het Evangelie en de missie.* Hierin zouden we gezamenlijk de Bijbelse lijn altijd boven de kerkordelijke lijn moeten zien. Dit betekent dat er verscheidenheid zal blijven bestaan, maar het Evangelie de ruimte krijgt.

8.2.3 Samenvatting interview: *Coen Legemate, ICF Rotterdam*

ICF Rotterdam is ontstaan vanuit evangelisatie, met name onder asielzoekers. ***'Er kwamen mensen tot bekering die geen plek vonden in de bestaande kerken'.*** Ze waren wel welkom in alle kerken, maar bleven vreemden en gasten. Hieruit ontstond een idee: ***'een kerk van alle volken, voor alle volken'.*** Hiervoor kwam ruimte in het gebouw van CGK Charlois. In eerste instantie leek het vooral een Nederlandse dienst in de Engelse taal, maar met vallen en opstaan ontstond *de eerste interculturele kerk van Nederland.* Dit was de ICF Rotterdam. De gemeente groeide echter uit het kerkgebouw van de CGK Charlois en verhuisde naar het schoolgebouw waar ze nu nog steeds in samenkomen. Tegenover de groei van ICF, stond de krimp van CGK Charlois. In 2005 werd CGK Charlois opgeheven en sinds dien is ICF Rotterdam de CGK van Rotterdam.

ICF Rotterdam bestaat uit vele onderdelen. Verschillende onderdelen zoals gemeenschappen in de wijken en in taalgroepen. Dit groeide, maar de groei was ook beklemmend omdat de onderdelen van elkaar vervreemdden. Een zoektocht volgde over de vraag: ***'In hoeverre moet alles verbonden zijn en is er ruimte is voor zelfstandigheid?'*** Veel van de onderdelen, zoals Home for Kurds en Thuis is West, waren ook als stichting, op een niet traditioneel kerkelijke wijze, verbonden aan de ICF. Enkele jaren geleden kreeg de ICF *het beeld van een boom voor de verwoording en beeldvorming van de juiste verbinding.* Hierin zit er onderscheid tussen stam en takken. De stam is de centrale ICF met het jeugdwerk, de zondagse dienst, pastoraat, onderwijs en discipelschap. De takken worden gevormd door Home for Kurds, Afrikaanse, Latino ministry en andere gemeenschappen. Verder ook kerkplantingen zoals House of Light, thuis in West en Hart voor West. Verder worden ook de home groups als takken gezien. In dit alles functioneert de ICF Rotterdam als een netwerk. Zoals er ook netwerk bedrijven zijn. Wanneer onderdelen groeien, dan moet er op een gegeven moment een meer zelfstandigheid ontstaan, maar blijft er verbondenheid met de stam. Echter is iedere tak in de verbondenheid en afspraken met de stam anders. Bij de activiteiten in West is de ICF vooral betrokken voor kerkelijke functies als de sacramenten. De Afrikaanse en Latino ministry krijgen meer input en steun van ICF. Het is afhankelijk van het groeiproces en de hulpvraag vanuit de takken hoe de stam de takken ondersteunt. ***'Er is geen mal hoe een tak er uit moet zien'.***

Er is ook geen mal hoe activiteiten of betrokkenen eruitzien. *'Er is in de ICF ruimte voor imperfectie'.* Jezus gebruikte gebroken mensen om het onmogelijke te doen, zoals lopen op het water. Petrus gebruikte het zelfs als check of Jezus zichzelf was of een spook toen ze Hem zagen op het water (Matth. 14). *'Als u het bent, zeg dan dat ik naar u moet komen.'* Het was voor Petrus zo gebruikelijk dat Jezus mensen gebruikt om dingen te doen die eigenlijk helemaal niet kunnen. Daarom wil de ICF ook mensen gebruiken die misschien niet in eerste instantie het meest geschikt zouden zijn. Maar God kan erdoor gediend en verheerlijkt worden. ***'De vrucht groeit ook niet aan de dikke stam, maar aan de kwetsbare tak'.*** Dit geldt zowel voor de mensen die dienen als de onderdelen van ICF. De vrucht groeit in de takken van de boom.

Ondanks de ruimte die geboden wordt voor kwetsbare en 'onprofessionele' gemeenteleden is er ook een zekere professionalisering in ICF Rotterdam. Hierbij zorgen de professionals voor de continuïteit en professionaliteit. In eerste instantie om ***'anderen in beweging te zetten'***. De valkuil van professionals is dat ze het ***'voor (anderen) gaan doen'.*** Zo heeft ICF een haat-liefdeverhouding met professionaliseren. Professionaliseren moet de groei, de gemeente of het eigene van de stam of de takken niet hinderen. Voor de stam betekende dit dat naast de huidige voorganger een Sudanese kerkelijk werker in dienst is, samen met zijn vrouw. Niet als een positieve discriminatie, maar als aanvulling. De voorganger kan zich aanpassen ***'richting een culturele achtergrond'***, maar de kerkelijk werker spreekt ***'uit een culturele achtergrond'.*** Veelkleurigheid in het leiderschap en op het podium is belangrijk voor een kerk als de ICF. ***'Als dit 'verblankt', dan ontstaat er een kerk van blanken, voor alle volken, in plaats van alle volken voor alle volken'.***

In de takken van de ICF werken meer professionals dan in de stam. Onder andere is er een evangelist bij Home of Kurds en om hem heen staat een team van mensen die leven van giften. Verder zijn er ook bij Thuis in West maatschappelijk werkers in dienst. Deze professionalisering van de takken past in het model van de boom. Via de wortel en de stam gaat voldoende voeding naar de takken om vrucht te dragen. Alles is gericht op krachtige takken en een smalle stam. Takken ontwikkelen zich bij veel zelfstandigheid. Hierbij is er vanuit de stam wel ondersteuning aan de professionals en vrijwilligers in de takken. Dit maakt dat de voorganger zich soms meer ***'de bisschop van Rotterdam voelt dan de pastor van ICF'.***

De takken blijven vooral door de leiders verbonden aan de boom. Aan de ene kant omdat de leiders ondersteund worden door professionals vanuit de stam. Aan de andere kant omdat leiders van de takken ook verweven zitten in het geïnstitutionaliseerde leiderschap. Zo is bijvoorbeeld de evangelist van Home of Kurds ook ouderling in de ICF en is de kerkelijk werker in de stam actief en ook verbonden in de tak van de *African ministry.* Leiders moeten gericht zijn op eenheid. ***'Als de leiders de verbondenheid niet hebben met het geheel, dan vallen de takken af van de boom'.*** Hier heeft ICF Rotterdam ook ervaring mee gehad.

De invloed van het ambtelijk leiderschap is per tak verschillend. Dit maakt dat er in het verleden ook wel bepaalde spanningen geweest zijn tussen de praktijk en de kerkorde. Institutionaliseren is ergens de mal van de kerkelijke traditie geleidelijk toepassen, ook al is er wel ruimte voor zendingsgemeenten. Hierbij is het voor de ICF heel belangrijk dat de diversiteit en vloeibaarheid gewaarborgd blijft. Een praktisch voorbeeld is de bediening van de sacramenten van bekeerlingen uit Home of Kurds. Waar worden ze gedoopt? Wat betekent deze doop voor lidmaatschap? Wie bedient de doop? En wat zijn de afspraken rondom avondmaal? Dopen, in een voor hen vreemde ICF-samenkomst, zou ook met betrekking op veiligheid niet passend zijn. Lidmaatschap vanuit de doop is misschien passend wanneer er in Rotterdam gedoopt wordt, maar Home of Kurds bereikt online rond de 80000 mensen. Meer dan eens worden er ook mensen in Irak gedoopt, vanuit

Home of Kurds, maar worden zij dan lid van ICF Rotterdam? Lidmaatschap is iets flexibels geworden. Hierbij kwam ook nog de vraag of de evangelist/ werker van Home of Kurds via Artikel 4 van de kerkorde bevoegdheden kon verkrijgen. Vanuit de classis was er bereidheid. Afgevaardigden van de particuliere synode waren het hier niet mee eens, vanwege het ontbreken van een hbo-opleiding. Uiteindelijk kreeg de evangelist bevoegdheden op basis van een artikel van de kerkorde waarbij een ouderling de voorganger assisteert in het bedienen van de sacramenten. De praktijk is dat de voorganger en kerkenraad geïnformeerd worden en dat de dienst en sacramenten in Home of Kurds onder verantwoording en uitvoering van de evangelist plaats vinden.

'De invloed van institutionalisering van de ICF is verschillend per tak'. Voor de ene tak is pastoraat afhankelijk van de ICF, voor de andere niet. Voor de ene is de missie onderdeel van ICF, voor de andere niet. Voor de ene is de doop afhankelijk van de ICF, voor de andere niet. ***'De kerkorde is niet gebouwd op deze flexibiliteit, en dat wordt ook niet verwacht'.*** De kerkorde biedt wel steun in sommige discussies, voorbeelden zijn de positie van de vrouw en seksualiteit. Wijzen naar het kerkverband bespaart energie die anders verloren zou gaan in discussies.

Deze flexibele houding is een les voor andere pioniersplekken, maar ook voor traditionele kerken. ***'Groei moet niet beklemd worden door professionalisering'.*** Groei kan behouden blijven door onderdelen los te laten en in netwerk verbonden te laten zijn. Groei ontstaat niet vanuit de sterkste stam, maar vanuit aandacht voor de takken. Dit is lastiger voor traditionele kerken waar de focus sterk is op de stam. De vraag is waar de vrucht vandaan groeit en nieuwe mensen bereikt worden. Vanuit de traditionele kerken ontstaan er pioniersplekken waar nieuwe mensen bij betrokken raken. ***'De verwachting is niet dat de stam veel zal veranderen, maar wel het advies om de takken passende rust, vrijheid en zelfstandigheid te geven om vrucht te kunnen dragen'.*** Verder zou het brede verband meer ruimte en ontspanning kunnen bieden. Niet alles hoeft vastgelegd te worden. Waarom zegt de synode niet eens: '*Daar doen we geen uitspraak over, we wensen jullie zegen'.* Als alles wat besproken wordt moet worden vastgelegd, dan wordt de kerkorde steeds dikker. Paulus zegt tegen Timotheüs dat niet alles hoeft opgelost te worden in besluiten. ***'Gevestigde kerken mogen zich dan ook on-professionaliseren'.*** Dit geeft ruimte aan de takken om te groeien en voor gebroken mensen om zich thuis te voelen en in te zetten.

8.2.4 Samenvatting interview: *Marco Vos, ICF Apeldoorn*

In 2005 startten twee echtparen met buurtwerk in wijk Zevenhuizen in Apeldoorn. Dit begon met kinderwerk en maaltijden en groeide uit naar dat wat ICF Apeldoorn vandaag de dag is. ***'In eerste instantie was er geen zendende kerk, maar waren er samenkomsten onder eigen verantwoordelijkheid'.*** Op verzoek van de bezoekers werd er in 2008 gestart met maandelijkse samenkomsten. Nog weer twee jaar later kamen er wekelijkse samenkomsten. In deze diensten ging onder andere Arie Maasland geregeld voor. Hij had *geen opleiding en bekleedde geen ambt.* Hetzelfde gold voor andere sprekers. In eerste instantie kwamen ze samen in het wijkgebouw, maar deze werd te klein. Zo kwamen ze in een kerkgebouw wat in eerste instantie van een PKN-kerk was, maar wat ondertussen door een evangelische gemeente en de ICF gebruikt werd. Alles was gegroeid vanuit de activiteiten in de buurt en met een verlangen om een multi culturele gemeenschap te bouwen. Hierbij waren initiatiefnemers bekend met het werk van Theo Visser, de pionier van de eveneens onderzochte ICF Rotterdam. ***'Gericht op alle volken werd geleefd en verteld uit het Evangelie'.***

Ter ondersteuning raakte verschillende gereformeerde kerken betrokken bij de activiteiten van Arie Maasland en anderen. Arie had ondertussen zijn baan opgezegd en was enkele dagen per week in dienst van de stichting ICF Apeldoorn. De betrokken kerken waren vanuit de CGK, GKV en de NGK. In eerste instantie was de wens om zelfstandig kerk te zijn, met financiële ondersteuning vanuit

de kerken. ***'Vanuit deze kerken werd echter aangestuurd op het aansluiten bij een kerkverband'.*** Op deze manier is ICF Apeldoorn onderdeel geworden van de CGK. In 2014 werd ICF Apeldoorn wijkgemeente van Apeldoorn Oost. Twee jaar later werden ze zelfstandig. In het proces van aansluiten bij de CGK en naar zelfstandigheid startte Arie Maasland met de studie Hbo-theologie in Ede. ***'Dit betekende dat hij voor de sacramenten onder begeleiding stond tot de opleiding afgerond was'.*** Sommige andere sprekers hebben via een examen bij de classis preekbevoegdheid gekregen. Echter bleven er uitzonderingsposities op enkele punten. Het preekrooster was er hier een van. Onopgeleide sprekers mochten spreken onder verantwoordelijkheid van de voorvanger.

Het had er onder andere mee te maken dat de gemeenschap al enkele jaren alleen had gefunctioneerd, met een eigen leiderschapsteam. Dit is een bijzondere volgorde van pionieren, professionaliseren en institutionaliseren. Meestal start dit vanuit een gemeente, wat hierdoor ook verantwoording draagt, maar nu is dit uit een zelfstandig initiatief opgekomen. Het leiderschapsteam van de ICF bleef verantwoordelijkheid behouden toen ze wijkgemeente werd van de CGK. Leiders werden nu echter in een ambt benoemd. In eerste instantie twee ouderlingen en een diaken. Na de zelfstandigheid zijn ze ook onderdeel geworden van de classis.

In de weg naar en vanaf de zelfstandigheid is de focus meer op de zondagse diensten komen liggen. Toch zijn er in de buurten nog steeds activiteiten, waaronder vrouwenbijeenkomsten onder leiding van een (betaalde) vrouwenwerker, Arabische bijeenkomsten onder leiding van een Evangelist (ingehuurd vanuit Evangelie en Moslims) en de voorganger is ook een dag in de week in de buurt actief. Hiernaast is hij samen met zijn vrouw in de gemeente actief. Alles bij elkaar zijn er voor 1,7 fte professionals in dienst in ICF Apeldoorn. Dit geeft commitment en continuïteit. Van deze professionals is de helft Nederlands en heeft de helft een migratie achtergrond. In het leiderschapsteam en in de rest van de gemeente is dit minder gelijk vertegenwoordigd, namelijk 60% Nederlands en 40% uit andere landen. In het leidersteam zelf 75% en 25%. Dit is een worsteling voor de gemeenschap. Apeldoorn is minder multicultureel dan Rotterdam en zo is ook de ICF van Apeldoorn minder divers. ***'Het leiderschapsteam is maar een klein team en opgebouwd met capabele mensen. Hierbij is het verlangen dat het team een betere diversiteit zou vertonen, maar men richt zich in eerste instantie op wat de gemeente nodig heeft'.*** Diversiteit is er wel in de kerkelijke achtergronden. ***'Dit maakt overigens dat de meeste betrokkenen zich ook meer betrokken voelen bij de ICF, dan bij de CGK'.*** In de aansluiting bij de CGK was de wens van behoud van zelfstandigheid groot. Echter moeten er ook wel onderdelen onderschreven worden. Zo is het in de ICF mogelijk om kinderen te zegenen in plaats van te dopen, maar werd een sollicitant afgewezen toen hij zelf geen kinderen wilde dopen. Er is ruimte, maar er zijn ook grenzen. Dit gaat in overleg met de classis. Al met al is er tevredenheid over de aansluiting bij de CGK. Institutionalisering heeft gezorgd voor acceptatie bij de andere Apeldoornse kerken en heeft een Bijbelse structuur gegeven aan de kerk. Verder biedt het een vangnet om op terug te vallen bij conflicten. Dit is gelukkig niet nodig, maar de voorbeelden zijn er wel in de pionierstraditie. Deze punten hebben echter weinig invloed op de dagelijkse gang van zaken. ***'Voor praktijk ondersteuning als multiculturele zendingsgemeenten sluit de ICP beter aan voor de ICF'.***

Vanuit de ICF Apeldoorn werd ook de vraag gesteld om kerkverbanden in Nederland een reëel beeld hebben op hun invloed. Als er niet spoedig nagedacht wordt over de positie van de kerkorde en het kerkverband, dan zal ze ingehaald worden door de praktijk. Welke positie heeft de tweede dienst na de corona crisis? Wat moeten pioniersplekken met de emerituskas en Israël ondersteuning? Waar gaat de CGK als geheel heen? Hierbij moet ook gekeken worden naar eventuele nieuwe professionals. ***'Wanneer je kerk wilt zijn voor jouw eigen gemeenteleden, dan volstaat een dominee, maar misschien niet wanneer je kerk voor de wijk wilt zijn'.***

Dit betekent ook niet dat iedere kerk een multiculturele kerk moet worden. Mensen sluiten zich aan bij een kerk die bij hen past. ***'Misschien is multicultureel kerk zijn ook wel een echte Nederlandse gedachte'.*** Hoe dan ook moet er nagedacht worden over hoe de kerk zich wil plaatsen in

haar omgeving. Welke mensen trek je en hoe blijf je in beweging? ***'Een traditionele gemeente verander je niet snel, maar er kunnen wel initiatieven gestart worden. Hierbij moet er op een gegeven moment meer tijd geïnvesteerd worden en moeten er visies en afspraken vastgelegd worden (professionaliseren)'.*** In dit alles is het belangrijk om ook als pionierskerken bewust te zijn van eigen tradities. ***'De ICF staat over 20/30 jaar voor dezelfde uitdagingen als een traditionele kerk nu'.*** Het is belangrijk om te blijven luisteren naar de Geest, verschillen te accepteren en jouw kerk niet als juiste vorm te zien. Op deze manier blijft kerk zijn een manier van zoeken naar aansluiting met mensen en de buurt.

Voor de ICF Apeldoorn betekent dit dat er op dit moment gezocht wordt hoe het buurtwerk en de Arabische groep betrokken blijven bij de ICF. Moet de focus op de zondag blijven? Of moeten alle onderdelen van de gemeenschap minstens vertegenwoordigd worden op de zondag of anders zelfstandig verder gaan? In dit alles is ICF Apeldoorn, onder leiding van leidersteam en voorganger, zoekende naar hun plek en activiteiten in de verscheidenheid van de pioniersplekken. Iedere kerk is en blijft anders, wanneer dit besef verdwijnt zal de kerk vaste vormen aannemen.

In dit alles wordt er door de ambtelijke leiders van de gemeenschap actief leidinggegeven, maar worden er ook veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd aan teams van vrijwilligers. Hierin is pastoraat nooit onderdeel geweest van het takenpakket van het kernteam, maar valt dit nu onder capabele gemeente leden. ***'Er is weinig tot geen verschil tussen betaald en niet betaald leiderschap en er is veel vrijheid voor eigen initiatieven'.*** Alles met de focus om samen met alle volken Jezus te volgen.