

Gemeente-zijn in Krispijn

verantwoordingsdocument



Dirk van Vuren
studentnummer 040431
juli 2011

Inhoud

Voorwoord.....	4
1. Inleiding	5
2. Projectplan.....	6
2.1 Aanleiding	6
2.2 Vraag- en doelstelling.....	6
2.3 Projectresultaten	7
2.4 Activiteiten	7
2.5 Kosten	8
2.6 Kwaliteit.....	9
2.7 Communicatie.....	9
2.8 Organisatie.....	10
3. Procesverslag.....	11
4. Begrippen	12
4.1 Gemeenteopbouw.....	12
4.2 Gemeenteopbouwmodel	13
4.3 Beleidsplan	14
5. De identiteit en roeping van de gemeente in bijbels perspectief	16
5.1 Identiteit	16
5.2 Roeping van de gemeente.....	17
5.3 Conclusie.....	19
6. Keuzes rondom gemeenteopbouw	20
6.1 Waar pakken we de gemeenteopbouw aan?.....	20
6.2 Hoe pakken we de gemeenteopbouw aan?	21
6.3 Wie pakken de gemeenteopbouw aan?.....	22
6.4 Keuze gemeenteopbouwmodel	23
6.5 Van model naar beleidsplan	24
7. Onderzoeksresultaten	25
7.1 Populatie.....	25
7.2 Resultaten.....	25
7.3 Interpretatie resultaten.....	27
7.4 Inzet resultaten.....	29
8. Antwoord vraagstelling en aanbevelingen.....	31
8.1 Recapitulatie vraagstelling	31
8.2 Beantwoording vraagstelling.....	32
8.3 Aanbevelingen	32
9. Popularisering.....	33
9.1 Samenvatting.....	33
9.2 Artikel	34
10. Literatuurlijst	38
Bijlage 1 Gemeenteprofiel.....	39

Voorwoord

Als gemeente, maar ook als individu, hebben we een geweldige roeping, maar soms kan het een enorme, onmogelijke opgave lijken. We ervaren onze roeping dan zoals de afbeelding op het voorblad. We voelen ons klein en zwak, terwijl we een groot rotsblok duwen. De situatie is totaal uit verhouding en lijkt onmogelijk. Toch mogen we weten dat wat onmogelijk is voor ons, mogelijk is bij God. Hij zal ons nieuwe kracht geven. Kracht om verder te gaan in deze wereld. Kracht om invulling te geven aan het grote gebod en de grote opdracht die we gekregen hebben.

Ik heb dit verantwoordingsdocument geschreven in het kader van mijn afstudeerproject voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk aan de Christelijke Hogeschool Ede. In de eerste fase van dit project kwam ik de afbeelding op het titelblad tegen. Ik werd er toen al door geraakt, maar door de tijd heen zijn zowel de afbeelding als de tekst mij steeds meer gaan zeggen. Regelmatig heb ik mij gevoeld als die kleine jongen. Gelukkig heb ik ook telkens weer mogen ervaren dat de Heer daadwerkelijk nieuwe krachten geeft. Verschillende malen werd ik door situaties of mensen heen bemoedigd. Wat dat betreft was mijn afstudeerproject ook een project van gaan in geloof, in geloof dat God erbij is en alles in Zijn hand houdt.

Niet alleen bij mezelf, maar ook in de gemeente heb ik mogen zien hoe God nieuwe kracht geeft. Door alle activiteiten heen is de kerkenraad met steeds meer enthousiasme en energie aan de slag gegaan om de gemeente te bouwen. Ook gemeenteleden werden geïnspireerd om met nieuwe kracht in de gemeente mee te denken en te werken.

Ik hoop dat dit verantwoordingsdocument u inspireert, zodat God u door alle woorden heen nieuwe kracht mag geven om invulling te geven aan onze geweldige roeping.

Dirk van Vuren
Dordrecht, juli 2011

1. Inleiding

Dit verantwoordingsdocument bestaat uit vier onderdelen, namelijk:

- **Projectplan**
Het plan dat als uitgangspunt heeft gediend bij het uitvoeren van het project is opgenomen in hoofdstuk 2.
- **Procesverslag**
Mijn persoonlijke reflectie op het complete project staat in hoofdstuk 3.
- **Inhoudelijke verantwoording**
Hoofdstuk 4 t/m 8 omvat de verantwoording van het traject dat ik doorlopen heb om de doelstelling te verwezenlijken.
- **Popularisering**
Tenslotte wordt hoofdstuk 9 gevormd door een samenvatting van mijn project en een artikel dat kerkenraden handvatten biedt om met gemeenteopbouw aan de slag te gaan.

In de inhoudelijke verantwoording ga ik in hoofdstuk 4 allereerst in op de verschillende begrippen die in de vraag- en doelstelling gebruikt worden. Dit doe ik in de eerste plaats om helderheid te geven over mijn interpretatie van deze begrippen en in de tweede plaats oriënteer ik me op de relevantie van de begrippen voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn.

In hoofdstuk 5 schets ik de identiteit van de gemeente in Bijbels perspectief. Dit dient als uitgangspunt voor de bezinning van de kerkenraad over gemeente-zijn. Deze bezinning moet weer resulteren in het vernieuwen van het mission statement en de droom van de Hervormde Wijkgemeente Krijpspijn.

In hoofdstuk 6 staan de verschillende manieren om te werken aan gemeenteopbouw centraal. Ik beschrijf steeds de mogelijkheden, maak keuzes en verantwoord die.

De opdrachtgever heeft ervoor gekozen in het kader van gemeenteopbouw het *'life-survey'-model* van Peter Kaldor in te zetten. In hoofdstuk 7 ga ik in op de onderzoekresultaten van dit analysemodel en hoe ik deze heb gebruikt in de verdere beleidsvorming.

De afronding van de inhoudelijke verantwoording wordt vanzelfsprekend gevormd door de beantwoording van de vraagstelling en aanbevelingen. Deze vindt u in hoofdstuk 8.

2. Projectplan

2.1 Aanleiding

De opdrachtgever is de Hervormde Wijkgemeente Krispijn, onderdeel van de Protestantse Kerk Nederland. Het betreft een evangelisch confessionele gemeente, gevestigd in een achterstandswijk van Dordrecht, namelijk Krispijn.

Momenteel bestaat de gemeente uit zo'n 50 actieve leden en 479 leden in de kaartenbak (peildatum december 2009). Tot voor kort bestond de gemeente vooral uit ouderen, maar dit is aan het veranderen. Momenteel bestaat de gemeente vooral uit jongvolwassenen en gezinnen met jonge kinderen.

Om haar bestaansrecht te behouden heeft de gemeente zich de afgelopen tijd vooral gericht op missionaire activiteiten. Deze activiteiten werden o.a. vormgegeven in een nieuw missionair project dat is opgestart met een gemeente uit de aangrenzende wijk Zuidhoven.

De gemeente wordt geleid door een kleine kerkenraad van zeven personen. Er wordt gezocht naar meer leden, maar dit blijkt in de praktijk erg lastig. Door de kleine omvang van de kerkenraad is het moeilijk om de verschillende onderdelen van gemeente-zijn voldoende te doordenken en uit te werken in concreet beleid. Elk kerkenraadslid stuurt één of meerdere werkgroepen aan waarin het meeste werk wordt verzet en waarin ruimte is voor nieuwe initiatieven.

De kerkenraad loopt tegen een aantal vragen c.q. problemen aan, namelijk:

- Zijn de omvang en taken van de kerkenraad passend voor een goede aansturing van deze gemeente? Zijn er geschikte alternatieven voor de vormgeving van de taak van de kerkenraad in deze context?
- Met het nieuwe missionaire project is de gemeente moederkerk geworden. Hoe moet je hier als gemeente concreet invulling aan geven?
- Uit een recent onderzoek onder de gemeenteleden blijkt dat veel mensen het gevoel hebben dat er door de gerichtheid op missionaire activiteiten te weinig aandacht is voor de eigen leden. Hoe zorg je voor een juiste balans?
- Er moeten telkens prioriteiten worden gesteld, maar hoe stelt de kerkenraad de juiste prioriteiten?
- Wat is de relatie van deze vraagstukken tot geloofsgroei van gemeenteleden?
- Er is veel werk en er zijn weinig werkers. Hoe kan voorkomen worden dat gemeenteleden overvraagd worden?

Voor de periode 2010-2015 dient een nieuw beleidsplan geformuleerd te worden. De kerkenraad wil dit moment aangrijpen om op het gebied van beleid een stap voorwaarts te zetten. Gezien de beperkte omvang van de kerkenraad wil zij een externe capaciteit inschakelen om dit project uit te voeren. Hierbij dienen kerkenraad en gemeente uiteraard wel nauw betrokken te zijn.

2.2 Vraag- en doelstelling

Bij het vaststellen van de vraag- en doelstelling heb ik gebruik gemaakt van de door de kerkenraad aangedragen vragen c.q. problemen. Het project is verder uitgevoerd op basis van de onderstaande vraag- en doelstelling. De aangegeven vragen/problemen worden dus niet apart behandeld.

Vraagstelling

Hoe kan de kerkenraad van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn de gemeente (individueel en als geheel) ondersteunen bij haar groei in geloof en dienstbetoon, rekening houdende met de beperkt beschikbare middelen en mensen en hoe kan zij dit concreet in haar beleidsplan vertalen?

Doelstelling

Het selecteren van een praktisch gemeenteopbouwmodel dat de Hervormde Wijkgemeente Krispijn kan helpen bij het maken van keuzes in haar gemeente-zijn, en dat te vertalen in een breed gedragen beleidsplan voor de periode 2011-2015.

2.3 Projectresultaten

Dit project moet uiteindelijk resulteren in:

- een gemeenteopbouwmodel dat de kerkenraad kan gebruiken om de gemeente verder te ontwikkelen en vorm te geven;
- een concept beleidsplan voor de periode 2011-2015 met daarin de onderdelen die zijn vastgesteld op 1 juni 2011;
- een draaiboek om het beleidsplan verder af te ronden.

Oorspronkelijk was het doel van het project te komen tot het complete beleidsplan voor de periode 2010-2015. Tijdens het project is in overleg met de opdrachtgever en projectcoach besloten dit projectresultaat aan te passen tot het opleveren van een “opzet” voor het beleidsplan. Dit omdat de doorlooptijd van het project door het opstellen van het gemeenteprofiel dermate vergroot is, dat het opleveren van een compleet beleidsplan niet gerealiseerd kon worden binnen de beschikbare tijd. In het concept beleidsplan dat wordt opgeleverd zijn alle nieuwe onderdelen opgenomen die tot en met 1 juni 2011 zijn vastgesteld. Om de kerkenraad te begeleiden bij het invullen van de overige onderdelen, lever ik ook een draaiboek aan voor de afronding van het beleidsplan.

2.4 Activiteiten

1. Literatuurstudie (gereed: januari '10)
 - Veelkleurig verlangen, R. Erwich
 - Als de moederkerk zwanger wordt, ds. J. Esbach
 - Als een kerk opnieuw begint, H. de Roest
 - Gemeenteopbouw rondom het Woord, drs. M. van Campen
 - Vijf broden en twee vissen, drs. A. Noordegraaf
 - Artikel wegwijs: gemeente-zijn & gemeenteopbouw
 - Groeikansen, ds. L. van der Eijk
 - Groeien bij de Bron, ds. M. Noorloos
 - Leven uit de Bron, ds. M. Noorloos
 - Gemeente als herberg, J. Hendriks
 - Verlangen en vertrouwen, J. Hendriks
 - Oriëntatie gemeenteopbouw en gemeenteopbouwmodellen op internet
2. Keuze gemeenteopbouwmodel (gereed: februari '10)
 - Onderzoek naar gemeenteopbouwmodellen

- Aanleggen selectiecriteria en opstellen shortlist
 - Presentatie shortlist binnen kerkenraad en maken keuze
3. Tussenevaluatie (gereed: maart '10)
 - Schrijven beknopt procesverslag
 - Eindproducten, voor zover afgerond
 4. Inventariseren ervaringen (gereed: april '10)
 - Kerkenraad
 - Gemeenteleden
 5. Beleidsplan 2010-2015 (gereed: juni '10)
 - Opstellen missie en visie i.s.m. kerkenraad
 - Opstellen beleid per beleidsterrein i.s.m. gemeenteleden
 - Bespreken concepten van de verschillende beleidsterreinen binnen kerkenraad
 - Afronden beleidsplan
 - Presentatie concept beleidsplan in gemeente
 6. Afronding afstuderen (gereed: juli '10)
 - Afronden eindproduct
 - Afronden verantwoordingsdocument (inhoudelijke verantwoording en procesverslag)
 - Ontwikkelen presentatie t.b.v. afstudeerzitting

2.5 Kosten

Geld

Er wordt rekening gehouden met de hieronder aangegeven kostenposten.

- Kosten literatuur
Zoveel mogelijk zal gebruik gemaakt worden van het lenen van materiaal. Het overige materiaal zal door de opdrachtnemer betaald worden.
- Kosten productie rapportage
De kosten voor het reproduceren van de materialen die nodig zijn voor het afronden van de afstudeeropdracht zullen betaald worden door de opdrachtnemer. Overige productiekosten zijn voor rekening van de opdrachtgever.
- Kosten gemeenteopbouwmodellen
Eventuele kosten voor het gebruik van de gemeenteopbouwmodellen zijn voor rekening van de opdrachtgever. Dit geldt ook voor eventuele out- of- pocket- onderzoekskosten. Budget: € 400,-
- Onvoorzien
Voor onvoorziene kosten wordt voorgesteld een budget van € 100,- te reserveren. Deze kosten zijn voor rekening van de opdrachtgever.

Beslissing uitgaven

Het initiatief voor het doen van bepaalde uitgaven zal komen van de opdrachtnemer. Uitgaven dienen geaccordeerd te worden door de opdrachtgever.

Begroting tijd

- Kerkenraad: 24 uur

- 1. 12 gesprekken van gemiddeld 2 uur
- Begeleider opdrachtgever: 20 uur
 - 1. 5 gesprekken a 2 uur
 - 2. doorlezen tussenevaluatie 2 uur
 - 3. doorlezen en becommentariëren eindverslag 3 uur
 - 4. aanwezig zijn bij eindpresentatie 2 uur
 - 5. uitloop 3 uur
- Opdrachtnemer: 360 uur
- Gemeenteleden 3 uur
 - 1. gesprek uur
 - 2. presentatie tijdens koffiedrinken 0,5 uur
 - 3. uitloop 0,5 uur

2.6 Kwaliteit

Om de kwaliteit van de opdracht te waarborgen ga ik uit van de volgende kwaliteitsnormen:

- acceptatie van het eindproduct door de opdrachtgever
- een voldoende beoordeling voor mijn afstudeeropdracht door de Christelijke Hogeschool Ede

2.7 Communicatie

Binnen het project moet met de volgende partijen gecommuniceerd worden:

- opdrachtgever
- gemeente
- projectcoach

Opdrachtgever

Tijdens het project wil ik aanwezig zijn bij (een deel van) de kerkenraadsvergaderingen. De kerkenraad komt standaard eens per maand samen. Op deze manier kan ik maandelijks rapporteren over de voortgang van het project en ingaan op eventuele vragen en/of opmerkingen.

Gemeente

De communicatie met de gemeente zal afgestemd worden met de kerkenraad. Momenten/manieren waarop gecommuniceerd kan worden:

- via het kerkblad
- door afkondigingen voorafgaand aan de dienst
- tijdens het koffiedrinken na de dienst
- door het organiseren van een gemeenteavond

Kort na de keuze van het gemeenteopbouwmodel wil ik een presentatie houden voor de gemeente waarin ik hen deelgenoot wil maken van het project. Ik wil tot op dit moment wachten omdat er ook een goed beeld geschetst kan worden van het verdere proces. De momenten van communicatie die daarop volgen, zullen tijdens het project vastgesteld worden. Om te waarborgen dat er gecommuniceerd wordt met de gemeente zal dit punt telkens meegenomen worden in de bespreking over de projectvoortgang binnen de kerkenraad.

Projectcoach

Eens per maand houd ik mijn projectcoach op de hoogte per e-mail. Wanneer mijn coach of ik reden ziet voor een overleg, dan zal dit ingepland worden.

2.8 Organisatie

De opdrachtgever van het project is de kerkenraad van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Mijn begeleider vanuit de opdrachtgever is ds. Wim Aanen. Hij is voorganger van de gemeente en in die hoedanigheid ook onderdeel van de kerkenraad. Tijdens het project rapporteer ik direct aan de kerkenraad.

3. Procesverslag

In het procesverslag blik ik terug op de knelpunten en uitdagingen in het proces en beschrijf ik hoe ik deze heb aangepakt. Het procesverslag is niet opgenomen in de publieke versie van dit verantwoordingsdocument.

4. Begrippen

In de vraag- en doelstelling komen verschillende begrippen naar voren. In dit hoofdstuk geef ik een definitie van deze begrippen zodat helder is waar ik in mijn project vanuit ga. Het betreft *gemeenteopbouw*, *gemeenteopbouwmodel* en *beleidsplan*.

Tijdens de bespreking van het projectplan werd de vraag geopperd of we als gemeente, en meer in het bijzonder als kerkenraad, nu wel veel energie moesten gaan steken in het maken van een nieuw beleidsplan. Om deze vraag te beantwoorden geef ik per begrip kort aan wat de relevantie van het desbetreffende begrip is voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn.

4.1 Gemeenteopbouw

Wat houdt gemeenteopbouw in en waarom zou de Hervormde Wijkgemeente Krispijn zich ermee bezig moeten houden?

In zijn boek *Verlangen en vertrouwen*¹ geeft Hendriks aan dat er drie betekenissen zijn van het begrip gemeenteopbouw, namelijk:

1. doel waarop al het kerkelijke werk is gericht;
2. het systematisch nadenken over handelingsmodellen en strategieën ten dienste van de opbouw van de gemeente als collectiviteit;
3. het werk van mensen die op de opbouw van het geheel gericht zijn.

Ik zal in dit afstudeerproject uitgaan van de tweede betekenis die Hendriks noemt. Hij geeft daarbij aan dat de definitie van Firet nagenoeg algemeen aanvaard is. Ook ik zal uitgaan van die definitie. De definitie die Firet geeft van kerkelijk opbouwwerk is:

- 'de theologische theorie omtrent het op gang brengen en begeleiden van processen die gericht zijn op het functioneren van de gemeente
- in een bepaalde situatie
- overeenkomstig haar mogelijkheden
- en naar haar roeping
- en van processen die gericht zijn op de vorming van aan dat functioneren adequate structuren'²

Als ik de definitie van Firet naast de vraagstelling van de kerkenraad leg, dan blijken er opvallend veel elementen overeen te komen. In de eerste plaats vraagt de kerkenraad hoe ze de gemeente kan ondersteunen. Dit sluit aan bij het begeleiden van processen die gericht zijn op het functioneren van de gemeente. In de tweede plaats wordt in de vraagstelling genoemd dat het gaat om ondersteunen bij groei in geloof en dienstbetoon. Deze twee begrippen vormen de veronderstelde roeping van de gemeente. In het volgende hoofdstuk ga ik daar dieper op in. In de derde plaats moet ik rekening houden met de beschikbare middelen en mensen. In de definitie van Firet sluit hierbij aan dat het begeleiden overeenkomstig haar mogelijkheden gaat. Tenslotte wil de kerkenraad de ideeën concreet in haar beleidsplan vertalen. Het gaat dus om processen die gericht zijn op de vorming van aan dat functioneren adequate structuren.

¹ Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen*, Het hart van gemeenteopbouw (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 385.

² Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen*, Het hart van gemeenteopbouw (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 394.

Uit deze vergelijking is te concluderen dat het in de vraagstelling van de kerkenraad in essentie draait om hoe gemeenteopbouw vormgegeven kan worden in de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Daarbij wordt ervoor gekozen deze gemeenteopbouw concreet vorm te geven in een beleidsplan. Op de vraag waarom de gemeente zich zou moeten bezighouden met gemeenteopbouw is dus in wezen al antwoord gegeven door de vraagstelling van de kerkenraad: er is in de praktijk behoefte aan. Toch is het werken aan gemeenteopbouw veel meer dan het invullen van praktische behoefte. In de Bijbel komen we op verschillende plekken oproepen tegen om de gemeente op te bouwen. Hendriks wijst erop dat vooral Paulus veel spreekt over opbouw.³ Een voorbeeld hiervan vinden we in 1 Korintiërs 3:10 “Naar de genade Gods, die mij gegeven is, heb ik als een kundig bouwmeester het fundament gelegd, waarop een ander voortbouwt. Maar ieder zie wel toe, hoe hij daarop bouwt.”

4.2 Gemeenteopbouwmodel

Wat is een gemeenteopbouwmodel en wat is het nut ervan voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn?

De definitie van het begrip model is: “een schematisering van de werkelijkheid met een operationeel karakter”⁴. In zijn artikel *Gemeente-zijn & gemeenteopbouw* gaat Wijma in op het gebruik van gemeenteopbouwmodellen. Hij schrijft: “Er zijn diverse modellen en ze onderscheiden verschillende aspecten van gemeente-zijn. Zo kunnen ze je helpen om je gemeente onder de loep te nemen en te kijken op welk onderdeel je zou kunnen werken aan groei of ontwikkeling.”⁵

In de definitie van Wijma komt naar voren dat in de gemeenteopbouwmodellen verschillende aspecten van gemeente-zijn worden onderscheiden. Dit betekent dat achter elk model een visie zit over hoe de gemeente zou moeten functioneren. Van belang bij de selectie van een gemeenteopbouwmodel is dus dat de visie op de gemeente aansluit op de visie die de Hervormde Wijkgemeente Krispijn heeft op gemeente-zijn. In hoofdstuk 5 schets ik als basis voor de bezinning hierop de bijbelse identiteit en roeping van de gemeente.

Naast gemeenteopbouwmodellen zijn er ook gemeenteanalysemodellen. Voorbeelden hiervan zijn: *Natuurlijke gemeenteontwikkeling* van Christian A. Schwarz en *Het 'life-survey'-model* van Peter Kaldor. Zij brengen de gemeente in kaart, zonder een model te hebben voor de gemeenteopbouw. Doordat de gemeente in kaart wordt gebracht bieden de gemeenteanalysemodellen wel concrete aanknopingspunten waarmee de gemeenteopbouw verder vormgegeven kan worden. Daarom heb ik in overleg met de opdrachtgever besloten zowel naar gemeenteopbouwmodellen als naar gemeenteanalysemodellen te kijken.

Binnen de Hervormde Wijkgemeente Krispijn speelt de vraag hoe de gemeenteopbouw in de praktijk vormgegeven kan worden. Juist hierbij zijn zowel gemeenteopbouwmodellen als gemeenteanalysemodellen behulpzaam. Ze proberen een overzicht te creëren van de werkelijkheid, zodat meer zicht ontstaat op welke keuzes gemaakt kunnen c.q. moeten worden. Hierdoor kan een model of instrument behulpzaam zijn bij het bepalen van prioriteiten en de uitvoering van de gemeenteopbouw. Dit is dan ook de reden dat ik voorgesteld heb hier voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn gebruik van te maken.

³ Hendriks, J. Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 387.

⁴ Geerts, G. en den Boon, T, van Dale *groot woordenboek der Nederlandse taal* (13; Utrecht: Van Dale Lexicografie, 1999) p. 2072.

⁵ Wijma, W., Gemeente-zijn & gemeenteopbouw, Wegwijs 56/2 (2005), p. 1.

4.3 Beleidsplan

Wat is een beleidsplan en waarom zou de Hervormde Wijkgemeente Krispijn zo'n plan moeten opstellen?

In *Bronnen voor beleid* wordt de volgende definitie van beleidsplan gegeven: "Dat is in gemeenten die behoren tot de Protestantse Kerk in Nederland een notitie waarin duidelijk wordt waar de gemeente voor staat, wat zij de komende vier jaar van plan is en hoe zij dat wil bereiken. Het beleidsplan helpt de gemeente om keuzes te maken en knopen door te hakken."⁶

In deze definitie wil ik één woord toevoegen en dat is het woord 'systematische'. Ik vind het belangrijk om aan te geven dat het gaat om een systematische notitie, omdat het mijns inziens wezenlijk is voor een beleidsplan dat het om een samenhangend geheel gaat. De definitie van beleid is immers: "gedragslijn voor de verwezenlijking van bepaalde doelstellingen"⁷. In die definitie wordt gesproken over een gedragslijn of te wel een samenhangend geheel.

Om de Hervormde Wijkgemeente Krispijn meer inzicht te geven in het nut van een beleidsplan, licht ik hieronder een aantal begrippen uit de definitie kort toe.

- *Systematische*

De kracht van een beleidsplan schuilt in de samenhang van het geheel. Bij het uitvoeren van activiteiten komen vaak heel gemakkelijk verbeteringen en veranderingen naar voren. Dit is schitterend en is iets waar de gemeente mee gebouwd kan worden. Als aanvulling hierop is het goed periodiek te kijken naar het totaal aan activiteiten en hoofdlijnen uit te zetten. Doordat er dan systematisch gewerkt wordt, is het mogelijk om iedereen op het juiste moment zijn inbreng te laten hebben. Op die manier maak je beleid dat mensen zich eigen kunnen maken en waar draagvlak voor is.

- *Notitie*

In de gemeente wordt heel wat afgepraat en overlegd. Op die manier wordt met elkaar richting bepaald en helpen we elkaar om te groeien. Het mooie van een beleidsplan is dat de kern van het gemeente-zijn en de plannen ook op papier worden gezet. Hierdoor zijn gegevens voor iedereen bekend en is er helderheid over de kant die je met elkaar op wilt gaan.

- *Helpt de gemeente*

Een beleidsplan is geen doel in zichzelf. Door de verplichting van de PKN om een beleidsplan te hebben, kan dit soms wel zo ervaren worden. Belangrijk is dan met elkaar te bepalen hoe het beleidsplan zo opgezet kan worden dat het de gemeente echt kan helpen. In dit kader is het dan ook van belang dat er in het beleidsplan oog is voor zowel het ideaal als de realiteit van de gemeente. Er moeten uiteindelijk zaken in staan waarmee de gemeente stappen voorwaarts kan zetten. Het plan kan dan niet blijven hangen in algemene waarheden.

- *Keuzes*

Kiezen is verliezen, zegt men wel eens. Juist bij het maken van een beleidsplan blijkt deze uitspraak pijnlijk waar. Bij het overzien van het geheel kan je overdonderd worden door de dingen die gedaan moeten worden. Juist daarom is het maken van plannen zo enorm belangrijk. In de veelheid van mogelijkheden

⁶ Valster, P. *Bronnen voor beleid*, werkboek voor beleidsontwikkeling (4^{de} druk; Utrecht, Dienstencentrum van de Protestantse Kerk, 2006) p 3.

⁷ Dé Dikke Van Dale, online versie (14; Utrecht: VBK Media, 2005)

kunnen keuzes gemaakt worden, zodat er gericht gewerkt kan worden aan het verbeteren.

5. De identiteit en roeping van de gemeente in bijbels perspectief

In de vraagstelling zitten verschillende elementen die te maken hebben met de visie op gemeente-zijn. Zo wordt er gesproken over de individuele leden van de gemeente en de gemeente als geheel en wordt er gesproken over ondersteunen in geloof en dienstbetoon. In dit hoofdstuk wil ik gemeente-zijn in een bijbels perspectief plaatsen door te kijken naar wat de Bijbel zegt over de identiteit en roeping van de gemeente.

Deze bijbelse bezinning op de identiteit en roeping van de gemeente gebruik ik als uitgangspunt bij het begeleiden van de kerkenraad bij het nadenken over een nieuw mission statement en een droom. Het mission statement en de droom vormen het theologisch kader van het nieuwe beleidsplan. Ze zijn bovendien van belang bij het selecteren van een gemeenteopbouwmodel. Dat model moet namelijk passen bij de visie van de kerkenraad en dienstbaar zijn aan het nieuwe mission statement en de droom van de gemeente.

5.1 Identiteit

Wat of wie is de gemeente? Hoe is ze ontstaan en waarom is ze er? Op die vragen wil ik hieronder kort antwoord geven.

Lichaam van Christus

Als je op zoek gaat naar de identiteit van de gemeente in de Bijbel, dan kom je prachtige beelden tegen. Eén van de meest krachtige beelden vind ik het beeld van de gemeente als lichaam van Christus. Christus zelf is het hoofd (Kolossenzen 1:18) en als zijn lichaam worden we opgeroepen om één te zijn, maar ook om ons te voegen naar het hoofd. Ik kom wel eens in aanraking met christenen die de gemeente slechts zien als een hulpmiddel om tot God te komen. Dit beeld van het lichaam van Christus laat zien dat de gemeente veel meer is dan dat. De gemeente is hierbij overigens allereerst een wereldwijde gemeente. Een gemeente waar elke christen waar ook ter wereld onderdeel van is. Met elkaar vormen wij samen het lichaam van Christus.

Initiatief van God

Over het ontstaan van de gemeente stelt Hendriks in zijn boek *Gemeente als herberg*: “Er is een initiatief van de ‘andere kant’ – God of Jezus roept – waarop mensen reageren. Zo ontstaat een gemeenschap waarvan we de essentie, met de Wereldraad van Kerken, aanduiden als koinonia.”⁸

Hiermee sluit hij aan bij wat we Petrus horen zeggen in 1 Petrus 2:9: “Maar u bent een uitverkoren geslacht, een koninkrijk van priesters, een heilige natie, een volk dat God zich verworven heeft om de grote daden te verkondigen van hem die u uit de duisternis heeft geroepen naar zijn wonderbaarlijke licht.” De gemeente is dus een initiatief van God. Wij mogen deel uitmaken van Gods uitverkiezend handelen met Israël (Romeinen 11:17).

In de zending van Jezus Christus krijgt Gods initiatief een allesbeslissende lading. In Christus wordt de bedoeling van God volledig openbaar. Dit initiatief biedt mensen de mogelijkheid te leven vanuit de genade die er is in Jezus Christus. Noordegraaf verwoordt dit als volgt: “In de zending van Jezus Christus, voltrekt zich een beslissend en uniek gebeuren. Het is een beslissend gebeuren, omdat deze komst vervulling betekent van de aan Israël gedane heilsbeloften. Het is uniek omdat God Hem zendt, over wie vanuit de hemel naar de

⁸ Hendriks, J. *Gemeente als herberg, Een concrete utopie* (5^{de} druk; Kampen: Uitgeverij Kok, 2005), p. 36

aarde wordt uitgeroepen: 'Gij zij mijn Zoon, de geliefde, in U heb ik mijn welbehagen'. In de zending van de Zoon ontvouwt Hij zijn liefde en genade ons tot heil. (Joh 3:16)"⁹

Het Koninkrijk

De gemeente staat in het perspectief van het Koninkrijk. In de kerkorde van de PKN staat dat de kerk zich "uitstrekt naar de komst van het Koninkrijk".¹⁰ Het Koninkrijk is voluit onderdeel van de identiteit van de kerk. Mooi hierbij is dat we ons niet alleen hoeven uit te strekken naar de komst van het Koninkrijk, maar dat we ook mogen weten dat het Koninkrijk al aangebroken is (2 Korintiërs 5:17). Dit betekent concreet dat we vanuit hoop mogen leven. De wereld is nu verre van volmaakt, maar we mogen al tekenen oprichten van het Koninkrijk. Het Koninkrijk dat er nu al is, maar straks volmaakt zal doorbreken.

Geroepen

De gemeente is een geroepen gemeente. Zij is er niet alleen voor zichzelf, maar zij heeft ook een belangrijke taak. Paulus zegt in Efeze 4:11-13: "En Hij heeft zowel apostelen als profeten gegeven, zowel evangelisten als herders en leraars, om de heiligen toe te rusten tot dienstbetoon, tot opbouw van het lichaam van Christus, totdat wij allen de eenheid des geloofs en der volle kennis van de Zoon Gods bereikt hebben, de mannelijke rijpheid, de maat van de wasdom der volheid van Christus." De gemeente is er om heiligen toe te rusten tot dienstbetoon, vrij vertaald om christen te helpen om christen te zijn in het dagelijks leven.

5.2 Roeping van de gemeente

De roeping van de gemeente en de roeping van elke individuele christen vloeien in elkaar over. De gemeente is namelijk allereerst een verzameling christenen, die met elkaar weer beeld zijn van het Lichaam van Christus. Rick Warren stelt in zijn boek *Doelgerichte gemeente* dat na een intensief bezinningsproces in zijn gemeente men tot de conclusie is gekomen dat "er weliswaar veel passages in de Bijbel staan waarin wordt beschreven hoe de gemeente eruit moet zien en wat ze dient te doen, maar dat er twee uitspraken zijn waarmee Jezus het geheel samenvatte: het Grote Gebod (Matteüs 22:37-40) en de Grote Opdracht (Matteüs 28:19-20)".¹¹ Ik vind dat onze roeping hiermee heel kernachtig getekend wordt.

Grote gebod

Het grote gebod komen we niet alleen tegen in Matteüs, maar ook in Marcus. We horen Jezus in Marcus 12:29-32 zeggen: "Het eerste is: Hoor, Israël, de Here, onze God, de Here is één, en gij zult de Here, uw God, liefhebben uit geheel uw hart en uit geheel uw ziel en uit geheel uw verstand en uit geheel uw kracht. Het tweede is dit: Gij zult uw naaste liefhebben als uzelf. Een ander gebod, groter dan deze, bestaat niet." . Ik heb gekozen voor de verwoording in Marcus, omdat hier nog duidelijker het Sjema in terugkomt, iets wat de luisteraars in die tijd direct herkend zullen hebben. Het grote gebod dat Jezus geeft is niet nieuw, het is in lijn met het Sjema dat God eeuwen eerder aan zijn volk gaf.

We zijn in onze roeping direct verbonden met Israël (zie ook Romeinen 11:17). Delend in het heil van Israël krijgt onze roeping invulling. We kunnen onze roeping nooit los zien van de verbondsrelatie die God met Israël

⁹ Noordegraaf, A., Vijf broden en twee vissen Missionair gemeentezijn in een (post)moderne samenleving (Zoetermeer: Boekencentrum, 1998), p. 173

¹⁰ Kerkorde en Ordinantie van de Protestantse Kerk in Nederland, Artikel 1 sub 1

¹¹ Warren, R. Doelgerichte gemeente (Vaassen: Uitgeverij Medema, 2003) p. 98

aanging. Vandaar ook de oproep in de kerkorde van de PKN om “gestalte te geven aan haar onopgeefbare verbondenheid met het volk van Israël.”¹²

Centraal in het gebod staat het liefhebben. Allereerst is dat het liefhebben van God. Onze relatie met God kan snel gekenmerkt worden door een goed willen doen voor Hem, zonder Hem werkelijk lief te hebben. In de drukte raken we de relatie met Hem kwijt en blijven we in eigen kracht hard aan het werk om van alles te doen in zijn Koninkrijk. In het grote gebod worden we allereerst opgeroepen om de Heer lief te hebben met alles wat in ons is en niet om aan het werk te gaan met alles wat in ons is. Natuurlijk blijft het liefhebben van God niet beperkt tot een goed gevoel. Liefde komt in actie. Toch missen we de essentie wanneer we veel doen, maar dit doen zonder God werkelijk lief te hebben (zie ook Johannes 21:15-17).

Het liefhebben staat niet alleen centraal in onze relatie met God, maar ook in de relatie met de ander. In het Oude Testament werd hier allereerst bedoeld op de volksgenoten. Jezus trekt dit echter breder, onder andere in de gelijkenis van de barmhartige Samaritaan. Hierin wordt opgeroepen een naaste te zijn voor iedereen, zelfs voor je vijanden (zie Lucas 10).

Grote opdracht

De roeping uit Marcus krijgt na Jezus dood en opstanding een verdere focus. Noordegraaf zegt in zijn boek: “het gaat God uiteindelijk om de inrichting van zijn rijk op aarde in alle verhoudingen, individueel, sociaal, cultureel, politiek. Het gaat erom dat we in het eschaton weer volledig mens zijn naar Gods bedoelingen in alle relaties. Maar het draait in deze bedeling om de verzoening door Christus, om de betekenis van zijn kruis en opstanding als fundament voor het totale heil in al zijn dimensies.”¹³ In dit licht moeten we mijn inziens ook de grote opdracht lezen die Jezus Zijn discipelen geeft in Matteüs 28:18-20. Daar staat: “Mij is gegeven alle macht in de hemel en op [de] aarde. Gaat dan henen, maakt al de volken tot mijn discipelen en doopt hen in de naam des Vaders en des Zoons en des Heiligen Geestes en leert hen onderhouden al wat Ik u bevolen heb. En zie, Ik ben met u al de dagen tot aan de voleinding der wereld.”

De focus ligt in deze grote opdracht op het maken van volgelingen van Jezus. Onze roeping krijgt hierdoor een sterk missionair karakter. We worden opgroepen de wereld in te trekken en discipelen te maken en hen te leren discipel te zijn. De eenheid van de ‘nieuwe’ discipelen met de drie-enige God wordt direct bevestigd door de doop. Met elkaar mogen we een weg gaan waarin we steeds meer leren wat het betekent om Jezus te volgen en hoe we dit in het dagelijks leven kunnen doen.

De opdracht wordt ingeleid met een geweldige zekerheid. “Mij is gegeven alle macht in hemel en op aarde”. Soms lijkt het of we een vaag ideaal najagen, maar dat is zeker niet zo. We volgen een persoon. De persoon die alle macht heeft gekregen in hemel en op aarde! En de opdracht sluit af met een geweldige belofte: “En zie, Ik ben met u al de dagen tot aan de voleinding der wereld”. Hoe concreet willen we het hebben? We mogen *zien*, zien dat we niet alleen gaan, maar dat er *alle* dagen iemand met ons mee gaat. Degene met alle macht in hemel en op aarde.

Om de roeping van de gemeente samen te vatten, wil ik gebruik maken van de volgende drieslag:

1. hart voor de Heer (grote gebod);
2. hart voor elkaar als zijn volgelingen (grote gebod);
3. hart voor zijn werk in en voor de wereld (grote opdracht).

¹² Kerkorde en Ordinantie van de Protestantse Kerk in Nederland, Artikel 1 lid 7

¹³ Noordegraaf, A., Vijf broden en twee vissen Missionair gemeentezijn in een (post)moderne samenleving (Zoetermeer: Boekencentrum, 1998) p. 181.

Deze drieslag wordt door Noorloos in zijn boek *Leven uit de bron* gebruikt om de kern van het gemeente-zijn te verwoorden.¹⁴ Hoewel ook andere schrijvers een soortgelijke drieslag gebruiken, kies ik bewust voor die van Noorloos. Hij noemt namelijk twee wezenlijke elementen die ik bij anderen mis. In de eerste plaats is de Heer onderdeel van alle drie de dimensies. Als we geen hart hebben voor elkaar als *zijn* volgelingen en voor *zijn* werk, dan kan de gemeenschap worden beperkt tot saamhorigheid en kan zij vervallen tot een gewone vereniging of dienst aan de wereld met als credo 'geen woorden, maar daden'. In de tweede plaats komt in alle drie de dimensies het hart terug. Hiermee komt direct het element liefde terug dat zo centraal staat het grote gebod.

5.3 Conclusie

Wat kunnen we uit het voorafgaande nu afleiden voor ons gemeente-zijn? Door sommige mensen wordt de gemeente beperkt tot een geroepen gemeente. Als gemeente zijn we dan vooral bezig om mensen te winnen voor het Koninkrijk. Gemeente-zijn valt dan samen met de grote opdracht. Hoe wezenlijk de grote opdracht ook is voor de gemeente, zij valt er niet mee samen. Bij de beschrijving van de identiteit van de gemeente hebben we gezien dat die bestaat uit drie aspecten, namelijk dat ze lichaam is van Christus, dat het initiatief uitgaat van God en dat ze geroepen is. Wanneer we met elkaar gemeente-zijn, is het dus belangrijk ons van onze volledige identiteit bewust te zijn. Dit mag ons aan de ene kant hoop en rust geven en ons behoeden voor een overspannen actieprogramma. Aan de andere kant is gemeente-zijn zeker niet beperkt tot het 'met elkaar goed hebben'. We zijn wel een geroepen gemeente. En aan onze roeping, die prachtig verwoord wordt in het grote gebod en de grote opdracht, kunnen we als individu geen invulling geven. We hebben als christenen elkaar, de gemeente, nodig!

¹⁴ Noorloos, M.A. *Leven uit de bron, via geloofsopbouw naar gemeenteopbouw* (6^e, Kampen: Kok, 2003) p 17

6. Keuzes rondom gemeenteopbouw

In de vraagstelling staat het opbouwen van de gemeente centraal. In zijn boek *Verlangen en vertrouwen* reikt Jan Hendriks drie vragen aan wanneer het gaat om het zoeken naar begaanbare en passende wegen voor gemeenteopbouw. Zijn drie vragen gebruik ik als leidraad om keuzes te maken met betrekking tot de manier waarop gemeenteopbouw in de Hervormde Wijkgemeente Krispijn vorm krijgt. Tenslotte beschrijf ik hoe de gemaakte keuzes uitmonden in de keuze voor een gemeenteanalysemodel voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn.

Hendriks' vragen:

- Waar pakken we het probleem aan?
- Hoe pakken we dat aan?
- Wie pakt het aan?¹⁵

6.1 Waar pakken we de gemeenteopbouw aan?

Hendriks komt in zijn boek *Verlangen en vertrouwen* tot twee benaderingen die kunnen dienen als aanknopingspunt om te komen tot beleid, namelijk de materiële en de formele theorie.

Materiële theorie

Een materiële theorie is een theorie die 'gevuld' is vanuit een bepaalde stroming en gericht is op een specifiek doel, bijvoorbeeld kerkgroei.¹⁶ Een voorbeeld hiervan is *Natuurlijke gemeenteontwikkeling* van Christian A. Schwarz. Schwarz' doel is kerkgroei (kwantiteit). Op basis van een wereldwijd onderzoek onder een groot aantal gemeenten komt hij op acht factoren. Hij stelt dat de kerk kan groeien door te werken aan het verbeteren van deze acht factoren. Hierbij verdient de zwakste factor als eerste aandacht, dit is de zogenaamde minimumfactor.

Hendriks wijst op een aantal risico's bij de materiële theorieën. Hoe weet je zeker er geen factoren missen? Hoe lopen de verbanden? Wat is oorzaak en wat effect? Mijn inziens zijn dit valide vragen, maar kunnen ze ondervangen worden door te kijken naar effecten bij gemeenten die de theorieën toepassen. Op deze manier kan het model verder gevalideerd worden.

Formele theorie

De formele theorie heeft betrekking op factoren die de stromingen overstijgen, pretendeert geldigheid te hebben voor organisaties als zodanig en is gericht op algemene doelen zoals vitaliteit.¹⁷ Een voorbeeld hiervan is *het systeem van vijf factoren*. Dit systeem is gebaseerd op belangrijke gegevens van verschillende stromingen binnen de organisatieontwikkeling. Per factor wordt een schets gegeven van wat vitaliteit zou bevorderen. Hendriks geeft aan dat het van belang is te kijken naar alle factoren en je niet te richten op het versterken van slechts één van de factoren. Daarbij is het wel van belang te zorgen dat er overzichtelijke stappen worden genomen. In dit kader spreekt hij over 'dakpansgewijs' werken. Elke dakpan is op zichzelf een compleet stukje werk en waardevol. Elke dakpan wordt verbonden met een vorige en wordt zo gelegd dat de volgende erbij kan aansluiten.

¹⁵ Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw* (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 89.

¹⁶ Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw* (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 90.

¹⁷ Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw* (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 90.

Bij de bespreking van deze theorie plaatst Hendriks geen kritische kanttekeningen. Mijn inziens kleven aan de opzet van de theorie echter dezelfde nadelen als die die hij aangaf bij de materiële theorie. Hoe valide zijn de genoemde factoren? Daarbij vind ik het dakpansgewijs werken een risico. Het klinkt mooi dat de stappen op deze manier behapbaar blijven, maar kan je de gemeente vergelijken met een (statisch) dak? De gemeente is wat mij betreft een organisch geheel, met als risico dat wanneer je een pan gelegd hebt de situatie zo veranderd kan zijn dat deze niet meer aansluit bij de vorige of de volgende.

Keuze

In de vraagstelling is verwoord dat de gemeente te maken heeft met beperkte beschikbaarheid van middelen en mensen. Om deze reden wordt ervoor gekozen de materiële theorie als aanknopingspunt te gebruiken. Bij de formele theorie moet je je namelijk richten op alle factoren, terwijl bij de materiële theorie ook gewerkt kan worden aan één of twee van de factoren van het gemeentelieven.

6.2 Hoe pakken we de gemeenteopbouw aan?

Om te bepalen hoe je een probleem aanpakt moet je je afvragen wat de eerste stap is en wat daarop volgt. In deze voorbereidende fase zijn er verschillende aspecten die aandacht verdienen. Deze worden door Hendriks verdeeld in twee categorieën. De eerste categorie wordt gevormd door de beginsituatie van het systeem. Belangrijk daarbij zijn de vragen wat de gemeente aankan, wat haar spankracht is, en of er veranderingsbereidheid is. De tweede categorie is het karakter van het probleem, vooral haar complexiteit. Wat is nodig? Wie is betrokken?

Beginsituatie

Bij de start van het project heb ik met de kerkenraad over de beginsituatie gesproken. De gemeente wordt ingeschat als veranderingsbereid. Dit wordt afgeleid uit verschillende zaken, bijvoorbeeld de participatie van gemeenteleden bij het opstellen van het vorige beleidsplan, de grote verantwoordelijkheid die gemeenteleden nemen voor de financiële situatie van de gemeente en het hoge percentage gemeenteleden dat taken op zich neemt of initiatief neemt om bepaalde zaken te verbeteren.

Over de spankracht van de gemeente zijn echter twijfels. Dit komt onder andere naar voren in de aangedragen problemen en de geformuleerde vraagstelling. Zowel kerkenraadsleden als gemeenteleden ervaren dat er veel van hen gevraagd wordt en ervaren ook een sterke verantwoordelijkheid. Daar komt bij dat de financiële situatie van de gemeente penibel is. De begroting is al jaren niet sluitend met als gevolg dat de Algemene Kerkenraad van Dordrecht met de gemeente een plan heeft afgesproken met ambitieuze (financiële) doelstellingen. Wanneer deze niet gehaald worden, wordt de gemeente gesloten. In de vraagstelling is daarom al opgenomen dat we de gemeenteopbouw aan moeten pakken rekening houdend met de beperkte middelen en mensen.

Complexiteit

Volgens Hendriks wordt de complexiteit van een probleem vooral bepaald door de mate waarin het probleem verankerd is: in de diepte en in de breedte. Hij onderscheidt daarin drie gradaties.

1. Het probleem ligt aan de oppervlakte. Het gaat om de vraag *hoe* iets beter gedaan kan worden. De oplossing heeft het karakter van *bijsturen*.
2. Het probleem ligt dieper. Het gaat niet alleen om een verandering in gedrag, maar ook de opvattingen en waarden daarachter moeten veranderen. Het gaat dus om de vraag *waarom*. De oplossing ligt in een proces van *heroriëntering*.

3. Het probleem is diep geworteld. Het raakt onze identiteitsconceptie en gaat dus om vragen als 'Wie zijn wij eigenlijk? De oplossing ligt in een proces van *vernieuwing*. Het gaat om radicale veranderingen, veranderingen die de wortel raken.¹⁸

Uit de door de kerkenraad aangegeven problemen en de vraagstelling van het project blijkt dat het nodig is om te werken aan een proces van *heroriëntatie*. Er is wel een gemeenschappelijk beleefde identiteit, maar het is niet altijd duidelijk waarom bepaalde dingen gedaan worden.

6.3 Wie pakken de gemeenteopbouw aan?

Het proces van gemeenteopbouw kan door verschillende mensen in de gemeente opgepakt worden. In zijn boek *Verlangen en vertrouwen* beschrijft Hendriks hiervoor vier verschillende methodes, namelijk:

1. *Expertmodel (sociale planning)*

Het centrale kenmerk van deze methode is dat experts, bijvoorbeeld de kerkenraad, samen een plan opstellen en dat vervolgens proberen te 'verkopen' aan de gemeente.

2. *Samenwerkingsmodel (methodisch opbouwwerk)*

Bij deze methode ligt het accent op de 'gewone' mensen. Dit is gebaseerd op het idee van het 'algemeen priesterschap'. In deze visie is het min of meer voldoende dat mensen met elkaar in contact worden gebracht. Het ambt hoeft zich er niet mee bemoeien, dat is slechts voorwaardenscheppend.

3. *Actiemodel (sociale actie)*

Bij deze methode wordt het proces gedragen door een groep bevolegenen, die zichzelf ziet als voorhoede. Zij analyseren en stellen het doel en roepen anderen op zich aan te sluiten. De werker is in deze methode de profeet, de ziener, de charismatische leider. In de regel is de doelstelling bij deze methode tweeledig, er is sprake van een extern en intern doel. Een bepaald probleem moet per se worden aangepakt, omdat het al te lang is blijven liggen. De kerk moet voor het doel gewonnen worden, moet daartoe bekeerd worden en wel nu.

4. *Leermodel*

Kenmerkend voor deze methode is dat de organisatiegenoten samen op weg gaan, gestimuleerd door de leiding die hen bemoedigt en voor hen ruimte schept om hun creativiteit in te zetten. De begeleider richt ondanks alle beslommingen ook steeds weer de aandacht op de missie van de organisatie. Hij is leermeester met een eigen stijl, hij schept leersituaties. Deze aanpak impliceert voor de betrokkenen de volgende dingen:

- een voortdurend uitgaan van en terugkeren naar de concrete hier-en-nu situatie;
- het opdoen van nieuwe ervaringen, aanmoedigen en helpen bij de systematische evaluatie daarvan;
- nieuwe ideeën helpen vormen en deze helpen toetsen op hun praktische haalbaarheid.

Het leermodel in de praktijk

Bij het ontwikkelen van het huidige beleidsplan is gebruik gemaakt van de aanpak van het leermodel. De kerkenraad heeft de basis gelegd door het opstellen van het 'algemeen deel' met daarin een typering van de wijk, een mission statement en de belangrijkste voorwaarden voor gemeente-zijn. Met deze basis zijn gemeenteleden ingezet om onder leiding van de pastoraal werker het beleid op verschillende terreinen te

¹⁸ Hendriks, J. *Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw* (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008) p 109.

overdenken. Hoewel het leermodel is ingezet bij het maken van beleid, is het in de praktijk van het gemeentelieven niet goed terug te vinden. De kerkenraad heeft bij de evaluatie van het beleidsplan aangegeven dat ze het een gemiste kans vindt dat het plan niet geleid heeft tot concrete acties. Omdat ze dat in het volgende beleidsplan beter wil aanpakken, heb ik met de kerkenraad gesproken over haar eigen rol. Wat is haar voorkeursstijl van werken? Om dit te bepalen heb ik gebruik gemaakt van de handreiking die onderdeel is van *Bronnen voor beleid* van de PKN.¹⁹ Uit het overleg kwam naar voren dat de kerkenraad momenteel vooral bezig is met het aansturen van activiteiten en mensen. Graag zou zij de gemeenschap meer willen betrekken bij het gemeente-zijn en zelf een coachende rol aannemen. In deze voorkeursstijl zit ook weer duidelijk het element van leren. Daarom hebben we besloten voor het nieuwe beleidsplan opnieuw te kiezen voor de aanpak van het leermodel. De kerkenraad is zich er nu echter sterk van bewust dat deze aanpak niet alleen ingezet zal worden bij het ontwikkelen van beleid, maar ook consequent doorgevoerd moet worden bij het uitvoeren hiervan.

6.4 Keuze gemeenteopbouwmodel

In de vorige paragrafen is de keuze beschreven voor gemeenteopbouw via de materiële theorie en volgens de aanpak van het leermodel. De volgende stap is het maken van een keuze voor een gemeenteopbouwmodel. Dat model moet in de eerste plaats passen bij de visie op gemeente-zijn van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Daarnaast moet het natuurlijk aansluiten bij de al gemaakte keuzes. Tenslotte houd ik rekening met de wens van de kerkenraad dat het model pragmatisch ingezet moet kunnen worden, dat het helpend moet zijn, maar geen keurslijf mag zijn en dat het model moet aansluiten op de dynamiek binnen de gemeente.

In zijn boek *Veelkleurig verlangen, wegen van missionair gemeente-zijn*²⁰ beschrijft Erwich verschillende wegen om te komen tot gemeenteopbouw. Het betreft hier een overzicht van verschillende gemeenteopbouw- en gemeenteanalysemodellen. Ik heb ervoor gekozen de verschillende wegen van Erwich als uitgangspunt te nemen, omdat het om een recent (2008) overzicht gaat. In zijn boek behandelt Erwich: *Natuurlijke gemeenteontwikkeling* van Christian A. Schwarz, *Gemeenteopbouw rondom het Woord* van Christian Möller, *Het 'herberg'-model* van Jan Hendriks, *De doelgerichte gemeente* van Rick Warren, *Het 'communio'-model* van Bill Hybels en *Het 'life-survey'-model* van Peter Kaldor.

Deze verschillende benaderingen van gemeenteopbouw heb ik beoordeeld op basis van de eerdergenoemde criteria. Er zijn twee benaderingen die aansluiten bij de Hervormde Wijkgemeente Krispijn, namelijk: *Natuurlijke gemeenteontwikkeling* van Christian A. Schwarz en het *'life-survey'-model* van Peter Kaldor.

De kerkenraad heeft uit deze twee gekozen voor het *'life-survey'-model* van Peter Kaldor. Dit is overigens geen opbouw-, maar een analysemodel. De keuze is gevallen op het model van Kaldor, omdat alle gemeentelieden hierin betrokken worden bij het opstellen van het profiel van de gemeente. Dit in tegenstelling tot *Natuurlijke gemeenteontwikkeling*, waar slechts een deel van de gemeente betrokken wordt bij het opstellen van het profiel. Daarnaast wil de kerkenraad zich niet bij voorbaat focussen op de minst ontwikkelde kwaliteit van de gemeente, zoals bij *Natuurlijke gemeenteontwikkeling*, maar hierin in samenspraak met de gemeente keuzes maken. Belangrijk bij het maken van deze keuzes is dat de kernkwaliteiten sterk met elkaar verbonden zijn. Dit zou volgens de onderzoekers van NCLS moeten betekenen dat concentratie op één of twee kernkwaliteiten niet ten koste gaat van andere kwaliteiten.

¹⁹ Valster, P. Bronnen voor beleid, werkboek voor beleidsontwikkeling (4^{de} druk; Utrecht, Dienstencentrum van de Protestantse Kerk, 2006), gebruikt: werkblad 7a.

²⁰ Erwich, R. Veelkleurig verlangen, Wegen van missionair gemeente-zijn (Zoetermeer: Uitgeverij Boekencentrum, 2008)

6.5 Van model naar beleidsplan

In de vraagstelling komt naar voren dat de kerkenraad ervoor kiest de gemeenteopbouw te ondersteunen door het opstellen van een beleidsplan. Onderdeel van het *'life-survey'-model* is een analyse van de gemeente op basis van een enquête die door alle gemeenteleden wordt ingevuld. De resultaten van deze enquête worden verwerkt in een gemeenteprofiel. Dit gemeenteprofiel zal gebruikt worden bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan van de gemeente.

Planningsmogelijkheden

Het *'life-survey'-model* is het resultaat van jarenlang onderzoek door de Australische onderzoeksbeweging *National Church Life Survey*, kortweg NCLS. In hun praktijkgids *Enriching Church Life*²¹ geven zij een toelichting op het gemeenteprofiel. Ook beschrijven ze drie planningsopties om met het gemeenteprofiel aan de slag te gaan. De korte planningsessie is ontworpen om alle gemeenteleden aan te moedigen te reflecteren op de sterke kanten van de gemeente. Het reflectie/actie planningsproces is geschikt voor gemeenten die recent een planningsproces hebben voltooid, die al een visie nastreven of die er op dit moment nog niet klaar voor zijn om een lang planningsproces te beginnen. Het uitgebreide planningsproces kan gemeenten helpen om hun doelgerichtheid te herontdekken, om dromen te dromen, om een visie op te stellen en om gepassioneerd de realisatie van deze visie na te streven. Voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn heb ik gekozen voor het reflectie/actie proces, omdat dit aansluit bij de conclusie uit paragraaf 6.2 dat de gemeente een proces van heroriëntatie nodig heeft.

Beleidsplan schrijven

De praktijkgids van NCLS helpt om richting te geven aan het beleid, maar heeft niet als doel handreikingen te geven voor het opstellen van een beleidsplan. Voor het opzetten daarvan zal ik daarom gebruik maken van ander materiaal. Ik heb daarvoor gekozen voor *Bronnen voor beleid, werkboek voor beleidsontwikkeling*²², omdat de Hervormde Wijkgemeente Krispijn onderdeel is van de PKN waarvoor dit werkboek geschreven is. Uitgangspunt voor het nieuwe beleidsplan zijn de beleidsterreinen zoals deze in het huidige beleidsplan zijn benoemd. De kerkenraad is zich ervan bewust dat zij op het gebied van beleidsterreinen keuzes maakt. Zo is bijvoorbeeld *Kerk en Israël* een separaat onderwerp in het materiaal van de PKN, terwijl dit onderdeel binnen de Hervormde Wijkgemeente Krispijn valt onder *Vorming en toerusting*. Hiervoor is gekozen vanwege de spankracht van de gemeente. Door het aantal terreinen uit te breiden zou een grotere inspanning gevraagd worden van de gemeente of zou de aandacht verder worden verdeeld. Dit is niet gewenst aangezien er juist behoefte is aan focus.

²¹ Bellamy, J e.a. *Enriching Church Life, A Practical Guide For Local Churches* (Sydney, Openbook Australia, 2006)

²² Valster, P. *Bronnen voor beleid, werkboek voor beleidsontwikkeling* (4^{de} druk; Utrecht, Dienstencentrum van de Protestantse Kerk, 2006)

7. Onderzoeksresultaten

Een belangrijk onderdeel van het *'life-survey'-model* is het opstellen van een gemeenteprofiel op basis van een enquête die door alle gemeenteleden wordt ingevuld. De enquêtes zijn opgesteld en later weer verwerkt door NCLS. In dit hoofdstuk geef ik de voor het beleidsplan meest relevante resultaten van het gemeenteprofiel. Daarnaast geef ik een analyse van die resultaten en verantwoord ik hoe het resultaat een plek heeft gekregen bij de ontwikkeling van het beleidsplan.

7.1 Populatie

Bij het opzetten van het onderzoek is besproken wie gerekend kan worden tot de gemeente. In het huidige beleidsplan wordt met betrekking tot de betrokkenheid van mensen bij de gemeente uitgegaan van de drieslag *belonging, believing, behaving*. Gevolg hiervan is dat ieder die zich verwant voelt met de Hervormde Wijkgemeente Krispijn erbij hoort. Als doelgroep voor dit project is besloten de groep te verengen tot 'actieve gemeenteleden'. Dit is ingegeven doordat in de vraagstelling gesproken wordt over het ondersteunen van groei in geloof en dienstbetoon. Hierbij wordt de focus gelegd op degenen die ervoor kiezen een stap verder te gaan dan 'belonging', mensen die ondersteund worden op het gebied van 'behaving'. Gekozen is het minimaal ééns per maand bezoeken of beluisteren van de zondagse eredienst te gebruiken als criteria voor een 'actief gemeentelid'.

De Hervormde Wijkgemeente Krispijn bestaat uit meer dan 400 leden. Wanneer uitgegaan wordt van de bovenstaande definitie om de actieve gemeenteleden te bepalen dan bestaat de gemeente uit zo'n 55 gemeenteleden. Het gemeenteprofiel is gebaseerd op 54 ingevulde enquêtes en vormt een representatief beeld voor de gemeente.

7.2 Resultaten

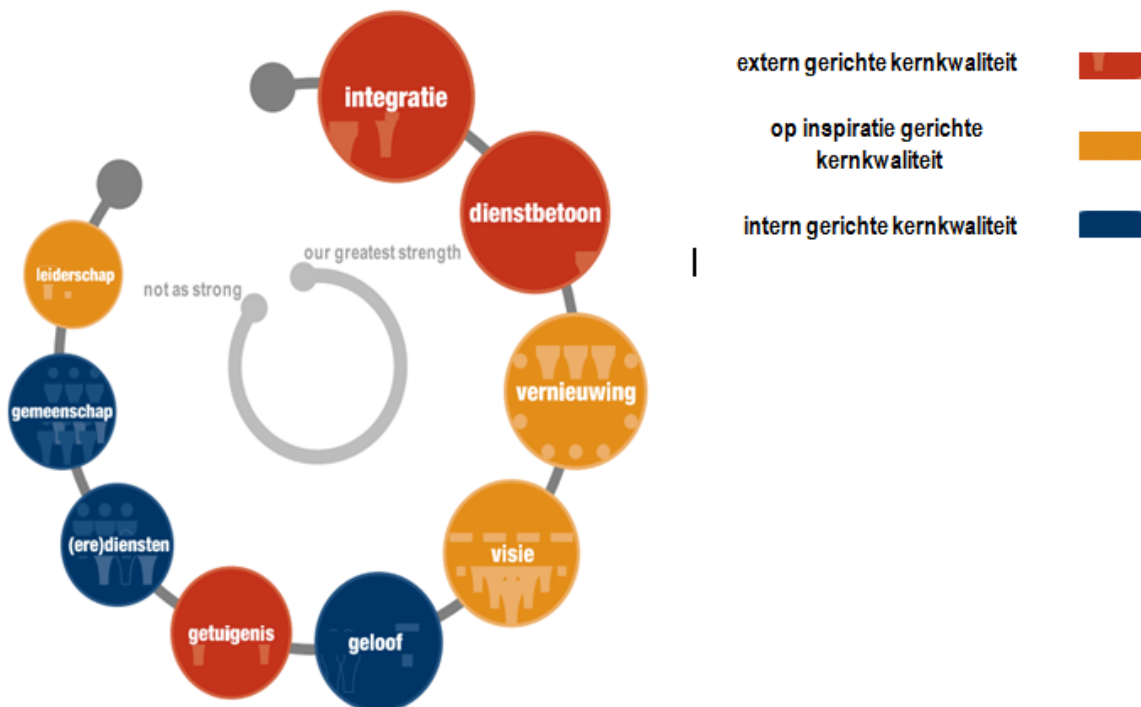
De resultaten van het onderzoek naar gemeenteleven zijn opgenomen in het profiel van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Het volledige profiel is opgenomen als bijlage 1. In deze paragraaf zoom ik in op de resultaten die relevant zijn voor het opzetten van het beleidsplan.

Kernkwaliteiten

Het *'life-survey'-model* gaat uit van negen kernkwaliteiten die de vitaliteit in de gemeente aangeven. Het gaat om:

- | | |
|--|---|
| 1. geloof: levend en groeiend | 6. vernieuwing: creatief en flexibel |
| 2. erediensten: vitaal en opbouwend | 7. dienstbetoon: praktisch en veelkleurig |
| 3. gemeenschap: krachtig en groeiend besef | 8. getuigenis: bewust en effectief |
| 4. visie: betrokken en participatieverhogend | 9. integratie: doelbewust en gastvrij |
| 5. leiderschap: inspirerend en versterkend | |

De enquêtes van de gemeenteleden zijn geanalyseerd en aan de hand van die analyse is de kralenketting hieronder gevormd. De negen kernkwaliteiten staan daarin op volgorde voor onze gemeente: de grootste kraal is het sterkste punt, de kleinste het minst sterke.



Bron: NCLS research, plaatselijke gemeente in beeld enquête 2010, PKN Hervormde gemeente Krispijn

Waardering van aspecten

In de enquêtes van NCLS is gemeenteleden gevraagd een aantal aspecten te noemen die zij het meest waarderen in de gemeente. Het percentage erachter geeft aan hoeveel mensen een bepaald aspect in hun rijtje gewaardeerde punten hebben opgenomen. Ook is gevraagd welke zaken de meeste aandacht verdienen in de komende jaren.

De meest gewaardeerde onderdelen van het gemeenteleven zijn:

- bidden voor elkaar (40%),
- samen vieren van het avondmaal (37%)
- preken, verkondiging, Bijbel-onderwijs (37%)
- de mensen bereiken die niet naar de kerk gaan (31%)
- bredere gemeenschap zorg of sociale rechtvaardigheid nadruk (29%)

Aspecten van het gemeenteleven die meer aandacht kunnen krijgen:

- (ere)diensten die het geloof van mensen opbouwen (52%)
- het creëren van een heldere visie voor de toekomst van deze gemeente (31%)
- gebruik van gaven stimuleren (30%)
- een grotere gemeente (30%)
- ervoor zorg dragen dat nieuwkomers zich snel thuis voelen in de gemeente (28%)

Sterke en minder sterke kanten

Het gaat hier te ver om elke kernkwaliteit in de ketting uit te leggen, maar ik wil wel iets meer informatie geven over de sterke en minst sterke kanten van de gemeente.

Uit de kralenketting blijkt dat de sterkste kwaliteit van onze gemeente *integratie* is. Bij deze kwaliteit gaat het om het doelbewust opzoeken van nieuwe mensen of randkerkelijken om hen te betrekken bij het gemeenteleven. Het betekent ook iedereen oprecht verwelkomen ongeacht hun achtergrond en het betekent

dat als er iemand weg dreigt te vallen, er altijd wel iemand is die dat opmerkt en een helpende hand aanreikt. Het bereiken van mensen die niet naar de kerk gaan, wordt ook genoemd als één van de meest gewaardeerde aspecten in onze gemeente.

Na *integratie* is *dienstbetoon* een sterke kwaliteit van onze gemeente. De betrokkenheid bij maatschappelijke dienstbaarheid is divers en hoog. In de door de gemeente gewaardeerde aspecten zien we dit ook terug.

Onze minst scorende kernkwaliteit is *leiderschap*. Verder kijkend in het profiel blijkt dat slechts iets meer dan een derde van de gemeente vindt dat de gemeente een duidelijke structuur heeft. Minder dan de helft van de gemeente ervaart dat leiders leden aanmoedigen hun gaven te gebruiken. Dit laatste komt ook naar voren bij de aandachtspunten voor beleid die de gemeenteleden hebben genoemd. Verder geeft minder dan tien procent van de mensen aan dat zijn/haar ideeën serieus worden genomen.

7.3 Interpretatie resultaten

Voor ik de interpretatie van de onderzoeksresultaten beschrijf, wil ik een aantal punten noemen waar ik bij die interpretatie tegenaan liep. In de eerste plaats vind ik het jammer dat het profiel niet alle scores uit de enquêtes bevat. Alleen de beste scores per kernkwaliteit worden weergegeven. Ik begrijp dat bewust niet alle gegevens in het profiel worden opgenomen, maar ik zou het fijn vinden als de antwoorden van de enquêtevragen wel op een andere manier beschikbaar zouden zijn. In de tweede plaats vind ik het lastig dat je niet kunt zien hoe zwaar bepaalde aspecten wegen en je dus geen inzicht krijgt in de manier waarop de rangschikking van kernkwaliteiten tot stand is gekomen. Tenslotte is mij nog steeds onduidelijk wat de verklaring is van onze lage samenvattende scores per kernkwaliteit. Er wordt gescoord van één tot tien en onze beste kernkwaliteit scoort een 3,9. Wat wil dat zeggen over ons gemeenteleven?

Focus op sterke kanten

De benadering van NCLS focust op hoe sterke punten ingezet kunnen worden om te werken aan de vitaliteit van de gemeente. Bij het interpreteren van de resultaten bleek dit in de praktijk voor mij een hele omslag in denken. Van nature ben ik gericht op het werken aan de minst sterke kanten. Als je kijkt naar de aspecten waaraan de gemeenteleden de komende jaren aandacht willen besteden, zie je ook daar dat de nadruk ligt op aspecten die passen bij minder sterk scorende kernkwaliteiten. In deze analyse heb ik bewust vanuit de sterke en minder sterke kanten gekeken naar wat de resultaten betekenen voor het verdere beleidsproces.

Extern en intern gerichte kwaliteiten

De volgorde van de kernkwaliteiten in de kralenketting klopt grotendeels met de verwachting die ik hiervan had. Ook de kerkenraad en verschillende gemeenteleden geven aan de kralenketting herkenbaar te vinden. De gemeente heeft sinds de afgelopen jaren een sterke focus op rand- en buitenkerkelijken. Een concreet voorbeeld daarvan is het missionaire project waar de gemeente verantwoordelijkheid voor draagt. Deze focus is terug te zien in het feit dat de extern gerichte kernkwaliteiten *integratie* en *dienstbetoon* hoog scoren. Door deze focus op 'buiten' zijn ook de kernkwaliteiten *vernieuwing* en *visie* belangrijk geweest in de gemeente. Waarschijnlijk scoren zij daarom ook hoog. NCLS geeft aan dat deze op inspiratie gerichte kernkwaliteiten de belangrijkste katalysatoren zijn voor gemeenten om vooruit te komen.²³ We kunnen deze sterke kwaliteiten dus goed gebruiken, ze bieden mooie kansen voor de gemeenteopbouw!

²³ Bellamy, J e.a. *Enriching Church Life, A Practical Guide For Local Churches* (Sydney, Openbook Australia, 2006)

Aan de ene kant is het mooi dat onze externe kernkwaliteiten sterk zijn. Aan de andere kant vind ik het zorgelijk dat de intern gerichte kwaliteiten *geloof*, *(ere)diensten* en *gemeenschap* op respectievelijk de 5^e, 7^e en 8^e plaats staan. Ik denk dat de relatief lage score van deze kwaliteiten er de reden voor is dat *getuigenis* het minst scoort van de extern gerichte kernkwaliteiten. Wat is onze boodschap als we niet persoonlijk opgebouwd zijn? Toch is 41% van de mensen bereid iemand uit te nodigen. Bovendien vind ik het heel bemoedigend dat 90% van de gemeente God één van de belangrijkste realiteiten in hun leven vindt en dat 89% van de gemeente minstens wekelijks (en bijna de helft iedere dag) tijd besteed aan persoonlijk gebed, Bijbellesen en/of meditatie. Er is dus wel potentie die we kunnen inzetten.

Gemeenschap

Een opvallend resultaat vind ik ook de relatief lage score van de kernkwaliteit *gemeenschap*. In mijn beleving is die kwaliteit sterk verbonden aan de hoog scorende kwaliteit *integratie* en toch liggen ze in de kralenketting ver uit elkaar. Blijkbaar staan we wel erg open voor nieuwe mensen, maar heeft een deel (28%) van de gemeente niet het gevoel erbij te horen. Bovendien geeft 20% van de mensen bij aandachtspunten aan dat ze de komende jaren wil werken aan een grotere gemeenschapszin binnen de gemeente. Ik vind het belangrijk om verder te onderzoeken waardoor mensen niet het gevoel krijgen erbij te horen en hoe we de gemeenschapszin kunnen versterken.

In de gedetailleerde informatie vind ik bij de kwaliteit *gemeenschap* ook heel wat positieve informatie. Zo bezoekt 71% de kerk gewoonlijk elke week en 90% meer dan twee keer per maand. De helft van de gemeenteleden neemt deel aan kleine studie- of gebedsgroepen. Deze cijfers laten zien dat de *gemeenschap* in ieder geval met regelmaat bij elkaar is. Ik ben van mening dat daar een goede basis ligt om op te bouwen. Zeker wanneer we de kracht van de kernkwaliteit *integratie* inzetten. Daaronder valt bijvoorbeeld dat 65% van de gemeenteleden aangeeft dat het eenvoudig is om in de gemeente nieuwe vrienden te ontmoeten.

Niemand bezoekt de kerk vaker dan eens per week, omdat dat in onze gemeente niet mogelijk is. Onduidelijk is voor mij of zo'n score wel meeweegt. Het percentage gemeenteleden dat een sterk gevoel heeft bij het kerkverband te horen is laag (13%). Ik kan me dat goed voorstellen en vind het niet relevant. Bij kerkverband denken de gemeenteleden aan de landelijke PKN, terwijl we in onze gemeente juist over de kerkmuren heen willen kijken. Ook hier vraag ik me af of deze lage score invloed heeft gehad op de lage plaats van *gemeenschap* in de kralenketting.

Leiderschap

De kernkwaliteit *leiderschap* scoort als minst sterke kernkwaliteit. Uit de gedetailleerde informatie bij deze kernkwaliteit maak ik op dat deze score sterk verband houdt met de problemen die de kerkenraad bij aanvang van dit project geschetst heeft. De kerkenraad heeft zich erg gericht op het voortbestaan van de wijkgemeente en daardoor zijn andere dingen erbij in geschoten. Meer dan de helft van de gemeenteleden mist bijvoorbeeld de aanmoediging van leiders om hun gaven te gebruiken en voelt zich niet geïnspireerd tot actie. Ik vind dat de keuzes die de kerkenraad met betrekking tot gemeenteopbouw maakt een mooi startpunt vormen om aan leiderschap te werken. De kerkenraad kiest voor het leermodel en een coachende leiderschapstijl, beide zaken die een positief effect kunnen hebben op de scores van de kernkwaliteit *leiderschap*. Belangrijk is wel deze voornemens ook echt concreet te maken in het beleid.

Subjectiviteit

Tot slot wil ik hier opmerken dat ik me realiseer dat het waarderen van de percentages in het profiel erg subjectief is. Ik vind het bijvoorbeeld positief dat 90% van de gemeenteleden God als één van de belangrijkste

realiteiten in hun leven ziet. Je kunt er echter ook nadruk op leggen dat (slechts?) 48% God als *de* belangrijkste realiteit ziet. Ik maak zelf geen deel uit van die 48%, omdat ik de vraag hierover reëel wilde beantwoorden. Ik weet dat het zo zou moeten zijn, maar in de praktijk blijft het een uitdaging ook werkelijk zo te leven. Verder verschilt het belang dat je aan bepaalde aspecten toekent per persoon en ook per gemeente. De één vindt de eredienst heel belangrijk, de ander vindt het veel belangrijker om dienstbaar te zijn aan de samenleving. Voor mij is onduidelijk hoe NCLS hier in het opstellen van het profiel rekening mee houdt.

7.4 Inzet resultaten

Het draait in de vraagstelling van de kerkenraad in essentie om hoe gemeenteopbouw vormgegeven kan worden in de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. De vraag die in deze paragraaf aan bod komt is hoe ik het gemeenteprofiel hiervoor ingezet heb.

Betrokkenheid van de gemeente

Ik heb de kerkenraad geadviseerd het reflectie/actie planningsproces van NCLS aan te passen zodat het optimaal aansluit op de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. In het kort komt dit erop neer dat de eerste fase bestaat uit een gemeenteavond waar het profiel besproken wordt en twee kernkwaliteiten gekozen worden die de komende tijd extra aandacht moeten krijgen. De tweede fase wordt ingevuld door drie vergaderingen van taakgroepen. De kerkenraad heeft met dit plan ingestemd. Het is voor haar van groot belang om de gemeente te betrekken bij het opzetten van het beleidsplan. Op deze manier kan ze direct een mooie stap zetten in het versterken van het inspirerend en versterkend leiderschap. Uit mijn interpretatie van de resultaten blijkt dat de kans groot is dat de gemeente hier positief op reageert. Tijdens het beleidstraject kunnen mensen hun ideeën kwijt en kunnen die ideeën ook daadwerkelijk vertaald worden in beleid.

Keuze kernkwaliteiten door de gemeente

Om de gemeente direct bij het beleid te betrekken, heb ik een gemeenteavond georganiseerd. Ik vond het belangrijk om met een zo groot mogelijk deel van de gemeente te komen tot een keuze voor twee kernkwaliteiten die we de komende periode centraal willen stellen. Dit vergroot mijns inziens het draagvlak van het te maken beleid. Ik heb overigens bewust gekozen voor maar twee kernkwaliteiten, omdat we rekening moeten houden met beperkte beschikbaarheid van middelen en mensen. Tijdens de gemeenteavond heb ik gemeenteleden in groepen ervaringen laten delen met de kernkwaliteiten uit de kralenketting. Op basis daarvan zijn ze gaan brainstormen over mogelijkheden om een bepaalde kernkwaliteit verder te versterken. De ideeën die naar voren kwamen zijn opgeschreven, zodat ze later in het proces nog gebruikt konden worden. De gemeente heeft tijdens de avond een voorkeur uitgesproken voor de kernkwaliteiten *geloof* en *gemeenschap*. De kerkenraad heeft die voorkeur gevolgd en besloten dat deze twee kernkwaliteiten de komende vier jaar centraal komen te staan in het beleid. We willen ons niet laten leiden door angst voor opheffing van de gemeente, maar willen ons juist richten op het positieve en streven naar een vitale gemeente. We geloven dat we dit kunnen doen door aan de gekozen kernkwaliteiten te werken. Dit betekent niet dat we de andere kernkwaliteiten links laten liggen. Doordat de kwaliteiten sterk met elkaar verbonden zijn, heeft het bouwen aan *geloof* en *gemeenschap* ook een positief effect op de andere. Van de gemeenteavond is een hand-out gemaakt die op de zondag aansluitend op de gemeenteavond is uitgereikt zodat ook de gemeenteleden die niet aanwezig waren op de hoogte zijn van wat er besproken is. Ook hen is gevraagd een voorkeur uit te spreken voor twee kernkwaliteiten en ideeën aan te dragen.

Van kernkwaliteiten naar acties

Na de gemeenteavond konden gemeenteleden zich opgeven voor taakgroepen die onder leiding van een kerkenraadslid een aantal keer samenkomen om beleid te formuleren op een bepaald gebied. De oproep om

deel te nemen aan een taakgroep is een aantal keer herhaald, onder andere in de afkondigingen en het kerkblad. Daarbij is gemeenteleden ook gevraagd ideeën voor specifieke werkterreinen door te geven aan de leider van de desbetreffende taakgroep. Op deze manier heeft iedereen de kans gehad een bijdrage te leveren. Voordat de verschillende taakgroepen aan de slag zijn gegaan, is er in de gemeente tijdens de eredienst een tijd van voorbede geweest waarin gemeenteleden voor de taakgroepen hebben gebeden. Op deze manier heeft het bidden voor elkaar, dat als meest gewaardeerde aspect van het gemeentelven is aangemerkt, een bijzondere plaats gekregen in het proces.

Op het moment van afronding van dit verantwoordingsdocument zijn de taakgroepen nog bezig met hun werk. In die groepen wordt verder gekeken naar het relevante deel van het gemeenteprofiel en wordt nagedacht over het versterken van de twee gekozen kernkwaliteiten. Het mooie van de gekozen kernkwaliteiten is dat ze relevant zijn voor vrijwel elk werkgebied. Je kunt bijvoorbeeld bedenken hoe je kunt groeien in geloof door eredienst of pastoraat, maar ook hoe je de jeugd kan laten groeien in hun geloof en hoe je missionair werk kan gericht zijn op groei in geloof.

Elke taakgroep begint met het onder woorden brengen van de grondgedachte van hun beleidsterrein. Daarmee werken we aan heroriëntatie en wordt de kracht van de kernkwaliteit *visie* ingezet. Na het denken over het 'waarom', gaan de taakgroepen kijken naar de huidige situatie en een aantal concrete beleidsvoornemens formuleren. Ze gebruiken voor het beleid dus niet alleen het profiel, maar ook hun ervaringen met de situatie zoals die nu is. De kerkenraadsleden die de groepen leiden, zorgen dat de grondgedachte en beleidsvoornemens passen bij de visie van de gemeente zoals die is vastgesteld in het mission statement en de droom. De taakgroepen wordt gevraagd acties op papier te zetten die nodig zijn om de beleidsvoornemens te realiseren. Ze moeten kiezen voor één actie om een plan van aanpak voor te maken. Het maken van keuzes is moeilijk, maar noodzakelijk gezien de beperkte spankracht van de gemeente. Ik schat in dat het op deze manier bezig zijn met beleid mensen ook zal inspireren om tot actie over te gaan. De agenda's voor de taakgroepvergaderingen staan in het draaiboek dat de kerkenraad krijgt voor de afronding van het beleidsplan.

Afronding door de kerkenraad

Nadat de taakgroepen hun werk hebben gedaan, kan de kerkenraad het beleidsplan afronden. Hiervoor lever ik een concept beleidsplan aan en een draaiboek waarin ik de stappen beschrijf die nog gezet moeten worden om het beleidsplan af te ronden.

Ik stel voor het beleidsplan ten opzichte van het huidige beleidsplan uit te breiden met onder andere het hoofdstuk *organisatie*. Met een duidelijke structuur en een bewuste keuze voor gavengericht werken kunnen we de kernkwaliteit *leiderschap* versterken. Daarom heb ik alvast een opzet voor dit hoofdstuk gemaakt waarin ik aandacht besteed aan de organisatiestructuur en het vrijwilligersbeleid.

8. Antwoord vraagstelling en aanbevelingen

Voor ik de vraagstelling zal beantwoorden, wil ik nog terugblikken op die vraagstelling en hoe ik daarmee aan de slag ben gegaan. Na de beantwoording van de vraagstelling volgt nog een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever.

8.1 Recapitulatie vraagstelling

Richard R. Osmer onderscheidt in zijn boek *Practical theology, An Introduction*²⁴ vier taken in de praktische theologie die helpen om tot een betere nieuwe praktijk te komen, namelijk:

1. Descriptieve-empirische taak: wat is er aan de hand?
2. Interpretatieve taak: waarom is dit aan de hand?
3. Normatieve taak: wat zou de situatie moeten zijn?
4. Pragmatische taak: hoe moeten we reageren?

Aan de hand van deze taken wil ik terugblikken op het proces.

Wat is er aan de hand?

Het probleem van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn is dat de kerkenraad niet goed weet hoe gemeenteopbouw binnen de gemeente vormgegeven kan worden. Dit kwam naar voren toen de kerkenraad aan vernieuwing van het beleidsplan moest werken, omdat het vanuit de PKN verplicht is zo'n plan eens in de vier jaar bij te stellen. Ik word als externe capaciteit ingezet, omdat de kerkenraad klein is en er door andere verantwoordelijkheden niet aan toe komt dit proces te leiden.

Waarom is dat aan de hand?

Uit het onderzoek komt naar voren dat *leiderschap* in de gemeente de minst sterke kernkwaliteit is. Dit zou kunnen komen doordat de kerkenraad erg bezig is met het voortbestaan van de wijkgemeente. De algemene kerkenraad van Dordrecht heeft namelijk aangegeven dat de wijkgemeente wordt opgeheven tenzij er groei is op het gebied van financiën en gemeenteleden. Mede hierdoor is de gemeente de afgelopen jaren veel bezig geweest met het opzetten van activiteiten in de wijk Krispijn. Dit heeft er toe geleid dat extern gerichte kwaliteiten sterk ontwikkeld zijn, maar dat er binnen de gemeente behoefte aan is meer focus te leggen op intern gerichte factoren.

Wat zou er aan de hand moeten zijn?

Gemeente-zijn is een volop bijbelse opdracht, met daaraan gekoppeld prachtige beloften. We mogen gemeente-zijn in het besef dat het uiteindelijk niet van ons afhankelijk is, maar in de hand gehouden wordt door God zelf. Gemeente-zijn kan kernachtig beschreven worden met drie kenmerken: *hart voor de Heer, hart voor elkaar als zijn volgelingen* en *hart voor zijn werk in en voor de wereld*. Deze drie kenmerken moeten we bij elkaar houden en verdienen alle drie aandacht. Een eenzijdige focus op een van de kenmerken resulteert in een gemeente die niet leeft naar het bijbels ideaal.

De gemeente is er om heiligen toe te rusten tot geloof en dienstbetoon, vrij vertaald om christen te helpen om christen te zijn in het dagelijks leven.

Hoe reageren we hierop?

Allereerst moet de gemeente zich bezinnen op haar missie en visie, op hoe zij zichzelf ziet en wat voor gemeente zij wil zijn. Concreet is dit vormgegeven in het herformuleren van het mission statement en de

²⁴ Osmer, Richard R. *Practical theology, An Introduction* (Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans Publishing Co., 2008) p. 4

droom van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Met het gemeenteprofiel dat NCLS heeft opgesteld kunnen kerkenraad en gemeente gezamenlijk werken aan het opstellen van een nieuw beleidsplan. In de gemeente is de afgelopen jaren teveel gekeken naar *hart voor zijn werk in en voor de wereld*. Dat betekent dat we nu meer nadruk moeten gaan leggen op de andere twee kenmerken. De gemeente zelf heeft hier ook voor gekozen door aan te geven dat ze de komende jaren wil focussen op de kernkwaliteiten *geloof* en *gemeenschap*. Door uitgebreid de tijd te nemen om het beleidsplan met de gemeente samen op te stellen, geeft de kerkenraad gemeenteleden de kans hun ideeën te delen en geeft ze aan dat ze de gemeenteleden serieus neemt. In het beleid komt bovendien aandacht voor het meer mensgericht werken.

8.2 Beantwoording vraagstelling

In dit project is gewerkt aan het beantwoorden van de vraagstelling die is geformuleerd door de kerkenraad. Deze vraagstelling luidt: Hoe kan de kerkenraad van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn de gemeente (individueel en als geheel) ondersteunen bij haar groei in geloof en dienstbetoon, rekening houdende met de beperkt beschikbare middelen en mensen en hoe kan zij dit concreet in haar beleidsplan vertalen?

De kerkenraad kan dit doen door de volgende stappen te zetten:

- een theologisch kader te geven door het mission statement en de droom van de gemeente te herformuleren;
- samen met de gemeente focus aan te brengen door het kiezen van twee kernkwaliteiten waarop de komende vier jaar in het beleid nadruk ligt;
- nieuw beleid te laten formuleren door taakgroepen die ieder voor een werkterrein nadenken over de visie op het desbetreffende terrein, het bestaande beleid evalueren en nieuw beleid formuleren in concrete beleidsvoornemens;
- de taakgroepen te laten kiezen voor één beleidsvoornemen waar de komende twee jaar aan gewerkt wordt en acties te laten bedenken om dat beleidsvoornemen te realiseren;
- zelf een werkplan op te stellen waarmee de acties ingepland worden;
- in lijn met het gekozen leermodel als kerkenraad een coachende positie in te nemen bij het opstellen, uitvoeren en evalueren van het nieuwe beleid.

8.3 Aanbevelingen

1. Blijf de hele gemeente betrekken bij het beleid door hen te betrekken bij het maken van plannen, het maken van keuzes en het communiceren over de voortgang. Op deze manier wordt er (samen met aanbeveling drie) aan gewerkt dat gemeenteleden zich serieus genomen voelen en ook geïnspireerd worden om in actie te komen.
2. Blijf kiezen voor kleine stappen met concrete resultaten, zodat de gemeente kan ervaren dat er dingen veranderen ofwel dat de gemeente wordt gebouwd.
3. Neem in het beleidsplan een hoofdstuk of paragraaf op over vrijwilligersbeleid. Door de beperkte beschikbaarheid van mensen is de verleiding groot om voor een activiteit maar gewoon een aantal mensen te vragen. Uit het gemeenteprofiel komt echter duidelijk naar voren dat het belangrijk is dat er mensgericht gewerkt gaat worden en niet taakgericht. In dit vrijwilligersbeleid moet ook aandacht zijn voor de manier waarop vrijwilligers aangestuurd worden. Hiervoor heb ik een voorzet gegeven in het concept beleidsplan in het hoofdstuk *Organisatie*.
4. Stel een procesbegeleider aan die verantwoordelijk is voor de afronding van het beleidsplan.

9. Popularisering

9.1 Samenvatting

De kerkenraad van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn heeft mij gevraagd de volgende vraagstelling te onderzoeken en beantwoorden: *Hoe kan de kerkenraad van de Hervormde Wijkgemeente Krispijn de gemeente (individueel en als geheel) ondersteunen bij haar groei in geloof en dienstbetoon, rekening houdende met de beperkt beschikbare middelen en mensen en hoe kan zij dit concreet in haar beleidsplan vertalen?*

Ik heb deze taak op me genomen in het kader van mijn afstudeerproject. De doelstelling van het project is het selecteren van een praktisch gemeenteopbouwmodel dat de Hervormde Wijkgemeente Krispijn kan helpen bij het maken van keuzes in haar gemeente-zijn, en dat te vertalen in een breed gedragen beleidsplan voor de periode 2011-2015.

Allereerst ben ik aan de slag gegaan met het definiëren van een aantal belangrijke begrippen die in de vraag- en doelstelling naar voren komen. Het betreft hier gemeenteopbouw, gemeenteopbouwmodel en beleidsplan. Omdat de kerkenraad zich afvroeg of het wijs was veel energie te steken in het maken van een nieuw beleidsplan, heb ik ook de relevantie van de begrippen aangegeven. Door de beperkte omvang van de gemeente komen veel taken op de schouders van weinig mensen terecht. De tijd die geïnvesteerd wordt in het maken van beleid, kan niet besteed worden aan andere dingen, die ook erg belangrijk zijn. Daarom is het zorgen voor draagvlak in de kerkenraad en de gemeente vanaf het begin essentieel geweest in dit project. Tijdens het definiëren van de begrippen ben ik tot de conclusie gekomen dat de vraagstelling van de kerkenraad in wezen draait om gemeenteopbouw. Verder stuitte ik in deze fase op het feit dat er naast gemeenteopbouwmodellen ook gemeenteanalysemodellen zijn. Zij brengen de gemeente in kaart, zonder een model te hebben voor de gemeenteopbouw. In overleg met de kerkenraad heb ik toen besloten om voor de Hervormde Wijkgemeente Krispijn zowel naar gemeenteopbouw- als naar gemeenteanalysemodellen te kijken.

Een belangrijk onderdeel van het vernieuwen van het beleidsplan was het opnieuw definiëren van het mission statement en de droom van de gemeente. Dit was van groot belang omdat hiermee de koers en de kaders van de gemeente werden vastgesteld. Ik heb de kerkenraad begeleid bij het proces om te komen tot het mission statement en de droom. Hiervoor heb ik eerst een literatuurstudie gedaan naar de identiteit en roeping van de gemeente in bijbels perspectief.

Er zijn heel wat verschillende manieren om gemeenteopbouw vorm te geven. Dat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. Ik heb deze keuzes voor de kerkenraad in kaart gebracht, waarna we met elkaar knopen hebben doorgehakt. De belangrijkste keuze is dat we de gemeente willen bouwen volgens het leermodel. Centraal in dit model staat de visie dat de gemeente samen op weg is. De taak van de leiding is het stimuleren en bemoedigen van de gemeente en het scheppen van ruimte om creativiteit in te zetten. Met de keuze voor het leermodel krijgen de gemeenteleden een essentiële rol in het bouwen van de gemeente. Zij mogen het doen en de kerkenraad coacht hen. Na het hakken van een aantal knopen vielen de gemeenteopbouwmodellen af en bleven er twee gemeenteanalysemodellen over die goed zouden kunnen passen bij de gemeente. De kerkenraad heeft ervoor gekozen gebruik te maken van het 'life-survey'-model van Peter Kaldor. Onderdeel van dit model is een analyse van de gemeente op basis van een enquête die door alle

gemeenteleden wordt ingevuld. De resultaten van deze enquête worden verwerkt in een gemeenteprofiel. Dit profiel hebben we gebruikt bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan.

Tijdens een gemeenteavond is de gemeente met het gemeenteprofiel aan de slag gegaan. Een belangrijk onderdeel van de avond was het kijken naar de 'kralenketting' van de gemeente. Deze kralenketting bestaat uit negen kernkwaliteiten die een essentiële rol spelen bij de vitaliteit van een gemeente. De kralenketting laat zien hoe de gemeenteleden aankijken tegen de eigen gemeente. De grootste kraal is het sterkste punt, de kleinste het minst sterke. Tijdens de avond heeft de gemeente twee kernkwaliteiten gekozen waarvan zij vindt dat die de komende vier jaar extra aandacht moeten krijgen. De kerkenraad heeft dit voorstel overgenomen. Gekozen is voor de kernkwaliteiten *geloof* en *gemeenschap*.

Na de gemeenteavond konden gemeenteleden zich opgeven voor taakgroepen die onder leiding van een kerkenraadslid een aantal keer samenkomen om beleid te formuleren op een bepaald gebied. Op het moment van afronding van mijn verantwoordingsdocument zijn de taakgroepen nog bezig met hun werk. Elke taakgroep begint met het onder woorden brengen van de grondgedachte van hun beleidsterrein. Na het denken over het 'waarom', gaan de taakgroepen kijken naar de huidige situatie en een aantal concrete beleidsvoornemens formuleren. Ze gebruiken voor het beleid niet alleen het profiel, maar ook hun ervaringen met de situatie zoals die nu is. De kerkenraadsleden die de groepen leiden, zorgen dat de grondgedachte en beleidsvoornemens passen bij de visie van de gemeente zoals die is vastgesteld in het mission statement en de droom. De taakgroepen wordt gevraagd acties op papier te zetten die nodig zijn om de beleidsvoornemens te realiseren.

Nadat de taakgroepen hun werk hebben gedaan, kan de kerkenraad het beleidsplan afronden. Hiervoor heb ik twee eindproducten aangeleverd, namelijk een concept beleidsplan en een draaiboek waarin ik de stappen beschrijf die nog gezet moeten worden om het beleidsplan af te ronden.

Het verantwoordingsdocument eindigt met de beantwoording van de vraagstelling en een aantal aanbevelingen. Deze zijn in de eindproducten voor de kerkenraad verwerkt. Het antwoord op de vraagstelling krijgt vorm in het proces dat we hebben doorlopen. De belangrijkste aanbeveling is het blijven betrekken van de gemeente bij het formuleren en uitvoeren van beleid. Een tweede aanbeveling is het blijven zetten van kleine stappen met concrete resultaten, zodat de gemeente kan ervaren dat er dingen veranderen ofwel dat de gemeente wordt gebouwd.

9.2 Artikel

Op de volgende pagina is een artikel opgenomen dat ik heb geschreven voor *Kerk op Dordt*. Dit is het kerkblad voor veertien wijkgemeenten die vallen onder de Hervormde Gemeente te Dordrecht, de Gereformeerde Kerk te Dordrecht of de Hervormde Gemeente te Dubbeldam. *Kerk op Dordt* wordt uitgegeven door de Protestantse Stichting Kerkblad Eiland van Dordrecht.

Samen bouwen aan een vitale gemeente

Hoe kan je met elkaar bouwen aan een gezonde gemeente? Aan het beantwoorden van die vraag is het afgelopen jaar hard gewerkt in de Hervormde Wijkgemeente Krispijn. Als afstudeeropdracht heb ik de gemeente begeleid bij het maken van keuzes rondom gemeenteopbouw en het opstellen van een nieuw beleidsplan. We hebben ontdekt dat samen bezig zijn met gemeenteopbouw niet alleen belangrijk, maar ook zeer inspirerend is! De Australische organisatie NCLS stelde voor ons een gemeenteprofiel op: een mooie basis om met elkaar te bespreken waarin we als gemeente willen groeien.

Samen bouwen

In de Bijbel lezen we op verschillende plekken een oproep om de gemeente te bouwen. Vooral Paulus spreekt erover, bijvoorbeeld in 1 Korintiërs 3. Het fundament van de bouw is Jezus Christus, maar er is vrijheid in hoe daarop wordt voortgebouwd. Tegenwoordig zijn er heel wat modellen voor gemeenteopbouw die ons hierbij op weg kunnen helpen, elk met een eigen achterliggende visie.

Binnen de Hervormde Wijkgemeente Krispijn vinden we het belangrijk om echt met elkaar te werken aan de opbouw van de gemeente. Samen zijn we tenslotte het lichaam van Christus. We hebben elkaar ook nodig om invulling te geven aan de roeping die we kunnen samenvatten met het Grote Gebod (Matteüs 22:37-40) en de Grote Opdracht (Matteüs 28:19-20). Dit alles leidt ertoe dat de kerkenraad gemeenteleden meer wil gaan stimuleren hun gaven in te zetten in de gemeente en zelf een begeleidende rol op zich neemt. Onmisbaar bij dit alles is natuurlijk de leiding van Gods Geest. Hij is het die door ons Zijn gemeente bouwt!

Een vitale gemeente

Met God en met elkaar willen we bouwen aan een vitale gemeente. Een vitale gemeente heeft levenskracht! In Johannes 10:10 zegt Jezus dat Hij gekomen is om het leven te geven in al zijn volheid. Die tekst is de inspiratie voor het 'life-survey'-model van Peter Kaldor, verbonden aan de Australische organisatie National Church Life Survey (NCLS).

Dit 'life-survey'-model sloot prima aan bij de vraag van onze wijkgemeente naar een hulpmiddel voor gemeenteopbouw dat de gemeente zoveel mogelijk bij het proces betreft. Omdat het een analysemodel is, geeft het geen plan, maar wel belangrijke

aanknopingspunten voor gemeenteopbouw. Het is daardoor erg flexibel in te zetten.

NCLS onderscheidt negen kernkwaliteiten die samen zorgen voor een vitale gemeente. Deze kernkwaliteiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als je je, zoals onze wijkgemeente heeft besloten, concentreert op groei in twee kernkwaliteiten, gaat dat dus niet ten koste van de andere.

Kernkwaliteiten van het 'life-survey'-model

intern gericht

1. levend en groeiend **geloof**
2. vitale en opbouwende **erediensten**
3. krachtig en groeiend besef van **gemeenschap**

op inspiratie gericht

4. betrokken en participatieverhogende **visie**
5. inspirerend en versterkend **leiderschap**
6. creatieve en flexibele **vernieuwing**

extern gericht

7. praktisch en veelkleurig **dienstbetoon**
8. bewust en effectief **getuigenis**
9. doelbewuste en gastvrije **integratie**

De betrokkenheid van onze gemeenteleden begon al bij het invullen van een enquête, op basis waarvan NCLS ons gemeenteprofiel kon opstellen. Dit profiel toont de vitaliteit van onze wijkgemeente. Een belangrijk onderdeel ervan is de rangschikking van de kernkwaliteiten van sterk naar minder sterk. Het is erg motiverend dat het uitgangspunt daarbij niet het focussen op zwakten is, maar juist het ontdekken waar onze kracht ligt en

hoe we die kunnen inzetten om minder sterke aspecten te versterken.

In de praktijk

Het profiel van onze wijkgemeente vormde een mooie basis om met elkaar in gesprek te gaan over het gemeenteleven. Opnieuw waren de gemeenteleden erg betrokken. Dit keer door het uitwisselen van ervaringen met de kernkwaliteiten, het kiezen van kernkwaliteiten waarin we de komende jaren willen groeien en het brainstormen over concrete ideeën om die groei te realiseren. De gemeenteopbouw werd inspirerend!

Na de gemeenteavond zijn we in de Hervormde Wijkgemeente Krispijn verder gegaan met taakgroepen die nadenken over beleid op bepaalde terreinen. Zij nemen daarbij natuurlijk de informatie uit het profiel en de gemeenteavond mee. Het 'life-survey'-model is echter ook goed in te zetten als er (nog) geen beleidsplan opgesteld hoeft te worden. Het geeft immers geen model voor de opbouw van de gemeente, maar een analyse. In de praktijkgids die NCLS bij het model heeft geschreven staat niet alleen achtergrondinformatie, maar worden ook planningsopties gegeven om met het profiel aan de slag te gaan.

Wie het model, net als wij, wel wil gebruiken op weg naar een beleidsplan, moet nog een aantal stappen doorlopen. Neem gerust contact met me op voor meer informatie over de wijze waarop wij dat hebben aangepakt.

Vast staat het fundament: Jezus Christus.

De vraag hoe je met elkaar kunt bouwen aan een gezonde gemeente is niet eenvoudig te beantwoorden. Vast staat het fundament: Jezus Christus. Zolang je met God bouwt, zijn er daarna tal van mogelijkheden. Wij vinden als Hervormde Wijkgemeente Krispijn het gemeenteprofiel van het 'life-survey'-model erg zinvol en inspirerend. Deze analyse kan ook voor andere gemeenten een zeer waardevol hulpmiddel zijn!

Dirk van Vuren
dirk@admission.nl

10. Literatuurlijst

- Bellamy, J e.a. Enriching Church Life, A Practical Guide For Local Churches (Sydney, Openbook Australia, 2006)
- Erwich, R. Veelkleurig verlangen, Wegen van missionair gemeente-zijn (Zoetermeer: Uitgeverij Boekencentrum, 2008)
- Hendriks, J. Verlangen en vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw (Kampen: Uitgeverij Kok, 2008)
- Noordegraaf, A., Vijf broden en twee vissen Missionair gemeentezijn in een (post)moderne samenleving (Zoetermeer: Boekencentrum, 1998)
- Noorloos, M.A. Leven uit de bron, via geloofsopbouw naar gemeenteopbouw (6^e, Kampen: Kok, 2003)
- Osmer, Richard R. Practical theology, An Introduction (Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans Publishing Co., 2008)
- Protestantse Kerk in Nederland, Kerkorde en Ordinantie van de Protestantse Kerk in Nederland (actuele versie op www.pkn.nl)
- Valster, P. Bronnen voor beleid, werkboek voor beleidsontwikkeling (4^{de} druk; Utrecht, Dienstencentrum van de Protestantse Kerk, 2006)
- Warren, R. Doelgerichte gemeente (Vaassen: Uitgeverij Medema, 2003)
- Wijma, W. Gemeente-zijn & gemeenteopbouw, Wegwijs 56/2 (2005)

Bijlage 1 Gemeenteprofiel

Het gemeenteprofiel is niet opgenomen in de publieke versie van dit verantwoordingsdocument. Dit vanwege auteursrechten.