

## Kerk en management: een ongemakkelijke relatie

*Henk de Roest & Sake Stoppels*

*Praktisch-theologische afsluiting van het artikelencijluster over leiding geven en management. De auteurs zoeken naar spanningssvelden in de artikelen, plaatsen deze in een breder perspectief en ontwikkelen lijnen in de richting van de toekomst.*

Als afsluiting van dit cluster willen wij enkele punten plaatsen in een breder perspectief. We bespreken de vraag in hoeverre de gemeente of parochie mee moet gaan in de heersende tendens, waarin ervoor wordt gepleit om doelgericht, planmatig, te werken. Verzet het wezen van de kerk zich daar niet tegen? (1). We besteden vervolgens aandacht aan het begrip 'behoefte', dat geresleden vervolgens aandacht aan het begrip 'behoefte', dat geresleden vervolgens aandacht aan het begrip 'behoefte'. Is het aan de rol speelt in praktisch-ecclesiologische literatuur. Is het aan de kerk om 'in te spelen' op behoeften – en daardoor de boodschap van het evangelie te halveren? Of is de kerk het aan haar missie, de waarheid die zij verkondigt, verplicht om zich kritisch uit te spreken over behoeften van mensen en deze te confronteren met het Evangelie – en hierdoor mensen te verhielen? Hoe komen we uit de impasse die hier dreigt? Of is hier slechts schijnbaar sprake van een tegenstelling? We komen, denken wij, uit het dilemma door te onderstrepen dat het nodig is, dat een parochie of gemeente de beweegredenen kent – en verkent – die mensen ertoe brengen om incidenteel, dan wel structureel te participeren aan het aanbod van de geloofsgemeenschap. Nadrukkelijk spreken we echter niet over behoeften, maar over 'beweegredenen'. We menen, kortom, dat we met het begrip motivatie verder komen dan met het behoefteconcept (2). In een 'theologische uitleiding' gaan we kort in op de 'inzet' van de praktische ecclesiologie, waarbij het gaat om de vraag waarmee het onderzoek van de praktische ecclesiologie wordt begonnen. Wat is heil en wat is de heilsmoodzakelijkheid van de kerk? (3)

### 1. Tussen doelgerichtheid en doelloosheid

'Als je niks wilt, kun je daar heel goed terecht'. Zo typeerde een vrouw de gemeente die ze zojuist vaarwel had gezegd. Deze typeering is pijnlijk raak voor gemeenten die bestaan zonder te weten waartoe. Ze hebben geen kompas en zijn gedoemd om de toekomst vanuit het verleden in te vullen. Programma's herhalen zich, en daarmee de geschiedenis. Onvermijdelijk heeft dit gebrek aan richting invloed op de betrokkenheid van de leden: 'People grow tired of giving themselves to an organization that is planning to go nowhere'.<sup>1</sup>

Door veel hedendaagse auteurs wordt grote nadruk gelegd op het belang van het ontwikkelen van een heldere en inspirerende visie en op het stellen van concrete doelen. Bill Hybels, die we tegenkwamen in het artikel van Brouwer, is daarvan een goed voorbeeld. Het denken van een andere Amerikaan, Rick Warren, gaat in dezelfde richting. Net als Bill Hybels begon hij 'voor zichzelf' en startte de Saddleback Church in het zuiden van California. Evenals Willowcreek beleefde deze gemeente een sterke groei.

Warren schreef een boek over de ontwikkeling van de kerk die hij stichtte: *The purpose driven church*.<sup>2</sup> De titel van het boek geeft al aan hoe centraal een doelstelling staat in zijn opvattingen over gemeentebouw. 'Nothing precedes purpose. The starting point for every church should be the question, "why do we exist?" Until you know what your church exists for, you have no foundation, no motivation, and no direction for ministry.' Een heldere doelstelling versterkt volgens Warren het moreel, doet eventueel aanwezige frustratie afnemen, stelt een gemeente in staat zich te concentreren, trekt ondersteuning aan en helpt ook om gericht te kunnen evalueren.<sup>4</sup>

Zowel Hybels als Warren schrijven vanuit een situatie van een nieuw gestichte gemeente. Van meet af aan hebben ze zich geconcentreerd op een specifieke doelstelling en tevens op een afgebakend doelgroep. Dat maakt hun situatie in zekere zin onvergelykbaar met die van de gemiddelde traditionele kerkelijke gemeente of parochie. Deze bestaan immers vaak al decennia of zelfs eeuwen lang en werden gesticht vanuit een overkoepelende denominatie. Van een specifieke doelstelling en categoriale doelgroep was daarbij doorgaans geen sprake. Willow Creek en Saddleback worden nog gedragen door de pioniers die zelf heel bewust een nieuwe start hebben gemaakt, terwijl de gemiddelde parochie en kerkelijke gemeente geen ander bewustzijn hebben

dan dat er ze er 'altijd' al zijn geweest. Gechargeerd gezegd: deze laatste legitimeren hun bestaan met hun bestaan.

Deze onvergelykbaarheid neemt echter niet weg dat er van de doelgerichte aanpak van Willowcreek en Saddleback in bredere kring wel degelijk iets te leren valt. De ontwikkeling van een richtinggebende visie en van een heldere doelstelling is bevorderlijk voor iedere kerkelijke gemeente. Visie kunnen we in algemene zin omschrijven als een helder, gedeeld en prikkelend beeld van de toekomst die de gemeente zich voor ogen stelt en waar ze naar toe wil werken. Een visie is cruciaal voor de vitaliteit van een gemeente. Zonder visie ontbreekt een kompas om het heden te beoordelen en de toekomst tegemoet te gaan. Feitelijk zijn ook problemen en uitdagingen niet echt op te sporen als een visie ontbreekt. Pas wanneer de feitelijkheid op spanning wordt gebracht met een visie, ontstaat er brandstof voor verandering en komt er beweging. Jim Herrington en anderen spreken in dit verband van *generating and sustaining creative tension*.<sup>5</sup> Door de huidige situatie en de ontwikkelde visie te laten botsen, ontstaat een creatieve spanning die uitnodigt tot veranderingen in de richting van de visie. In de praktijk blijkt het echter vaak niet mee te vallen om tot een uitdagende visie te komen en vanuit die visie (door) te denken en doelen te formuleren. De gemeente heeft vaak geen 'visionaire cultuur', ze bestaat gewoon en leeft bij de dag. Programma's worden vaak herhaald en patronen en processen blijven vaak dezelfde, ook al ziet men over de hele linie achteruitgang.

Een voorbeeld is de gang van zaken rondom de vrijwillige kerkelijke bijdrage. Veel gemeenten en parochies hebben te kampen met een gebrek aan financiële middelen en roepen derhalve de leden op om meer te geven. Dat doen ze ieder jaar. Echter, soms is de enige motivatie die daarvoor wordt gegeven, het feit dat er een tekort is. De leden worden geacht het tekort aan te vullen, zonder dat er een visie wordt ontwikkeld en er doelen worden gesteld die helder maken waarom het zinvol is het bestaande gat in de begroting te dichten. Het sluitend maken van de begroting, wordt dan feitelijk een doel op zich. Mensen geven echter in de regel eerder aan een visie dan aan een tekort, zeker als er bij het laatste sprake lijkt te zijn van een bodemloze put.

Hybels en Warren houden ons hier een belangrijke spiegel voor: 'doelloze' gemeenten en parochies versloffen, ze zijn gedoemd om op de eigen winkel te passen en op steeds kleiner wordende schaal steeds hetzelfde te blijven doen, totdat de laatste het licht uitdoet.

In veel gemeenten en parochies wordt wel degelijk over doelen nagedacht, maar het kan daarbij gebeuren, dat men daarbij vooral

activiteiten op het oog heeft. In de kerk bestaat soms een sterke concentratie op programma's. Het formuleren van een breed pakket aan activiteiten, kan een doel op zich worden, zonder dat men duidelijk maakt wat men ermee beoogt. Vanuit de stelling dat Jezus nooit met programma's begon, maar altijd bij mensen, stelt Ott kritisch vast dat 'we have become so enamoured on programs as a gauge of church vitality that we have lost sight of the significance of focusing on the spiritual vitality of *people* – that is, seeing personal discipleship as a primary evidence of the vitality of our congregation, and effectively reaching out to the people in our communities.'<sup>6</sup> Daar zit helaas veel waars in. Doelen worden inderdaad vaak geformuleerd in termen van activiteiten, zonder dat duidelijk is wat men ermee wil bereiken. Cruciaal is de vraag wat we beogen met kerkelijke programma's. Dát ze ontwikkeld worden, is nog niet voldoende, het gaat zeer zeker ook om de vraag waartoe ze worden ontwikkeld.

In het algemeen kunnen we stellen dat voor kerkelijke gemeenschappen doelgericht werken vruchtbaar is. Het houdt de vaart en de dynamiek er in. Maar daarmee is bepaald nog niet alles over hun functioneren gezegd. Doelgerichtheid mag als een belangrijk criterium voor het functioneren van gemeente en parochie worden beschouwd, maar een monopoliepositie komt haar zeker niet toe. Op minstens twee manieren moeten we kerkelijke doelgerichtheid nuanceren en intomen. Beide manieren presenteren we in de vorm van een stelling, waarna we deze uitwerken.

#### *Doelgerichtheid in de kerk leeft van nutteloosheid*

Daar waar doelgerichtheid een dominant principe wordt in de kerk, dreigt het gevaar van instrumentalisering van communicatie. Het wezen van de kerk verzet zich daartegen; de kerk is primair een relationele gemeenschap. In de kerk gaat het telkens weer om de drie relaties die J. Hendriks onderscheidt: verborgen omgang met God, dienst aan de samenleving en onderlinge gemeenschap.<sup>7</sup> Eigen aan gezonde relaties is hun niet-instrumentele karakter. De meest fundamentele menselijke relaties kenmerken zich veelal door hun gebrek aan een streven naar nut. Hun eventuele nuttigheid is hooguit een niet gepland bijproduct, een bonus bij een 'nutteloos' ingezette relatie. Hoe wezenlijk de 'nutteloosheid' in de kerk is, wordt misschien wel het meest zichtbaar in de eredienst.

'Laten we het toch toegeven: echte eredienst is principieel nutteloos. We zijn mesjogge dat we op een mooie zondag in de kerk gaan zitten. Het is nog nuttelozer dan bloemen geven op een verjaardag of kransen bij een begrafenis, dan iemand afhalen op Schiphol die best zelf zijn koffer kan dragen, dan kaarsen op tafel terwijl er 100 watt bovenhangt.'<sup>8</sup>

De eredienst is niet primair middel voor iets anders. Ze is doel in zichzelf. C. Stark stelt dat we niet over de eredienst als een *middel* kunnen spreken, maar dat ze een *midden* is.<sup>9</sup> Iedere vooropgezette instrumentalisering zou haar in haar diepste kern aantasten. Het leven van de kerk kenmerkt zich door elementen en momenten die intrinsiek goed zijn, zonder dat ze ergens goed voor zijn.<sup>10</sup> De eredienst speelt zich af in een gebouw dat afgezien van een of twee uren per weekend de rest van de tijd doorgaans leeg staat. Ze heeft een bezettingsgraad van ruim 1%. Managers krijgen daar hoofdpijn van. In een samenleving die meer en meer lijkt te gaan calculeren, dient de kerk deze nutteloosheid te koesteren. J. Muis kan in dit verband zelfs spreken van 'de doelloosheid van de gemeente': 'Om effectief gemeente te zijn, moeten we doelmatig werken. Om zinvol gemeente te zijn, moeten we ook doelloosheid aandurven. Dat hoort bij de vrijheid van een christenmens die gerechtvaardigd is 'om niet'.<sup>11</sup>

Dit betekent ook een rem op al te ver doorgevoerde planmatigheid. We schrijven dit met in het hand achterhoofd de bepalingen in de nieuwe PKN, waarbij lokale gemeenten beleidsplannen moeten ontwikkelen. Hoezeer dit op zich ook toe te juichen is, vergeten mag niet worden dat beleid in de christelijke gemeente niet gemaakt wordt, maar geboren wordt uit geleefd geloof. Soms bestaat het beste beleid van een gemeente of parochie uit het voorlopig nog opschorten van het maken van een beleidsplan!

Jim Herrington c.s. geven een voorbeeld van een Amerikaanse gemeente die al 35 jaar in een neerwaartse spiraal zit. Als er een nieuwe predikant komt, stelt hij voor om met de kerkenraad en enkele informele leiders in de gemeente een weekendretraite te houden over de toekomst van de kerk. De grote verleiding om in de retraite na te denken over een toekomstig werkprogramma, wordt weerstaan. Er worden dat weekend geen 'zaken gedaan'. Het hele weekend staat in het teken van gezamenlijke en persoonlijke eredienst, gebed en bijbelstudie. Sommigen vasten. Aan het einde van het weekend zegt de pastor: 'I know some of you have expected me to come with a program or an agenda to turn the church around. I want to tell you as clearly as I can that the only agenda I have for now is to repeatedly call us back into the presence of God.'<sup>12</sup> Deze terugkeer naar 'de eerste liefde' betekent een omkeer in het bestaan van deze gemeente, hoewel het bepaald niet zonder slag of stoot gaat. Predikant en

kerkenraad krijgen het verwijt dat ze niet slagvaardig zijn en te weinig concrete initiatieven nemen!

### *Kerkelijke doelmatigheid wordt begrensd door het gebod tot ondoelmatigheid*

Deze stelling kunnen we toepassen op minstens twee gebieden. Allereerst op het gebied van het bouwen aan gemeenschap en – verbonden daarmee – op de aandacht voor de enkeling. Over beide aspecten een paar notities.

Als we kijken naar de opbouw van gemeenschap, dan zijn de modellen van Willow Creek Community Church en Saddleback Valley Church – bezien vanuit managementtheorieën – zeer goed te verdedigen. Ze richten zich op een uniforme doelgroep en sluiten zich daarmee aan bij een natuurlijke menselijke neiging: 'soort zoekt soort'. Echter hier steekt het Evangelie een uiterst hinderlijke spaak in het wiel. Christelijke gemeenschappen bestaan niet uit gelijken, maar uit 'ongelijken'. J. Moltmann wijst in dit verband op Romeinen 15,7: 'Aanvaard elkaar, zoals ook Christus ons aanvaard heeft tot heerlijkheid Gods.' Vervolgens schrijft hij: 'Christliche Gemeinschaft ist deshalb Gemeinschaft aus Ungleichen, die ihre Differenzen nicht mehr als gegenseitige Bedrohung, sondern als Bereicherung erfahren. Solche Gemeinschaften sind die gelebte Sozialgestalt der Rechtfertigung aus Gnaden.'<sup>13</sup> Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke gemeenschap complexer is dan een relatief homogene gemeenschap van conservatieve, welvarende middenklasse mensen.

Willow Creek heeft hier voor de meest doelmatige weg gekozen: sociologisch gezien hadden ze hoogstwaarschijnlijk nooit de aantallen mensen kunnen bereiken die ze nu bereikt hebben als Moltmann hun huistheoloog zou zijn geweest. Dat laat iets zien van het spanningsveld waarbinnen kerken telkens weer moeten opereren. Theologische zuiverheid heeft soms maar een erg beperkte actieradius, terwijl omgekeerd het tegemoet komen aan sociologische wetmatigheden, heel gemakkelijk kan leiden tot theologische drainage. Dat Willow Creek zich op een specifieke doelgroep richt, hoeft op zich overigens niet onmiddellijk gediskwalificeerd te worden. Dat doen allerlei gerespecteerde mentale gemeenschappen in Nederland ook, zij het dat zij dat doorgaans minder expliciet formuleren. Doorslaggevend is de vraag of bij een dergelijke concentratie de evangelische notie tot het opbouwen van gemeenschappen van 'ongelijken' nog een fundamenteel principe is. Als op dit punt de evangelische tegenstem onmiddellijk

lijk onschadelijk wordt gemaakt, is er reden om aan de bel te trekken. Doelmatigheid – en een bijpassende doelgroepenbenadering – in de kerk zal altijd en hoe dan ook argwanend moeten worden bekeken. In de kerk is een fundamentele spanning gegeven die in commerciële organisaties doorgaans niet of veel minder aanwezig is; de spanning tussen efficiëntie en effectiviteit. Het Evangelie kent iets als inefficiënte effectiviteit en effectieve inefficiëntie.

Dat brengt ons bij het tweede punt, de aandacht voor de enkeling. De gelijkenis van de honderd schapen uit Lucas 15 zet ons daarbij op het goede spoor. Gerekend vanuit het oogpunt van efficiency en management, valt er wel iets af te dingen op de keuze om de 99 in de steek te laten en te gaan zoeken naar het ene schaap. Maar een dergelijke 'inefficiënte' keuze is het Evangelie eigen. Er is iets als evangelische ondoelmatigheid die een wezenlijke rol moet spelen in het functioneren van parochies en gemeenten. De enkeling doet er toe, tegen alle berekeningen in.

## 2. Tussen behoefte en aanbod

Op de hoogte zijn van behoeften, zowel van de afzonderlijke leden als van de niet-leden, is voor een gemeente of parochie levensnodig, zo lijkt het. Veel leden zijn verbonden met een kerk en gehecht aan hun geloof, mede omdat kerk en geloof voor hen een functie hebben in de vervulling van hun behoeften. Ze ondervinden in een geloofsgemeenschap – als het goed is – troost wanneer ze verdriet hebben, contact wanneer ze alleen zijn, aandacht wanneer ze behoefte hebben aan erkenning, warmte wanneer hun wereld koud is en zij zich ongeborgen weten, spiritualiteit als antwoord op hun vraag naar samenhang en zin. Zij hebben behoefte aan gesprek en ontmoeting, aan een plek waar zij onthaald worden en waar zij aangesproken worden als persoon. Mensen zoeken vanuit hun behoeften steeds meer een kerk, die hen bevalt en bij hen past.<sup>14</sup> Kerken hebben het spreken over behoeften overgenomen.<sup>15</sup> Programma's worden ontwikkeld om behoeften te vervullen en evangelisatie vindt plaats vanuit de veronderstelling dat mensen een spirituele behoefte hebben. Er moet op 'ingesprongen' worden.<sup>16</sup> Hoe kunnen we deze ontwikkeling beoordelen? En moeten we deze tendens eigenlijk wel beoordelen? Is het niet eigen aan een cultuur, waarin het winkelen het leven van alledag kenmerkt?<sup>17</sup>

Behoeften kunnen we interpreteren als een 'chiffre van het subject-zijn'.<sup>18</sup> In de articulatie van een concrete behoefte uit zich het verlangen om als subject erkenning te vinden. In de uitdruk-

king van een ervaren tekort ligt een wens verscholen om als subject gezien en gehoord te worden.<sup>19</sup> Een gemeente of parochie die haar aanbod van activiteiten baseert op het tegemoetkomen aan de behoeften van haar leden, is dus niet op voorhand te bekritisseren. Zij sluit aan bij de realiteit, doordat zij de feitelijke functies die de geloofsgemeenschap vervult, serieus neemt.

Vanuit een sociaal-psychologische of sociologische invalshoek speelt de *functie* die een gemeenschap, groep of instelling heeft een grote rol bij het antwoord op de vraag wat mensen ertoe beweegt om hiermee in contact te treden. Mensen zijn bijvoorbeeld lid van een bepaalde groep, vereniging, organisatie of instelling, doordat ze verwachten dat deze een bepaald belang realiseert.<sup>20</sup> Mensen kunnen evenzeer vanuit een bepaalde behoefte besluiten om deel te gaan nemen aan de activiteiten van een bepaalde instelling. Leerlingen gaan naar school om er kennis op te doen en een diploma te behalen, een student wordt lid van een dispuut vanuit een sociale behoefte, een vogelliefhebber wordt lid van de vogelbescherming om het belang van natuurbehoud beter te kunnen behartigen, iemand die aan zijn conditie wil werken gaat naar een fitnesscentrum, gelovigen gaan naar de kerk om gemeenschap te kunnen ervaren, enzovoort. Als een groep of instelling niet voldoende voldoet aan de behoeften of de belangen van haar leden, loopt zij het risico haar leden te verliezen en uiteen te vallen.

Voor de kerk is deze functionele benadering uiterst relevant. Neemt ze deze niet serieus, dan dreigt het isolement. Zij vervreemdt zich van de werkelijkheid. Niettemin is hier – evenals bij het spanningsveld doelmatigheid versus doelloosheid – de vraag relevant of de gemeente of parochie in deze optiek niet wordt geïnstrumentaliseerd tot middel om een behoefte te vervullen. Is een geloofsgemeenschap niet meer dan een plek die het mogelijk maakt om gemeenschap te beleven, aandacht te krijgen of een aanbod te doen op de behoefte aan persoonlijke levensvervulling? Heeft zij niet ook een theologische dimensie, die niet goed te verwoorden valt met begrippen als 'behoefte' en 'belang'? Een gemeente of parochie kan toch niet (voort)bestaan, wanneer er niet wordt gewerkt aan een theologische fundering? Het gaat de christelijke gemeente toch om het bieden van een ruimte aan mensen voor de ontmoeting met God en om hen te helpen God te vinden in de Schrift en in de sacramenten, in de 'geleiders van de Geest' (Berkhof)? En de inhoud van het heil, dat in pastorale gesprekken, vieringen, leergroepen en geloofsgesprekken aan bod komt, overstijgt – en corrigeert – toch de persoonlijke behoefte? Wordt het heil hier niet gekortwiekt?

Deze vragen worden prangend wanneer, zoals ook Rein Brouwer aan de hand van Willow Creek laat zien, in bepaalde gemeente-modellen de noodzaak om de behoeften van leden en niet-leden te kennen, gepaard gaat met een onbekommerd gebruik van marketingmethoden. Hoe beter de leiding van een geloofsgemeenschap, zo wordt in deze benaderingen gesteld, op de hoogte is van de behoeften en wensen van haar leden (en van potentiële leden), hoe beter ze in staat is om een product te ontwikkelen dat geheel aan deze behoeften voldoet. Een juiste afstemming van product, plaats, promotie (publiciteit) en prijs (welke drempels moet men overwinnen om van het aanbod gebruik te maken?) is nodig om mensen te lokken en te binden. Het gaat om werving van nieuwe leden en om het vasthouden van de leden. Marketing helpt een gemeente of parochie om haar doelstellingen te verwezenlijken.

Met name in de Angelsaksische literatuur woedt inmiddels al sinds het begin van de negentiger jaren een felle discussie over marketing als managementinstrument om behoeften van leden en belangstellenden in beeld te brengen. Invloedrijke voorstanders als George Barna, auteur van het boek 'Marketing the Church', Leith Anderson ('Dying for Change')<sup>21</sup>, en Elmer Towns<sup>22</sup> wijzen op het achterwege blijven van groei in de Amerikaanse kerken, en stellen dat de kerken de leefwereld en de werkelijke behoeften van mensen niet kennen. Daardoor worden zij irrelevant.<sup>23</sup> Het is volgens deze auteurs naïef om te stellen dat de kerk geen concurrentie heeft. De kerk is met andere organisaties in een strijd verwickeld om de tijd, de aandacht, het geld, de binding, kort gezegd om het hart van de mens.<sup>24</sup> Barna geeft een creatieve invulling van de vier 'P's'. Het *product* van de kerk is de relatie met Christus en met elkaar.<sup>25</sup> De *plaats* is overal waar christenen samenkomen. Effectieve *promotie* vindt plaats via gemeenteleden. De *prijs* is een commitment, een toewijding aan de Heer. De behoeften waar een gemeente in haar aanbod op in moet gaan, zijn 'eenzaamheid', 'stress', 'persoonlijk geluk', en het verlangen naar 'levensvervulling'.

Behalve de door Rein Brouwer genoemde Greg Pritchard, K.H. Sargeant en D.S. Leucke hebben ook David F. Wells en Os Guinness scherpe kritiek op auteurs als Barna en Anderson. Wells signaleert een geweldige groei van de evangelicale beweging, maar neemt tegelijkertijd waar hoe de theologische kracht van de beweging afneemt.<sup>26</sup> Managers en psychologen hebben een steeds grotere invloed. De invloed van enquêtes, van technieken en omgevingsonderzoeken is groter dan van de theologie. Wat 'werkt' heeft de voorkeur en dit pragmatisme gaat, aldus Wells,

ten koste van de waarheid. Kritiekloos worden behoeften als uitgangspunt genomen. Er wordt gedacht vanuit de mens naar God toe. Er is alleen ruimte voor de boodschap van het Evangelie, voorzover de mens daar behoefte aan heeft. Dit heeft tot gevolg dat centrale noties van het christelijk geloof worden versimpeld en vervormd.<sup>27</sup> In een therapeutische benadering van schuld als schuldgevoel is weinig ruimte meer voor het juridische karakter van zonde en schuld. Ook de behoeften zelf worden niet ter discussie gesteld. Een confrontatie vanuit het Evangelie blijft achterwege. Daarnaast stelt ook Wells dat het werken met doelgroepen, het zogenaamde '*homogeneous unit principle*'<sup>28</sup>, strijdig is met het centrale ecclesiologische gegeven dat in Christus de barrières worden overwonnen. De kerk moet juist de plaats zijn waar grenzen doorbroken worden.

Os Guinness stelt dat de megakerken-beweging voor de kerk een grote spirituele, culturele en historische betekenis heeft. Zij vormt een nieuw initiatief in de lange geschiedenis van christelijke innovatie: 'The wise use of modernity's insights and technologies could lead to one of the most fruitful periods of innovation in the church's two-thousand year history.'<sup>29</sup> Zonder een kritische spanning tussen kerk en cultuur wordt het principe van identificatie met de cultuur echter een recept voor een compromis met de cultuur. Het is legitiem om de boodschap van het evangelie over te dragen in een cartoon of in een videoclip, teneinde een visueel ingestelde generatie die niet boven MTV of USA Today uitkomt, te bereiken: 'But five years later, if the new disciples are truly won to Christ, they will have to be reading and understanding Paul's letter to the Romans and not simply the Gospel according to Peanuts.'<sup>30</sup> De vraag is ook of er in de verkondiging van de kerk niet een autoriteitsmoment besloten ligt. En of getallen alles zeggen: 'Numbers have little to do with truth. (...) Christians would do well to ponder the aversion to a counting and calculating mentality that takes numbers too far. (...) Totally planned, professionally orchestrated, single-purpose environments may be as 'effective' for evangelism in megachurches as they are for selling in megamalls. But when everything is controlled, from first impressions in the parking lot to the wardrobe colours and stagemovements of the platform party, who controls the church and who controls the controllers?'<sup>31</sup> Megakerken laten zich leiden door één wet: zoek de behoefte, en bevredig deze, vind een verwonding en genees deze.<sup>32</sup> Guinness stelt dat behoeften, consumentisme en professionalisme de drie zuilen zijn van onze *service society*. De maatschappij is gebouwd op de omkering van het lied van de Beatles: All you love is need.<sup>33</sup>

De discussie verkeert momenteel in een impasse. Wanneer een gemeente of parochie geen oog heeft voor de behoeften van leden en niet-leden, kan dat slechts op straffe van achteruitgang en isolement – zeggen voorstanders van marketing- en managementmethoden. Wanneer de kerk zich volledig richt op de vervulling van behoeften, lijkt dat slechts mogelijk bij een reductie van de boodschap van het Evangelie – zeggen tegenstanders, waaronder overigens ook veel evangelicale theologen. Hoe komen we hier verder? Het gelijk van de behoeftebenadering, al dan niet met gebruikmaking van managementmethoden als enquêtes, interviews of focusgroepen, ligt in de noodzaak van een verbinding van de kerk, met haar verkondiging, aan het alledaagse leven. De missie van de kerk moet verbonden zijn met datgene wat een 'ervaren tekort' uitmaakt in het leven van alledag. De vraag is echter of de kerk ook nog wat aan die behoeften kan schaven, zonder betuttelend te zijn. Wanneer er binnen de ruimte van de kerk gesproken wordt over 'beking', of 'omkeer', of 'vernieuwing', dan mogen we ook aan de mogelijkheid denken dat er andere behoeften komen en dat 'oude behoeften' in een nieuw licht worden gezien.

Om de impasse om te kunnen zetten in een speelruimte, willen we het gelijk van de inzet bij de behoeften honoreren, maar dit uitgangspunt wel fundamenteel verbreden. Een overbruggend concept lijkt ons het begrip 'motivatie' te zijn. Het is voor een gemeente of parochie levensnoodzakelijk om te weten wat de leden (organisatiegenoten en contactpubliek)  *motiveert*  om naar de kerk te gaan, aan activiteiten van de geloofsgemeenschap deel te nemen, etc. Het concept 'motivatie' heeft een veel grotere bandbreedte dan het behoeftebegrip.<sup>34</sup> Er is bovendien een directe relatie te leggen met de religieuze dimensie van de kerk. Theologie en godsdienstpsychologie hebben er weet van, dat mensen zich kunnen laten leiden door iets dat sterker is dan hen zelf, waar zij zich vrijwillig aan overgeven.<sup>35</sup> Soms is er in mensen een innerlijk vuur, dat meer met het hart te maken heeft dan met de vervulling van behoeften. Mensen kunnen zich laten leiden door het 'verlangen van de ziel.' De religieuze dimensie bestaat mede uit een betrokkenheid van de motivatie op 'de Ander'. Het gaat om noties als 'liefde', 'dankbaarheid', het 'eren' van de ander en de lofzang op de Ander.

We kunnen nog een stap verder komen in de discussie, wanneer we de volgende onderscheiding in acht nemen. Van der Ven en Van Gerwen maken in het motivatiebegrip verschil tussen twee dimensies, de waardedimensie en de verwachtingsdimensie.<sup>36</sup>

Mensen hebben bepaalde verwachtingen van hun handelen, maken op grond van hun kwaliteiten en eigenschappen, hun durf en hun vertrouwen een inschatting of het realiseerbaar is, schatten de waarschijnlijke gevolgen in en proberen de invloed van allerlei factoren te onderkennen. Is het haalbaar? Wat vraagt het van mij? Wat vergt het van anderen? Hoe schat ik het effect in van bepaalde factoren? Dit hoort allemaal bij de *verwachtings-* dimensie van de motivatie. Mensen streven een resultaat na met hun handelen en dat resultaat heeft voor hen een bepaalde waarde. De handeling is betekenisvol voor degene die handelt. De betekenis kan emotioneel zijn, maar ook sociaal, esthetisch, economisch, biologisch, financieel etc. Dat hoort allemaal bij de *waardedimensie* van de motivatie. Het gaat om datgene wat men belangrijk vindt. Hoog gemotiveerde leden zullen de gemeente of parochie (vanwege één of meerdere waarden) belangrijk vinden en de kans dat deze waarde(n) gerealiseerd worden, hoog inschatten. Wanneer mensen minder gemotiveerd raken, vinden ze de kerk wellicht nog wel belangrijk, maar men denkt dat de waarde die deze voor hen heeft, niet meer gerealiseerd zal worden. Het is ook mogelijk dat mensen de gemeente of parochie voor hen zelf niet (meer) belangrijk vinden.

In de waarde- en de verwachtingsdimensie laat zich ook een religieus aspect onderscheiden, dat in motivatieonderzoek een sterke of zwakke rol kan spelen – of geheel en al afwezig kan zijn.<sup>37</sup> De waarde die men toekent aan een geloofsgemeenschap, kan een hoog, maar ook een laag (of in het geheel geen) religieus karakter hebben. Iemand kan verbonden zijn aan een gemeente of parochie, omdat zij de geloofsgemeenschap waardeert als plek om haar geloof te onderhouden. Een geloofsgemeenschap kan ook gewaardeerd worden om haar eigen kenmerkende eigenschappen. Iemand kan van een gemeente of een parochie gaan houden, of in datgene wat binnen de ruimte van de geloofsgemeenschap gebeurt, de ervaring opdoen dat zij de stem van God hoort klinken. Er kan een verlangen worden gewekt naar (nieuwe) ervaringen van God of ontmoetingen met Christus. Het kan echter ook zijn, dat iemand het prettig vindt om contact met mensen te hebben of lid zijn van een kerk, omdat het ooit een keer van pas kan komen. Ook de verwachtingsdimensie kan in meerdere of mindere mate religieus gestempeld zijn. Zo kan iemand verwachten dat hij of zij in één van de samenkomsten van de gemeente of parochie de betekenis die men eraan toekent, ook werkelijk zal ondervinden, door bijvoorbeeld te wijzen op de werking van de Heilige Geest. Of op de betekenis van het gebed

voor het welslagen van een bijeenkomst. Een ander acht het belangrijk om in haar geloof bevestigd te worden en merkt dat een gezamenlijke beleving daarvoor wezenlijk is. De verwachting dat de betekenis die men toekent aan de gemeente of parochie vervuld zal worden, kan ook een laag religieus stempel hebben, of dit aspect kan afwezig zijn.

Motivatie kan dus fluctueren van laag tot hoog, in beide dimensies. Er kan een verschuiving plaatsvinden in een hogere richting in de waardedimensie, in een lagere richting in de waardedimensie, in een hogere richting in de verwachtingsdimensie en, ten slotte, in een lagere richting in de verwachtingsdimensie. De 'potentiometers' kunnen heen en weer bewegen. Voor de bezinning op de thema's 'kerk en marketing' en 'kerk en management' is dit van groot belang. Het betekent dat motivatie beïnvloed kan worden. Het doet de vraag opkomen of de gemeente of parochie (of haar leiding!) deze invloed kan uitoefenen. Wij denken van wel. Een voorwaarde daarvoor is dat de leiding van een geloofsgemeenschap zich bewust is van dat beïnvloedende vermogen, dat zij de motivaties van 'organisatiegenoten en contactpubliek' (De Groot) kent en dat zij er weet van heeft dat de inhoud van het heil veel met de motivatie kan doen. Het kan de motivatie gelovig 'stempelen.' Er kan een oriëntatie ontstaan op de Levende, op de boodschap van het Evangelie, op de Levensbron, waaraan men zoveel waarde toekent dat deze richting geeft aan behoeften en keuzes. Mensen kunnen (opnieuw of voor het eerst) in aanraking komen met het christelijk geloof en de betekenis daarvan binnen hun eigen levensverhaal – hetgeen bepaalde waarden belangrijk maakt en andere minder belangrijk. Er kunnen verschuivingen plaatsvinden, ook in 'ervaren tekorten' en belangen.

Door van het bredere begrip motivatie (en daarbinnen van 'waarden' en 'verwachtingen') uit te gaan, ontstaat er voor een gemeente of parochie zoiets als een speelruimte, waarin zowel de beweegredenen en ervaringen van mensen, als het aanbod vanuit Schrift en traditie een plaats kunnen krijgen. Er ontstaat ruimte om te honoreren dat er een dynamiek ligt in datgene wat mensen belangrijk vinden. Zo zijn er levensfasen waarin de ene waarde een hogere prioriteit heeft dan de andere. Er kunnen zich momenten voordoen, waarin mensen zich geraakt en aangesproken weten, waarin op Christus (en de ander) gerichte motieven ontstaan. In de ruimte van een kerk, in de aanspraak van de Schrift door de 'geleiders van de Geest' (bijvoorbeeld gesprek, ambt, preek, catechese, sacramenten, etc.) kan een 'spiritueel' of 'kerugmatisch' moment optreden, dat tot verandering leidt of tot een geestelijke heroriën-

tatie.<sup>38</sup> Een levenswijze waarin aan bepaalde handelingen, opvattingen en attitudes waarde wordt toegekend, kan hierdoor langzamerhand gecultiveerd worden. Er kan in deze speelruimte identiteitsontwikkeling plaatsvinden in een gelovige zin. Er zijn verhalen, spreuken, verhandelingen, getuigenissen, maar ook liederen, gebeden en symbolen, waarin verwezen wordt naar God, naar Jezus Christus, naar de Geest als een dynamiserende macht. En er zijn mensen, die soms, even, iets van God laten zien. Ervaringen van de Geest Gods laten mensen niet onberoerd. De Geest kan mensen de liefde van God doen ervaren, waardoor hun verlangen naar God wordt gevoed. Telkens ontstaat er daarbij een verband tussen innerlijke motieven, de geest van het leven (Moltmann)<sup>39</sup>, en het 'aanbod' van buiten af, dat een zekere aantrekkingskracht (of zeggingskracht) heeft en dat vervolgens de motieven beïnvloedt. Soms maakt dat 'aanbod van heil' beslissende ervaringen mogelijk. Het kan daarbij gaan om de vragen van de Schrift aan ons.

We beseffen hierbij dat deze momenten lang en mogelijk ook helemaal kunnen uitblijven. Crises tijdens het leven kunnen allesbeheersend zijn en mensen doen stuiten op een volstrekte leegte. Ontwikkelingen in de levensloop kunnen mensen van iedere vorm van geloofscommunicatie doen vervreemden of een diepe weerstand daartegen doen groeien. Culturele ontwikkelingen, waarin mensen participeren, kunnen voor vormgeving en inhoud van geloofscommunicatie grote barrières opwerpen. Bovendien kan een feilloos te registreren discrepantie tussen woord en daad, pretentie en gedrag van gelovigen tegen de geloofwaardigheid van de boodschap pleiten. Wanneer de liturgie geen inhoud en daarmee zeggingskracht heeft, preken geen verbindingen meer maken met de situatie van de hoorder, de taal niets meer zegt, de leden van een gemeente of parochie niets meer uitstralen, bijbelse verhalen hun zeggingskracht verliezen, liederen niets teweegbrengen en mensen ook door andere *niet-kerkelijke* vormen van geloofscommunicatie geen momenten van verbinding meer ervaren met God, met Christus, dan verliezen ze gaandeweg de inspiratiebronnen voor hun geloof. Geloofsovertuigingen kunnen dan nog een hele poos meegaan. Het gemoed kan nog lang 'natrillen' en herinneringen ('een vreemd heimwee') activeren. De motieven voor het handelen kunnen er zelfs levenslang door worden beïnvloed ervaren. Mensen vallen, met een staande uitdrukking, echter 'van hun geloof' als zij constateren: 'Het spreekt mij niet meer aan. Het heeft mij niets meer te zeggen. Ik vind er niets meer en verwacht ook niet meer er iets te zullen vinden.'

Omgekeerd kunnen crises het veld vormen waarin het komt tot

nieuwe aanspraak. Nieuwe levensfasen kunnen leiden tot nieuwe momenten van geloofservaring. Culturele veranderingen kunnen nieuwe openingen bieden om God ter sprake te brengen.

Een gemeente of parochie waarin uitgegaan wordt van deze waarnemingen, honoreert de verschillen die er tussen mensen zijn in de mate van toewijding, in de waarden die men aan bepaalde woorden, symbolen of rituelen toekent, in de verwachtingen ten aanzien van de realisering van deze waarden. Zij respecteert en erkent de – mede door de biografie bepaalde – verschillen in geloofsbeleving en gaat derhalve principieel en fundamenteel uit van heterogeniteit. Zij geeft bijvoorbeeld ruimte aan de gedachte dat God bezig kan zijn in mensen die ver van de kerk af staan. Tegelijkertijd tracht ze alle middelen te benutten om het gesprek gaande te houden. Over wat mensen ten diepste beweegt. En doet ze in haar bijeenkomsten, samenkomsten van afzonderlijke groepen en pastorale gesprekken een aanbod, dat door mensen op waarde beproefd kan worden om het te ijken aan levenservaringen en dat zelf kan gaan werken als een ijkpunt voor toekomstige ervaringen. Uiteindelijk is het immers haar zorg om Christus te verkondigen. De Schrift heeft voor haar autoriteit.

Voor het functioneren van gemeenten en parochies betekent dit alles, dat er tijd en ruimte moet zijn voor een op de persoon afgestemde begeleiding. Waarin persoonlijke verlangens en ervaren tekorten worden gezien en gehoord en individuele motieven (waarden, verwachtingen) erkenning vinden. Wat beweegt en wat raakt mensen? Wat houdt hen bezig? Van elke gemeente of parochie wordt hier gevraagd om wat latent leeft, manifest te maken. Hier ligt het gelijk van hen, die pleiten voor regelmatig huisbezoek<sup>40</sup>, voor de vorming van pastorale en andere groepen<sup>41</sup> en voor persoonlijke, op het alledaagse leven gerichte vieringen.<sup>42</sup> Het staat een kerk niet vrij om een van tevoren strak omlind aanbod, een vaste geloofsidentiteit op te leggen. Van de leiding van een christelijke geloofsgemeenschap vraagt dit om het vermogen mensen vanuit hun eigen biografie op het spoor te brengen van Christus.<sup>43</sup> En om oog te krijgen voor de dimensies van het christelijk geloof in het levensverhaal van anderen, voegen wij daaraan toe. Alleen als de inhoud van het heil bemiddeld wordt op een wijze waardoor zij ervaarbaar wordt gemaakt, behoudt de kerk aantrekkingskracht. Christelijk geloof vraagt om persoonlijke bemiddeling. Het zij nogmaals gezegd, de enkeling doet er toe.

### 3. Theologische uitleiding: opnieuw de vraag naar de missie van de kerk

Critici hebben geen goed woord over voor de verzakelijking die ontstaat, wanneer een gemeente of een parochie zonder reserve kiest voor management- en marketingmethoden. De kerk is eenvoudigweg geen bedrijf. Er wordt per definitie anders leiding gegeven, er is geen product, er zijn geen klanten. God is geen waar. En het handelingsrepertoire van de kerk is geen *toolbox*. Door uit te gaan van behoeften, wordt bovendien de ruimte geschapen, waarbinnen God mag plaatsnemen, in plaats van dat men aanvaardt dat God reeds plaatsgenomen heeft. De zoeker bepaalt dan de regie – en bepaalt wat hij zal vinden. God is echter groter dan onze vragen en antwoorden. Waar de critici echter vooral over vallen, is dat deze bedrijfsmatige benaderingen geen recht doen aan het 'wezen', de 'theologische roeping' of de 'missie' van de kerk. Hetzelfde punt komt, in andere bewoordingen, terug in de moeite die predikanten kunnen hebben met een zakelijke, in de zin van efficiënte en bedrijfsmatige aanpak van voorzitters die uit het bedrijfsleven afkomstig zijn, zoals blijkt in het artikel van Jodien van Ark én in de krampachtigheid die Kees de Groot signaleert in de kerkelijke reacties op het werken met organisatieconcepten. Ook in onze bespreking van de spanningsvelden 'doelmatig' versus 'ondoelmatig' en 'behoefte' versus 'aanbod' keert het terug. We merken dat we het belang van een benadering die het uitgangspunt neemt bij de mensen onderstrepen, maar naarmate we dat sterker doen, meldt de theologische dimensie zich des te heviger. In de vorige paragraaf trachtten we met behulp van het begrip motivatie een verbinding te maken, om het dilemma te kunnen overstijgen. Niettemin willen we er nog iets aan toevoegen.

Naar onze overtuiging ligt achter de huidige discussies over 'management' en 'marketing' en de verschillende organisatie-typen van de kerk uiteindelijk een soteriologisch grondgeschild verscholen. Het is de vraag naar de hoogte, de diepte en met name de breedte van het heil. Wat is de reikwijdte van de verzoening? Van de genade? Van de liefde Gods? Gaat er een scheiding door de wereld of niet? Is er buiten de kerk heil, of niet? Het is de vraag naar de 'buitenstaanders' en hun theologische betekenis. En het is de principiële vraag of er eigenlijk wel 'gevestigden' en 'buitenstaanders', 'wij' en 'zij', 'fideles' en 'haeretici' zijn. Wij achten het van groot belang, dat het geding hierover openlijk wordt gevoerd. Wat is, kort gezegd, heil?

Vanuit de traditionele kerken wordt soms met interesse en soms



ook met jaloezie gekeken naar evangelische gemeenteopbouwmodellen. Onze vraag is echter of dergelijke modellen theologische gezien los verkrijgbaar zijn, of dat ze zo verweven zijn met een specifieke theologie (soteriologie), dat je ze daar onmogelijk met vrucht van kunt losmaken. In de megakerken en binnen de evangelische beweging ligt het namelijk heel helder. Het centrale motief van Bill Hybels om mensen die van de kerk verwijderd zijn geraakt, of mensen die nog niet met het Evangelie in aanraking zijn gekomen, te bereiken, is niet zozeer de liefde van God, of hen te laten zien dat het evangelie helpt om problemen op te lossen, maar te voorkomen dat zij naar de hel gaan.<sup>44</sup> In de visie van Rick Warren (Saddleback), Tim Keller (Redeemer Presbyterian Church) en in de gemeenten die op deze leest worden geschoeid, gaat het erom mensen van een dreigende ondergang te redden. Het motief dat aan alle activiteiten richting geeft in de meer dan driehonderd megakerken in de Verenigde Staten, is eenduidig: *to save the unsaved*. De kerk is de reddingsboot, varende op de zee, waarin mensen ten langen leste verloren zullen gaan. De realiteit van de hel is het centrale motief.<sup>45</sup> Heil vormt in deze visie een leven met Christus nu, maar bovenal – zij het dat dit summier wordt genoemd – een bewaard worden voor de eeuwige verdoemenis. En de entree tot de gemeente vormt de toegangspoort tot het heil. Kiezen voor de gemeente is kiezen voor het eeuwige leven. Het gaat erom mensen binnen te halen (*connecting, reaching*), te veranderen (*changing, renewal*) en vast te houden (*keeping*). Ook dat laatste is essentieel, anders gaan mensen alsnog verloren.

Dit heilige doel maakt ten diepste iedere handeling en elke uitspraak instrumenteel. Alle activiteiten passen in een strategie. Wat telt, is de meest efficiënte benadering. Wanneer het doel is om mensen te vangen voor Christus, bepaalt het soort vis dat gevangen moet worden tot in detail deze strategie.<sup>46</sup> Warren schrijft: 'Om vissen te kunnen vangen, moeten we weten wat hun gewoonten, voorkeuren en eetpatronen zijn.'<sup>47</sup> Een gemeente moet gaan naar en aanwezig zijn op de plek waar de vis bijt. Het gaat om vriendschap sluiten met ongelovigen, hun leefwereld van binnenuit leren kennen. Vriendschap is het aas om de vis te lokken.<sup>48</sup> Kritiek op deze methoden is onmogelijk. 'Ik denk,' schrijft Warren, 'dat mensen die kritiek hebben op een evangelisatiemethode, zich behoorlijk zullen generen wanneer ze in de hemel komen en alle mensen zien die daar dankzij die methode terecht zijn gekomen.'<sup>49</sup> De alles beslissende eeuwige bestemming van mensen staat in veel evangelische modellen wat 'ruigere' methoden toe. Doel en middel hangen hier nauw samen. Wat nu echter

in de discussie nog wel eens gebeurt, is dat vanuit een heel ander soteriologisch denken, middelen en methoden in de evangelische wereld worden besproken, zonder dat het theologisch geschil wordt verdisconteerd.

Voor de praktische ecclesiologie is de soteriologische vraag naar de heilsbetekenis van de kerk onontkoombaar. Is de kerk nodig? Heeft de gedachte om – middels de doop – ingelijfd te worden, enig belang? Met welk recht spreken we over bekering? We onderstrepen het belang van het leggen van een verbinding tussen het spirituele verlangen van mensen en hun vraag naar religieuze ervaringen aan de ene kant en het aanbod van heil, vervat in Schrift en traditie, aan de andere kant. We achten het ook zinvol om te stellen dat het ene type organisatie en leiding de geloofscommunicatie sterker bevordert dan het andere. Wat is echter de hierachter liggende visie op de missie van de kerk? Het is de vraag naar het 'waarom' en 'waartoe' van het apostolaat.

We geven over dit punt nog een korte overweging. Wanneer de christen tot de heidenen komt, schrijft Karl Barth, kan hij niet de pretentie hebben dat hij ze Jezus Christus brengt.<sup>50</sup> Die is er al! Hij kan ze ook niet tot broeders of zusters van de Heer willen maken. Dat zijn ze al. Rechtens is alles van Hem. Het moet enkel nog worden verteld. Hier geldt: 'Extra Christum nulla salus'.<sup>51</sup> Maar kerk en Christus vallen niet samen... Wat betekent deze visie voor kerkopbouw?

#### Noten

1. Herrington, J., Creech, R.R. & Taylor, T. (2003). *The leader's journey. Accepting the Call to Personal and Congregational Transformation*. (p. 44). San Francisco.
2. Warren, R. (1995). *The purpose driven church. Growth without compromising your message and mission*. Grand Rapids. Het afgelopen jaar kwam er een Nederlandse vertaling uit: *Doelgerichte Gemeente. Met hart voor God en voor mensen*, Vaassen 2003. Zie voor een bespreking van dit boek: Roest, H. de (2003). Doelgerichte gemeente? Een kritisch gesprek met de The Purpose Driven Church in relatie tot de Nederlandse kerkelijke en spirituele context. *Gereformeerd Theologisch Tijdschrift* 103/3, 128-140.
3. Warren, a.w., p. 81.
4. Warren, a.w., pp. 85-94.
5. Herrington, J., Bonem, M. & Furr, J.H. (2000). *Leading congregational change. A practical guide for the transformational journey*. (pp. 100vv.). San Francisco.
6. Ott, E.S. (2002). *Twelve dynamic shifts for transforming your church*. (pp. 41vv.). Michigan/Cambridge.

7. Hendriks, J. (1995). *Terug naar de kerk. Vernieuwing van de gemeente en de rol van de kerkeraad*. (pp. 27vv.). Kampen.
8. Boendermaker, J.P. (1999). *De eerste dag vieren. Liturgie voor gemeentelieden. Werken met 'Dienstboek, een proeve'*. (p. 11). Zoetermeer/Woerden. Vergelijk hier ook Luttikhuis, B.A.M. (2002). *Bouwwakkers en boeren. Een bijdrage in het gesprek over gemeente-opbouw*. (pp. 89, 92). Zoetermeer.
9. Stark, C. (1998). Een plaats voor vieren – eredienst en gemeente-opbouw, in G. Heitink e.a. (red.), *Een gezamenlijke trektocht. Meedenken met Jan Hendriks over gemeenteopbouw*. (pp. 87-96). Kampen.
10. We attenderen in dit verband op het prachtige pleidooi voor nuttelosheid van A. van den Beukel, in: *Geen beter leven dan een goed leven*, Baarn 1998, pp. 162-187.
11. Muis, J. (1993). De doelloosheid van de gemeente, in *Hoogten en diepten. Opstellen over gemeente-zijn voor A.A. Spijkerboer*. (p. 113). Kampen.
12. Herrington c.s. (2000), a.w., p. 21.
13. Moltmann, J. (1984). *Diakonie im Horizont des Reich Gottes*. (p. 21). Neukirchen-Vluyn.
14. Dekker, G. & Stoffels, H. (1998). *Een kerk die bij mij past. Gereformeerde jongeren over de kerk*. Kampen; Stoffels, H. (2002). Tussen binding en ontbinding. Kerkleden op zoek naar gemeenschap en individualiteit. *Praktische Theologie* 29/4, 432-450. Zie ook: Ploeger, A.K. & Ploeger-Grotegoed, J. (2001). *De gemeente en haar verlangen. Van praktische theologie naar de geloofspraktijk van de gemeentelieden*. (p. 460). Kampen.
15. Walter, T. (1985). *All You Love Is Need*. (p. 4). London.
16. Ward, P. (2003). *Kerk als water. Pleidooi voor een vloeibare manier van kerk-zijn*. (pp. 90vv.). Kampen.
17. *Ibid.*, p. 73.
18. Schneider, G. (1982). *Grundbedürfnisse und Gemeindebildung. Soziale Aspekte für eine menschliche Kirche*. (p. 149). München-Mainz.
19. In het Rotterdam-onderzoek, dat eind jaren tachtig werd verricht door Schippers, Jonkers, Van der Laan en anderen, speelden de behoeften van de wijkbewoners een grote rol. De onderzoekers wilden de behoeften van de bewoners identificeren en ontwierpen daartoe een taxonomie, waarin zij onderscheid maakten tussen vitale behoeften, sociale behoeften en geestelijke behoeften. Het behoeftebegrip zelf wordt als 'uiterst gecompliceerd' aangemerkt en uiteindelijk omschreven als 'een tot uitdrukking gebrachte ervaring van een tekort.' Schippers, K.A. e.a. (1990). *Kerkelijke presentie in een oude stadswijk. Onderzoek naar buurtpastoraat vanuit behoeften en belangen van bewoners*. (p. 30). Kampen.
20. Remmerswaal, J. (1998<sup>3</sup>). *Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. (p. 44). Baarn.
21. Anderson schrijft dat we eerst moeten besluiten *wie* we willen bereiken (1), alles over deze mensen moeten *leren* (2), moeten ontdekken welke de meest *effectieve* manieren zijn om hen te bereiken (3) en ten slotte, de gemeente hieraan moeten *aanpassen* (4). Zie Anderson, L. (1990). *Dying For Change*. (p. 91). Minneapolis.

22. Towns, E.L. (1990). *An Inside Look at 10 of Today's Most Innovative Churches: What They're Doing, How They're Doing it & How You Can Apply Their Ideas in Your Church*. Ventura, CA. Andere auteurs zijn o.a. Norman Shawchuck, Philip Kotler, Thom Rainer, Lyle Schaller en Steve Sjogren.
23. Barna, G. (1993). *Marketing the Church: What they never taught you about Church Growth*. (p. 23). Colorado Springs. Het moet volgens Barna gaan om de behoeften die mensen werkelijk hebben en niet om de behoeften die voorgangers op mensen projecteren. George Barna is stichter van de Barna Research Group in Ventura, Californië. Het bedrijf is gespecialiseerd in onderzoek ten behoeve van kerkelijke gemeenten en christelijke non-profitorganisaties, maar werkt ook ten dienste van Ford en Visa. Barna heeft een aantal bestsellers op zijn naam staan: *The Frog in the Kettle*, *The Second Coming of the Church*, *User Friendly Churches*, en *Marketing the Church*. Zijn meest recente boek is *Think Like Jesus* (2003).
24. Barna, *Marketing the Church*, p. 28.
25. *Ibid.*, pp. 49vv.
26. Wells, D.F. (1994). *God in the Wasteland. The Reality of Truth in a World of Fading Dreams*. Leicester. Reeds in 1975 uitte Wells zijn kritiek in: Wells, D.F. (1975). *The Evangelicals: what they believe, who they are, where they are changing*. Nashville.
27. We wijzen op de uitspraak van Greg Pritchard: 'Het Evangelie is geen Big Mac en het sterven van Jezus geen eerste stap van een marketingplan. In deze marketingdenkwijze is de barmhartigheid en de liefde van Jezus die huilde over Jeruzalem volledig zoek.' Pritchard, G.A. (1997). *Willow Creek; een eerlijke evaluatie*. (p. 197). Heerenveen.
28. De term is van Donald McGavran, de 'founding father' van de 'Church Growth Movement.' McGavran, D. (1980<sup>2</sup>). *Understanding church growth*. (p. 324). Grand Rapids. McGavran schrijft dat het belangrijk is om 'homogeneous units' te herkennen, waarvan sommige een positieve respons zullen vertonen, andere onverschillig zullen zijn en sommige zich zullen verzetten. Van belang is om te focussen op de 'responsive'.
29. Guinness, O. (1993). *Dining with the Devil. The Megachurch Movement Flirts with Modernity*. (pp. 23vv.). Grand Rapids.
30. *Ibid.*, p. 29.
31. *Ibid.*, p. 51.
32. *Ibid.*, p. 64.
33. Walters, T. (1985). *All You Love is Need*. London.
34. Moor, W. de (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. (p. 15). Houten/Diegem. Ook het onderscheid dat Hubert Hermans maakt tussen A- en Z-grondmotieven, d.w.z. motieven die te maken hebben met zelfbevestiging (Z) en die te maken hebben met verbondenheid met iets of iemand anders (A), is in een direct verband te brengen met religie, en daarmee – voegen wij eraan toe – met geloof en kerk. Vgl. Strijards, H. (2004). De stem van het collectief. ZKM en groepspastoraat. *Praktische Theologie* 31/1, 41-57; Alma, H. (2004). Religieuze mogelijkheden van de ZKM en de theorie over het dialogische zelf. Evaluatie van de toepassingen vanuit godsdienstpsychologisch perspectief. *Praktische Theologie* 31/1, 101-110.
35. A-motieven sluiten aan bij een attitude die wordt gekenmerkt door

- verbondenheid en overgave. Hans Alma verwijst voor deze stelling naar de theorie van John Dewey. Alma, *a.w.*, p. 105.
36. Ven, J.A. van der (1985). *Vorming in normen en waarden*. (p. 19). Kampen; Ven, J.A. van der (1993). *Ecclesiologie in context*. (pp. 416vv.). Kampen.
  37. Van der Ven en Van Gerwen hebben zich afgevraagd of de motivatie van vrijwilligers in de kerk vooral wordt gevoed door persoonlijke religiositeit of door een gevoel van deskundigheid. Voor het motiveren van de vrijwilligers die een leidinggevende rol hebben binnen de kerkgemeenschap, is een antwoord op deze vraag van belang om te weten waar de nadruk gelegd moet worden. Gaat het om het versterken van de spirituele kant van het leidinggeven in de gemeente – zoals vooral in evangelische kring sterk wordt bepleit –, of is het belangrijk om meer aan toerusting te doen ten behoeve van het vergroten van de deskundigheid? Uit het onderzoek blijkt dat pastorale vrijwilligers in het Rotterdamse bisdom hun motivatie eerder niet-religieus dan religieus 'kleuren'. En dit geldt voor beide dimensies. De waarde(n) die zij aan hun werk in de kerk toekennen, zijn deels religieus, deels niet-religieus, waarbij de seculiere waarden belangrijker zijn. De verwachtingen ten aanzien van de haalbaarheid van de bij de functie behorende taken zijn eveneens meer op niet-religieuze dan op religieuze redenen gebaseerd. Ven, J.A. van der & Gerwen, G.T. van (1990). Ecclesiological Explorations from Volunteer Ministry. *Journal of Empirical Theology* 3/1, 27-46. Zie ook: Gerwen, G.T. van (1990). *Pastorale begeleiding door vrijwilligers. Empirisch-theologisch onderzoek naar de motivatie tot deelname aan pastorale zorg in levenscrises*. Kampen.
  38. Wohlrab-Sahr, M., Krech, V. & Knoblauch, H. (1998). Religiöse Bekehrung in soziologischer Perspektive. Themen, Schwerpunkte und Fragestellungen der gegenwärtigen religionssoziologischen Bekehrungsforschung, in H. Knoblauch, V. Krech, & M. Wohlrab-Sahr (Hg.), *Religiöse Bekehrung. Systematische und fallorientierte Studien in soziologischer Perspektive*. (pp. 7-46). Konstanz.
  39. Moltmann schrijft dat de 'geest van het leven' kan worden waargenomen in de liefde voor het leven. Moltmann, J. (1992). *The Spirit of Life. A Universal Affirmation*. (p. x). London.
  40. Ook na twintig jaar onderstrepen wij met kracht hetgeen Heitink hierover heeft opgemerkt. Een goede contactstructuur vormt een voorwaarde voor een levende gemeente en parochie. Vgl. Heitink, G. (1983). Motieven voor regelmatig huisbezoek. *Praktische Theologie* 10/5, 449-460. Zie ook: Roosen, P. (1997). *Die Kirchengemeinde – Sozialsysteem im Wandel*. Berlin/New York; Lindner, H. (2000). *Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden*. Stuttgart; Ploeger & Ploeger-Grotegoed, *a.w.*, pp. 358v.
  41. Binnenkort verschijnt: Ark, J. van & Roest, H. de (red.). (2004). *De weg van de groep. Leidinggeven aan groepen in gemeente en parochie*. Zoetermeer. Groepen kunnen het 'zenuwstelsel' van een gemeente zijn. Zie hiervoor: Kamp, P. van de (2003). *Hart voor de stad. Een praktisch-theologische studie naar kansen voor kerk-zijn in een stedelijke samenleving*. (p. 61). Dissertatie Utrecht. Kampen.
  42. Zie ook: Ploeger, & Ploeger-Grotegoed, *a.w.*, pp. 355v. Een predikant moet volgens de auteurs voor contacten met modale leden structureel

- meer tijd kunnen inruimen.
43. Putman, W. (1998). *Godsbeelden en Levensverhaal. Een onderzoek met behulp van de Waarderingstheorie en Zelfconfrontatiemethode naar de betekenis van persoonlijke godsbeelden*. Tilburg. Zie ook: Putnam, W. (2000). Bekering als keuze: een dialogisch en dynamisch proces. In Broers, A. e.a., (red.), *Nieuwe Katholieken*. (p. 40). Tiel.
  44. Naar aanleiding van een bezoek van Hybels aan Hamburg citeert Heyen een journalist van Das Sonntagsblatt: 'Hybels Motivation Kirchenferne anzusprechen folgt einem klassischen evangelikalen Muster. "Die Realität der Hölle treibt mich an", bekennt er. Um "verlorene Leute" zu erreichen und um zu verhindern daß sie zur Hölle fahren bietet Willow Creek die "Suchergottesdienste" an. Freilich, Hybels droht nicht mit der Hölle, sondern predigt Gottes Liebe.' Volgens Heyen wordt er daardoor geen 'open kaart' gespeeld en kan een nieuwkomer zich bekocht weten, nadat hij eenmaal 'binnen' is. Het wordt vanwege de dreiging met verdoemenis uitermate lastig om nu nog het schip te verlaten. Zie: Heyen, H. (2003). De individuele arcaandiscipline, in F.G. Immink & H.P. de Roest, *Praktische theologie in meervoud. Identiteit en vernieuwing*. (p. 101). Zoetermeer.
  45. We zien dit ook bij de Redeemer kerk, in New York. In zijn dissertatie laat Van de Kamp uitgebreid zien, hoe de theologische visie van Tim Keller in drie trefwoorden kan worden neergezet: 'koninkrijk', 'evangelie' en 'context'. Het gaat om *een continual renewal of the gospel*. Kamp, P. van de, *a.w.*, p. 43. Niettemin ligt achter de benadering van Redeemer een grondovertuiging dat zij die zich niet aan Christus overgeven, naar de hel gaan. De positieve benadering van de stad, evenals de gerichtheid op jonge professionals maakt deel uit van de strategie zoveel mogelijk mensen te redden.
  46. Warren, R. (2003). *Doelgerichte gemeente*. (p. 185). Vaasen.
  47. *Ibid.*, p. 186.
  48. *Ibid.*, p. 137.
  49. Warren, *a.w.*, p. 155.
  50. Karl Barth, *Kirchliche Dogmatik* III/2, 60ff. Zie hierover vooral de heldere analyse van Wissink, J. (1983). *De inzet van de theologie. Een onderzoek naar de motieven en de geldigheid van Karl Barths strijd tegen de natuurlijke theologie*. (p. 185). Amersfoort.
  51. Wissink, *a.w.*, p. 190.