



DE DUURZAME KERK

Lars Grijsen | Eindscriptie Master Missionaire Gemeente
Begeleider: Stefan Paas | Theologische Universiteit Kampen

De Duurzame Kerk

Lars Grijsen

Eindscriptie master Missionaire Gemeente

Begeleider: Stefan Paas

Theologische Universiteit Kampen

Inhoud

Voorwoord	9
1. Inleiding	11
1.1. Onderzoeksopzet.....	11
1.1.1. <i>Aanleiding</i>	11
1.1.2. <i>Definitie van duurzaamheid.....</i>	13
1.1.3. <i>Doelstelling</i>	15
1.1.4. <i>Afbakening</i>	15
1.1.5. <i>Onderzoeksvragen.....</i>	16
1.2. Methode en leeswijzer	16
1.3. Relevantie voor wetenschap en kerk	17
2. Duurzaamheid in de missionaire ecclesiologie	19
2.1. Drie-zelf formule	19
2.1.1. <i>Historisch-theologische achtergrond</i>	19
2.1.2. <i>Anderson en Venn.....</i>	20
2.1.3. <i>Doorwerking</i>	22
2.1.4. <i>Zending en de vierde sector.....</i>	25
2.2. Church Growth Theory	26
2.3. Duurzaamheid in de ‘Emerging-Missional conversatie’	29
2.3.1. <i>Stuart Murray</i>	29
2.3.2. <i>Fresh Expressions.....</i>	31
2.3.3. <i>Alan Hirsch.....</i>	33
2.3.4. <i>Andrew Jones.....</i>	35
2.4. Vergelijking en conclusie.....	39
2.4.1. <i>Leiderschap</i>	39
2.4.2. <i>Financiën</i>	40
2.4.3. <i>Vermenigvuldiging</i>	42
2.4.4. <i>Conclusie</i>	43
3. Ecologische duurzaamheid.....	45
3.1. Duurzaamheid bij historische, religieuze gemeenschappen.....	45
3.2. Ecotheologie.....	46
3.3. Ecotheologen: White, Berry, Moltmann en Cobb.....	48

3.4.	Conclusie	51
4.	Duurzaamheid in recentere bedrijfskundige literatuur	55
4.1.	Ontwikkeling van het begrip duurzaamheid	55
4.1.1.	<i>Ontwikkeling in betekenis</i>	55
4.1.3.	<i>Triple Bottom Line: People, Planet, Profit</i>	57
4.1.4.	<i>Invloed op organisaties</i>	58
4.1.5.	<i>Invloed op het denken over groei</i>	59
4.2.	Duurzaamheid in non-profitorganisaties	62
4.2.1.	<i>Definitie van non-profit</i>	62
4.2.2.	<i>Kenmerken van duurzame non-profitorganisaties</i>	63
4.2.3.	<i>Modellen voor duurzaamheid</i>	66
4.2.4.	<i>Voorbeelden van duurzame non-profit organisaties</i>	67
4.3.	Voorlopige conclusie	69
4.3.1.	<i>Leiderschap</i>	70
4.3.2.	<i>Financiën</i>	71
4.3.3.	<i>Vermenigvuldiging</i>	71
4.3.4.	<i>Innovatie</i>	72
4.3.5.	<i>Samenwerking</i>	73
4.3.6.	<i>Vervolg</i>	74
5.	Ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid	75
5.1.	Verschillen tussen een kerk en een (non-profit) organisatie	75
5.2.	Voorlopige beschrijving van de duurzame kerk	76
5.3.	Theologisch kader: ecclesiologie	78
5.3.1.	<i>Duurzaamheid in eigenschappen van de kerk</i>	79
5.3.2.	<i>Duurzaamheid in de ambtenleer</i>	82
5.3.3.	<i>Duurzaamheid als ecclesiologische fase</i>	83
5.4.	Ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid	85
6.	Conclusie	89
6.1.	Korte beantwoording van de onderzoeksvragen	89
6.2.	Adviezen voor kerk(planting)en in Nederland	90
6.3.	Aanbeveling voor vervolgonderzoek	93
	Geraadpleegde literatuur	95

Voorwoord

Wat een onderneming ... Dat gaat in mijn geval over het studeren van theologie en dat afronden door een scriptie te schrijven, maar ook over de financiering van zo een duurzame (lees: lange) studietijd. Naast het studeren heb ik altijd gewerkt als websiteontwikkelaar in Amsterdam en in het voorjaar van 2010 ben ik officieel zelfstandig ondernemer geworden. Dat betekende inkomen, maar ook studievertraging. Studietaken vooruitschuiven gaat makkelijker dan klanten 'nee' verkopen. Een tentamen overslaan voor een flinke technische storing die hoogste prioriteit heeft, kost je studiepunten maar levert je 'credits' op bij de klant. Achteraf vind ik het werken en later oprichten van een onderneming een goede stap omdat het me niet alleen een inkomen bezorgt, maar werken als theoloog en ondernemer levert ook veel kruisbestuiving, leuke gesprekken en kansen op. Net als bij muzikanten op het conservatorium en ontwerpers op een designopleiding moet je als theoloog die niet aan de slag gaat als traditioneel gemeentepredikant vooruitdenken. Je kunt niet (altijd) langer wachten op je papiertje en dan eens denken hoe te voorzien in je levensonderhoud en aan de slag te gaan.

Zo zie ik ook duurzaamheid; die maatregelen nemen zodat je over langere tijd nog steeds dat kunt doen wat je wilt of moet doen. In mijn moestuin in Amstelveen zou het raar zijn om een plant met groente eraan met wortel en al uit de grond te trekken, of een boompje met olijven om te hakken. Duurzaamheid betekent wel de vruchten plukken, maar niet de boom omhakken. Zo krijgt de plant of boom tijd om nieuwe vruchten aan te maken.

Mijn dank gaat uit naar scriptiebegeleider Stefan Paas. Je hebt me enorm geholpen de enorme hoeveelheid materiaal en ideeën over duurzaamheid in een logische en zinvolle structuur te steken. Gerbram Heek wil ik bedanken voor het meelesen en je constructieve commentaar. Mijn familie bedank ik voor de praktische steun en het meeleven van het begin tot aan het einde van mijn studie. Mijn vrouw en kind betekenen veel voor me en hebben me gemotiveerd om het studietraject nu toch echt af te ronden. Ze verlangen naar meer vrije tijd voor en met papa. Daar gaan we nu lekker duurzaam van genieten.

1. Inleiding

1.1. Onderzoeksopzet

In deze paragraaf beschrijf ik beknopt de aanleiding, de definitie van duurzaamheid, de doelstelling, de afbakening en de onderzoeksvragen bij het onderzoek.

1.1.1. Aanleiding

'Adequate attention to internal matters is important for the development of healthy and sustainable churches. But if this predominates, it will distract the church from its *raison d'être* and jeopardize the attainment of a church that is either healthy or sustainable.'¹

Als parttime ondernemer triggerde dit citaat mij onmiddellijk verder te lezen en uit te zoeken wat een 'sustainable church' volgens de auteur kenmerkt. In de zakelijke wereld is 'sustainability' namelijk een groot begrip. In de Nederlandse taal wordt 'sustainability' meestal vertaald met 'duurzaamheid' en soms ook met 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)'. Over duurzaamheid wordt veel geschreven. De een ziet het als een bittere noodzaak, de ander vindt duurzaamheid een egoïstische hype waardoor vooral de personen en bedrijven die er aan doen zich beter voelen. En wat is duurzaamheid precies? Is duurzaam hetzelfde als groen, ecologisch of efficiënt? Zo zou je bijvoorbeeld kunnen denken aan 'groen' ondernemen, maar economen wijzen erop dat duurzaamheid veel meer is dan groene stroom afnemen of het scheiden van afval. Duurzaamheid voor ondernemers betekent ondernemen met aandacht voor 'People', 'Planet' en 'Profit'. Duurzaamheid is bovendien een strategie, een manier om te innoveren, om winst te maken in lastig economisch klimaat.

Tegenwoordig kan een ondernemer moeilijk om duurzaamheid heen, het is bepalend voor 'het voortbestaan van je business' aldus KPMG-directeur Bernd Hendriksen.² Vele grote bestaande ondernemingen doen stappen op het gebied van duurzaamheid. Zo wil Shell bijdragen aan duurzame ontwikkeling en helpen om op economisch, maatschappelijk en milieutechnisch verantwoorde wijze in de toenemende energiebehoefte van de wereld te voorzien.³ Nespresso heeft voor 2013 de target opgesteld dat 80% van de koffie afkomstig moet zijn van het 'Nespresso AAA Sustainable Quality™ Coffee Program'.⁴ Maar ook bij nieuwe ondernemingen speelt duurzaamheid een grote rol. Duurzaamheid achteraf introduceren is logischerwijs een dure, tijdrovende en niet-duurzame strategie in vergelijking met duurzaamheid integreren bij de start van een onderneming.

¹ Stuart Murray, *Church Planting. Laying Foundations*, Carlisle 1998, 32

² 'KPMG: duurzaamheid bepaalt voortbestaan business', www.duurzaamnieuws.nl/bericht.rxml?id=77032 [25 januari 2013]

³ 'Duurzame ontwikkeling bij Shell', www.shell.nl/nld/environment-society/sustainable-development.html [25 januari 2013]

⁴ 'Nespresso Ecolaboration', www.nespresso.com/ecolaboration/nl/nl/index.html [25 januari 2013]

In visionaire bedrijfsdocumenten doet dit soort taal het goed. Maar, kan een startende ondernemer ten alle tijden duurzaam starten? Klinkt het bijvoorbeeld niet aannemelijk dat een startende ondernemer aanvankelijk gebruik maakt van vervuilende - maar goedkopere - grondstoffen, om later over te gaan tot een meer duurzame inkoop?

Duurzaamheid is ook een thema in de kerk en dat kan verschillende kanten uitgaan. Recent deed de Evangelische Omroep een onderzoek getiteld 'Leef je geloof' dat gaat over opvattingen onder christenen in Nederland over onder andere duurzaamheid.⁵ Hoewel christenen vaker een schone aarde voorstaan, zijn het vooral niet-christenen die zich positief onderscheiden in het verantwoord omgaan met eten (biologisch), energie en dierenwelzijn. Wanneer de cijfers van actieve kerkgangers (een onderscheiden groep binnen de groep van christenen) daarmee worden vergeleken, worden de verschillen kleiner en zijn de actieve kerkgangers over het algemeen net iets duurzamer dan niet-christenen.⁶ Verder blijkt dat christenen geen duidelijke externe motivatie hebben om op een goede manier met de aarde om te gaan. Het geloof in God en het christendom verschaffen leefregels voor hoe je met je medemens om moet gaan, maar minder duidelijk blijken de handvatten te zijn voor de omgang met de aarde.⁷ Ten slotte staat in de lijst van vormen van gedrag waarmee christenen willen opvallen in de samenleving geen vorm in relatie tot het thema 'schepping'. Het kan zijn dat dit gevat is in 'anders' (9%), maar kennelijk is de groep die wil opvallen als christen door een duurzame levensstijl zeer klein of bestaat die niet.⁸

Ook Stichting Micha deed onderzoek naar duurzaamheid onder christenen in Nederland met de 'Micha Monitor'.⁹ Veel christenen zijn optimistisch over hun duurzame levensstijl en geven zich een 8,0 tegenover een 7,7 door het algemene publiek (een steekproef van de Nederlandse samenleving). Op het gebied van gedragskenmerken onderscheiden kerkgangers zich echter minder sterk van het algemene publiek: het duurzame gedrag van christenen wijkt nauwelijks af van dat van het algemene publiek.¹⁰ Verder blijkt dat de kerk een belangrijke rol heeft bij de invulling van de levensstijl van het merendeel van de christelijke kerkgangers (65%). Maar: in de kerk komt het thema 'duurzaamheid' minder onder de aandacht dan 'rechtvaardigheid'. Slechts twee op de tien kerkgangers meent dat er veel aandacht is voor duurzaamheid, tegenover vijf op de tien bij

⁵ Evangelische Omroep, 'Leef je Geloof in Nederland', 2012. Vindplaats: http://static.eo.nl/fileadmin/bestanden/geloven/EO_Leef_je_Geloof_in_Nederland_01.pdf [25 januari 2013]

⁶ Leef je geloof in Nederland, 32

⁷ Leef je geloof in Nederland, 38

⁸ Leef je geloof in Nederland, 41

⁹ Micha Nederland, 'Micha Monitor 2012', 2012. Vindplaats: www.michanederland.nl/wp-content/uploads/2012/11/Micha-Monitor-2012-styled-def.pdf [25 januari 2013]

¹⁰ Micha Monitor, 7

rechtvaardigheid. Volgens vier op de tien kerkgangers neemt de kerk ook verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid en rechtvaardigheid.¹¹

Naast onderzoeken zijn er ook tal van kerkelijke organisaties en initiatieven op te noemen die iets met duurzaamheid te maken hebben: van een 'groene' kerk waar fair-trade koffie geschonken wordt tot aan energiezuinige kerkgebouwen.¹² Bestaande kerken krijgen in de gaten dat duurzaamheid een belangrijk thema is, maar de concrete plannen lijken niet veel verder te gaan dan het 'vergroenen' van de kerk. En hoe zit het met duurzaamheid en het starten van nieuwe ondernemingen op kerkelijk vlak: kerkplanting? De combinatie van kerkplanting en duurzaamheid komt slechts sporadisch voor in hedendaagse literatuur over kerkplanting. Duurzaamheid lijkt hier vooral gebruikt te worden in de oude betekenis van het woord: bestendig van lange duur.¹³ Stuart Murray, auteur van het citaat aan het begin, gebruikt in *Church Planting* een aantal keer het woord 'sustainable'. Een duurzame kerk werkt vanuit een besef van Gods missie, heeft een goede balans gevonden tussen aandacht voor interne zaken en het naar buiten treden en is tenslotte afgestemd op de post-christelijke context. Bij Alan Hirsch komt de term 'sustainability' naar voren als hij in het hoofdstuk 'apostolic architecture' in *The Permanent Revolution* zijn ontwerp voor kerkplantingsbewegingen beschrijft: 'We need to keep an eye out for long-term sustainability and ongoing momentum'.¹⁴ Duurzaamheid wordt op andere plekken ook in verband gebracht met de autonomie van kerken waarbij de drie-zelf formule van Henry Venn en Rufus Anderson nog altijd besproken wordt: een kerkplanting moet zo snel mogelijk 'self-supporting', 'self-governing' en 'self-propagating' worden en kan zo zelfstandig gaan functioneren.¹⁵

Bestaat de duurzame kerk? Duurzaamheid in de kerk kan gezien het bovenstaande gaan over allerlei zaken, variërend van een groene kerk tot aan het op den duur zelfstandig functioneren van een kerkplanting.

1.1.2. Definitie van duurzaamheid

De term 'duurzaamheid' is blijkbaar nog niet zo gemakkelijk te definiëren. Elk standaard woordenboek zal komen met een korte definitie van duurzaamheid als 'van lange duur', 'lang

¹¹ Micha Monitor, 7

¹² Lijsten van landelijke initiatieven m.b.t. duurzaamheid zijn te vinden op internet. De binding met de kerk en de impact op de kerk is hier en daar gering. Bijvoorbeeld hier: www.groenekerken.nl/andere-organisaties/ [22 oktober 2013].

¹³ Zie voor uitgebreide bespreking paragraaf 1.1.2

¹⁴ Alan Hirsch, Tim Catchim, *The Permanent Revolution: Apostolic Imagination and Practice for the 21st Century Church*, San Francisco 2012, 237

¹⁵ *Mission-Shaped Church: Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context*, Londen 2004, 120-121

goedblijvend', 'bestendig' en 'gaat lang mee'. De Engelse term 'sustainability' komt van het werkwoord 'sustain' en dat komt weer van het Latijnse 'sustinere': 'vasthouden', 'volhouden'. In deze oude betekenis van het woord kun je bijvoorbeeld zeggen dat hardhout duurzamer is dan geïmpregneerd hout en geïmpregneerd hout is weer duurzamer dan hout dat onbehandeld is. Producten kunnen volgens deze betekenis ook duurzaam gemaakt worden door betere grondstoffen of materialen te gebruiken in het productieproces of door het product achteraf goed te onderhouden.

Er is echter, onder invloed van ecologische discussies, een verschuiving in de betekenis van duurzaamheid aan te wijzen. Als het gaat om hardhout, is het algemene beeld tegenwoordig dat dit soort hout juist helemaal niet duurzaam is, omdat hiervoor waarschijnlijk tropisch regenwoud is vernietigd. En zit geïmpregneerd hout niet vol met stoffen die schadelijk zijn voor het milieu? De betekenis is in dit voorbeeld volledig verschoven. De verschuiving heeft als oorzaak dat de term 'duurzaamheid' synoniem geworden is van 'duurzame ontwikkeling'. De definitie uit het rapport 'Our common future' wordt tot aan de dag van vandaag gebruikt om duurzame ontwikkeling en het synoniem duurzaamheid uit te leggen: 'Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.'¹⁶ Duurzaamheid kan in aanvulling op deze tweede, nieuwe betekenis ook verbonden worden met een situatie van evenwicht. Dat wil zeggen dat een duurzame ontwikkeling een ontwikkeling is die niet meer energie uit de omgeving haalt dan zij erin stopt. De term 'klimaatneutraal' past hier goed bij.

Wanneer we de definitie van duurzaamheid toepassen op de kerk, komen er vragen op als: is de duurzame kerk een kerk die lang mee gaat, een kerk die zichzelf draaiende kan houden of is het een kerk die vooruit kijkt en in haar kerk-zijn vandaag de dag anticipeert op cultuurveranderingen zoals secularisatie, individualisatie en de wending naar spiritualiteit? Of hangen deze drie betekenissen met elkaar samen? En wat houdt het planten van een duurzame kerk in? Vallen de oude en nieuwe betekenis van duurzaamheid te combineren als het gaat om de duurzame kerk? De kerk is niet zomaar een willekeurige, zakelijke organisatie; ze is de kerk van Jezus Christus. Wat betekent dat voor het spreken over duurzaam kerk-zijn? Valt er vanuit christelijke theologie iets relevants te zeggen over duurzaamheid?

¹⁶ *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, 1987. Vindplaats: www.un-documents.net/wced-ocf.htm [14 januari 2013]

1.1.3. Doelstelling

Het onderzoeksdoel van dit onderzoek is een beschrijving van duurzaam kerk-zijn. Met deze beschrijving van de duurzame kerk wil ik komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel voor enerzijds bestaande kerken en anderzijds kerkplantingen.

1.1.4. Afbakening

In de doelstelling komt naar voren dat ik duurzaamheid onderzoek als ecclesiologisch beoordelingsmodel voor zowel de bestaande kerk als ook kerkplantingen. Onderzoek voor alleen duurzame kerkplantingen zou een mogelijke afbakening kunnen zijn, maar ik ben ervan overtuigd dat duurzaamheid breder toegepast kan worden op kerken in het algemeen. Dat is ook aannemelijk, gezien de zakelijke parallellen die in deze scriptie worden getrokken, omdat startende ondernemingen zelden vanaf het begin duurzaam zijn. Focussen op uitsluitend duurzame kerkplanting zou ook de suggestie kunnen wekken dat kerkplantingen en bestaande kerken twee verschillende zaken zijn. In de praktijk op uitvoerend niveau zijn er verschillen aan te wijzen, maar op een theoretisch, ecclesiologisch niveau zou ik bestaande kerken en kerkplantingen dicht bij elkaar willen houden in dit onderzoek. Zowel bestaande als nieuwe kerken zijn gebaat bij duurzaamheid.

Bovenstaande neemt niet weg dat er wel een afbakening plaats moeten vinden. Daarom kies ervoor om het doel (een ecclesiologisch beoordelingskader) vanuit drie invalshoeken te benaderen:

- In dit onderzoek wil ik de duurzame kerk allereerst en hoofdzakelijk vanuit *een missiologische perspectief* benaderen. Mijn onderzoeksdomein is het thema 'duurzaamheid' in de missiologische, ecclesiologische literatuur met een focus op kerkplanting van globaal de 19^e tot de 21^e eeuw. Het onderzoeksbereik is groter: ik onderzoek missiologische literatuur op duurzaamheid om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over de duurzame kerk als organisatie en haar van adviezen te voorzien.
- Daarnaast bespreek ik enkele bronnen die gaan over *ecologische duurzaamheid*; de opvatting van duurzaamheid bij een viertal historische, religieuze gemeenschappen en een aantal ecotheologen. Ik kijk met name naar welk begrip van duurzaamheid hier dominant is en wat de belangrijkste kritiek is op het functioneren van de kerk.
- Wat betreft *zakelijke literatuur* over duurzaamheid kies ik een paar standaard handboeken over dit thema. Verder zal de zakelijke literatuur vooral uitgekozen worden op 'duurzaamheid bij non-profit organisaties'. De kerk is bij uitstek een non-profit organisatie en geen winstgevend bedrijf.

1.1.5. Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek is: ‘Wat is een duurzame kerk?’ De deelvragen zijn:

1. Hoe wordt het begrip ‘duurzaamheid’ (en verwante begrippen) gebruikt in missiologische literatuur en kerkplantingsliteratuur, en welke betekenissen heeft het?
2. Wat wordt er in de ecotheologie gezegd over ecologische duurzaamheid en wat is de belangrijkste kritiek op het functioneren van de kerk?
3. Hoe wordt het begrip ‘duurzaamheid’ (en verwante begrippen) gebruikt in bedrijfskundige literatuur, met name voor non-profit organisaties?
4. Wat is de aanvulling en correctie vanuit de ecclesiologie op de in vragen 1 - 3 bestudeerde concepten van duurzaamheid?
5. Hoe kan een kerk op duurzaamheid beoordeeld worden?
6. Welke adviezen kunnen hieruit worden afgeleid voor kerk-zijn en kerkplanting in Nederland?

1.2. Methode en leeswijzer

In deze paragraaf schets ik kort de methode. De paragraaf is tegelijkertijd te gebruiken als een leeswijzer voor de rest van het onderzoek.

In hoofdstuk twee geef ik een beschrijving op hoofdlijnen van het gebruik en de betekenis van de term ‘duurzaamheid’ in het spreken over de kerk in de missiologische literatuur. Dat doe ik door eerst te beginnen bij de zendingstheologen Anderson en Venn uit de 19^e eeuw met hun drie-zelf formule en de doorwerking ervan tot aan het begin van de 20^e eeuw. Daarna bekijk ik de ‘Church Growth Movement’ in de tweede helft van de 20^e eeuw. Aan het einde kom ik uit bij de ‘Emerging Church’ die aan einde van de 20^e eeuw opkwam en zich vandaag de dag nog steeds verbreedt. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: ‘Wat is een duurzame kerk in de traditie van missiologisch spreken over de kerk?’

In het derde hoofdstuk bespreek ik vier historische, religieuze gemeenschappen met een visie op duurzaamheid, evenals enkele invloedrijke ‘ecotheologen’. Welk begrip van ‘duurzaamheid’ blijkt hieruit en wat is de belangrijkste kritiek op het functioneren van de kerk?

Het vierde hoofdstuk kent een zakelijke insteek. Ik laat zien hoe het begrip ‘duurzaamheid’ zich in onze tijd heeft ontwikkeld en verruimd vanuit ecologische perspectieven. Vanuit recente bedrijfskundige literatuur laat ik zien welke invloed dit heeft gehad op het denken over organisaties. Het gaat niet alleen over de boodschap van een organisatie, maar ook over haar functioneren en haar omgang met de omgeving. Wat betekent duurzaamheid voor non-profit organisaties?

Na het materiaal van de drie perspectieven verzameld te hebben in de voorgaande hoofdstukken wil ik in het vijfde hoofdstuk een voorlopige beschrijving geven van de duurzame kerk. Die beschrijving zet ik vervolgens in een breder theologisch kader, namelijk dat van de ecclesiologie, van waaruit ik aanvulling en correctie geef op deze beschrijving. Het doel is om te komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid dat bruikbaar is voor de hele kerk, dat consistent en transparant is en aanleiding vormt voor tal van nieuwe onderzoeken en perspectieven.

In hoofdstuk zes trek ik kort een eindconclusie, geef ik enkele adviezen aan kerk(planting)en in Nederland en doe ik enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

1.3. Relevantie voor wetenschap en kerk

Relevantie voor de wetenschap

Mijn scriptie richt zich op het terrein van de missiologie (praktische theologie) door de focus op kerkplanting. Het zakelijke gedeelte wat betreft duurzaamheid staat in dienst van de theologie in het onderzoek. In de literatuur over kerkplanting is er zoals in de aanleiding te lezen valt, betrekkelijk weinig te vinden over duurzaamheid. De link met de zakelijke wereld en haar wetenschappelijke modellen, methodes en begrippen wordt vaak genoeg gemaakt bij bezinning op kerkplanting, maar bij de term 'duurzaamheid' lijkt dat niet het geval te zijn. Hoogstens wordt de term gebruikt in de betekenis van 'voorduren' en 'bestendig zijn', maar wordt duurzaamheid verder niet toegelicht. In deze scriptie ga ik het begrip 'duurzaamheid' verhelderen en tot een theorie maken om uiteindelijk te komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel. Dat doe ik enerzijds door het beter te beschrijven en aan te vullen met ecologische en zakelijke inzichten. Bovendien evalueer en vul ik het geheel theologisch aan vanuit de ecclesiologie. Zo kan er een duurzaamheidsbegrip ontstaan dat (a) bruikbaar is voor de kerk, (b) consistent en transparant is, en (c) mogelijk een aanleiding vormt voor tal van nieuwe onderzoeken en perspectieven.

Relevantie voor de kerk

Wat zou er gebeuren als kerken niet duurzaam worden geplant? Zouden ze dan gedoemd zijn maar kort te bestaan in tegenstelling tot duurzame kerkplantingen? Of zouden niet-duurzame kerkplantingen het gevaar opleveren dat de toekomstige generatie niet langer in haar eigen behoefte kan voorzien? Is het zo dat niet-duurzame kerkplantingspraktijk zoveel energie haalt uit de bestaande kerken dat er op korte termijn snel naar een andere strategie moeten worden gezocht? En is de bestaande kerk niet langer geloofwaardig als ze geen aandacht heeft voor duurzaamheid? Te zeggen dat zonder deze scriptie alle bovenstaande vragen met 'ja' beantwoord moeten worden, gaat te ver. De scriptie is echter zeker relevant voor de kerk als geheel. Ondanks dat ik missionaire ecclesiologie onderzoek met een focus op kerkplantingen verwacht ik dat de conclusies relevant zijn

voor alle kerken. Duurzaamheid moet in kerken ook besproken worden. Het ecclesiologisch beoordelingsmodel is gebouwd op basis van inzichten met betrekking tot missiologische, ecologische en zakelijke duurzaamheid. Het geeft kerken op lokaal, regionaal en landelijk niveau een instrument om concreet te praten over duurzaamheid.

2. Duurzaamheid in de missionaire ecclesiologie

In dit hoofdstuk geef ik een beschrijving op hoofdlijnen van het gebruik en de betekenis van duurzaamheid in het spreken over de kerk in de missiologische literatuur. Daarvoor onderzoek ik niet sec de term 'duurzaamheid' of 'sustainability' en afleidingen daarvan, maar meer de zaak. De vraag die functioneert als lens voor dit hoofdstuk is: 'Wat is een duurzame kerk in de traditie van het missiologisch spreken over de kerk?' Antwoorden op die vraag zoek ik allereerst bij de zendingstheologen Anderson en Venn uit de 19^e eeuw met hun drie-zelf formule en de doorwerking ervan tot aan het begin van de 20^e eeuw. Daarna bekijk ik de 'Church Growth Movement' in de tweede helft van de 20^e eeuw. Tenslotte kom ik uit bij de 'Emerging Church' die aan het einde van de 20^e eeuw opkwam en zich vandaag de dag nog steeds verbreidt.

2.1. Drie-zelf formule

De bekende drie-zelf formule in missiologische literatuur bestaat uit de drieslag 'self-supporting', 'self-governing' en 'self-propagating'.¹⁷ De formule komt nog altijd geregeld voor in hedendaagse missiologische literatuur in het kader van duurzaamheid en de vraag naar de verhouding tussen de oude, zendende kerk en de nieuwe, geplante kerk. In het rapport *Mission-Shaped Church* wordt de formule als een praktisch instrument gezien om de mate van onderlinge afhankelijkheid van oude en nieuwe kerk te evalueren.¹⁸

2.1.1. Historisch-theologische achtergrond

Een van de opmerkelijke fenomenen van zending in de Verlichting is volgens David Bosch, die ik hieronder volg, de opkomst van zendingsgenootschappen.¹⁹ Aan het einde van 18^e eeuw ontstonden deze zendingsgenootschappen in alle traditionele protestantse landen. Opmerkelijk was het wel omdat na de Reformatie het vormen van zulke zendingsgenootschappen lange tijd onbespreekbaar was, want zending mocht alleen door de institutionele kerk gedaan worden. Toch waaide er aan het einde van de 18^e eeuw een ondernemende geest waarin een mix gemaakt werd van het 'ambt aller gelovigen' uit de Reformatie met een positieve kijk op wereld en mensheid vanuit de Verlichting: mensen kunnen niet alleen iets doen aan omstandigheden van zichzelf, maar ook aan die van anderen. Er ontstond een oecumenisch klimaat, ook onder de zendingsgenootschappen die uit een specifiek kerkverband waren ontstaan. Zo werd in 1799 de Britse 'Church Missionary Society' opgericht. Er was bij dit zendingsgenootschap toen geen exclusivistische of confessionalistische

¹⁷ In latere literatuur waarin de drie-zelf formule gebruikt wordt, worden 'self-supporting' en 'self-sustaining' afwisselend gebruikt om hetzelfde aan te duiden. Soms betekent 'self-sustaining' echter ook de optelsom van 'supporting', 'governing' en 'propagating'. 'Self-propagating' als term is afkomstig van Anderson, het in betekenis gelijke 'self-extending' van Venn. 'Self-propagating' wordt over het algemeen het meest gebruikt.

¹⁸ *Mission-Shaped Church*, 120-121

¹⁹ David J. Bosch, *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*, New York 1997, 327-331

houding te ontdekken. Het was bijvoorbeeld geen probleem om zendingen uit andere kerkverbanden te erkennen. Tijdens de hoogtijdagen van de oecumenisch ingestelde zendingsgenootschappen was zending voornamelijk de 'conversio gentilium' (beking van individuen). Halverwege de 19^e eeuw kwam er een tegenreactie waarin kerkverbanden zichzelf meer gingen vooropstellen en waarin er ook theologische verschuivingen plaatsvonden. Zo werd het Koninkrijk van God versmald tot de praktijk en leer van een kerkverband. Het is dan niet verwonderlijk dat de zending weer sterker aan het kerkverband gekoppeld werd. Deze tegenreactie werd mede gevoed door de kritiek dat in de oecumenisch ingestelde zendingsgenootschappen wel het evangelie werd verkondigd, maar zonder daarbij een kerk aan te bieden. Deze defensieve reactie van kerkverbanden zorgde ervoor dat de betekenis van het al oudere begrip 'plantatio ecclesiae' veranderde in het planten van eigen, confessionele kerken op het zendingsveld door kerkverbanden.

2.1.2. *Anderson en Venn*

Rufus Anderson (1796-1880) was secretaris-generaal van een Amerikaans, protestants zendingsgenootschap genaamd 'American Board of Commissioners for Foreign Missions' dat in 1810 begon als oecumenisch genootschap zonder kerkverband, maar dat later onder invloed van het hierboven beschreven congregationalisme toch gekoppeld werd aan een kerkverband. Henry Venn (1796-1873) was secretaris-generaal van het eerder genoemde Britse, Anglicaanse zendingsgenootschap 'Church Missionary Society'. Door deze twee zendingstheologen werden er grote stappen richting onafhankelijkheid van de geplante kerken op het zendingsveld gezet. Onder invloed van de opkomende geest van democratie halverwege de 19^e eeuw hadden beide theologen een groot vertrouwen in de integriteit van niet-westerse bekeerlingen, in elk geval meer dan de meeste van hun tijdgenoten.

Anderson ziet het grote doel van zending als het planten en vermenigvuldigen van zelfvoorzienende, efficiënte kerken die bestaat uit lokale bekeerlingen met kerkleiders van hetzelfde ras. Alleen zulke kerken geven volgens Anderson bestaansrecht, kracht en glorie aan de zending.²⁰ Kerkplanting is daarom niet hetzelfde als opvoeden of civiliseren, dat laatste zou onnodig veel tijd, personeel en geld vragen van de zendingsbeweging en bovendien zou het de kerk afhankelijk maken van de zendingen.²¹

Venn, zelf zending geweest in Afrika en India, was van mening dat de zending in het buitenland zichzelf onnodig moest zien te maken zodat er echt een lokale kerk zou ontstaan of zoals Venn het

²⁰ R. P. Beaver, ed., *To Advance the Gospel: Selections from the Writings of Rufus Anderson*, Grand Rapids 1967, 99-101

²¹ Beaver, *Selections from the Writings of Rufus Anderson*, 31

noemt: 'Native Church'.²² Het principe van 'self-governing' en dus het leiderschap in lokale handen te leggen noemt Venn de 'euthanasie van de zending'. Op dit punt is Venn wel verkeerd begrepen, maar hij bedoelde hiermee niet het opheffen van het zendingsgenootschap of dat het grote doel van de zending is bereikt. Een dergelijke lokale kerk stelt de zendeling en het zendingsgenootschap erachter juist in staat om naar een andere regio te gaan waar het evangelie nog niet verkondigd is.²³ Venn zag in India dat heidenen al voor hun bekering tot het christelijke geloof gewend waren om hun geld en tijd te steken in het niet-christelijke religieuze systeem. Daarom is het volgens hem geen vreemde verwachting dat een nieuwe christelijke kerk op termijn zelfvoorzienend ('self-supporting') behoort te zijn. Bovendien bevordert zelfvoorziening ook de ijver en het zelfvertrouwen van de lokale kerk.²⁴

Aan deze twee theologen wordt toegeschreven dat ze onafhankelijk van elkaar ideeën hebben ontwikkeld die bekend zijn geworden als de drie-zelf formule. Een woord dat ze er niet zelf aan gaven, maar de drieslag zelf gebruikten ze wel.²⁵ De drie-zelf formule stelt dat het doel van zending is 'self-governing', 'self-supporting' en 'self-propagating' kerken te realiseren. 'Self-governing' wil zeggen dat het leiderschap uit de kerk zelf komt. De lokale kerk wordt niet langer gecontroleerd ('governing') door een buitenlands zendingsgenootschap of denominatie, maar ze stelt eigen prioriteiten, maakt een eigen visie en stelt eigen leiders aan. Een kerk die 'self-supporting' is, is zelfvoorzienend en heeft de mogelijkheid haar kerntaken uit te voeren door het gebruik van eigen, lokale bronnen zonder op buitenlandse gelden te hoeven steunen. 'Self-propagating' betekent voor de kerk dat zij een interne motivatie heeft, aangewakkerd door de Heilige Geest, om het evangelie te delen in de lokale gemeenschap, ongelovigen te begeleiden in het geloof en het Koninkrijk van God te verbreiden in haar omgeving.

De idealen van Anderson en Venn zijn niet uitgekomen zoals ze gehoopt hadden. Ze deelden hun ideeën met de zendingsgenootschappen waar ze zelf ook bestuurlijke functies bekleedden en door correspondentie met zendelingen in het veld. Dat komt volgens Bosch deels doordat hun eigen zendelingen hun ideeën niet uitvoerden, deels ook door de veranderde opvatting over kerkplanting.²⁶ Wat betreft het laatste: halverwege de 19^e eeuw was kerkplanting onder invloed van het denominationalisme het verdelen van terrein onder de verschillende kerkverbanden geworden. De voortgang van het evangelie werd gemeten met behulp van het aantal dopelingen en de

²² M. Warren, ed., *To Apply the Gospel: Selections from the Writings of Henry Venn*, Grand Rapids, 1971, 28

²³ Warren, *Selections from the Writings of Henry Venn*, 29

²⁴ Warren, *Selections from the Writings of Henry Venn*, 60-77

²⁵ Beaver, *Selections from the Writings of Rufus Anderson*, 10-11

²⁶ Bosch, *Transforming Mission*, 332

hoeveelheid nieuwe kerken. De kerk ging verwijzen naar zichzelf in plaats van naar God of de toekomst. Zending was de route van een bestaande kerk naar de nog te institueren kerk. Het bestaan van een kerk rechtvaardigde zichzelf en daarmee was kerkplanting een plat en horizontaal gebeuren geworden.²⁷

Rond 1880 kwam een nieuwe golf van imperialisme op, door Bosch wordt dit het 'high imperial era' van 1880 tot 1920 genoemd. Deze golf van imperialisme miste zijn uitwerking op de zendingsbeweging niet. Het aantal zendelingen ging hard omhoog. Een nieuwe groep zendelingen kwam en ging erop uit. Een generatie eerder hadden Anderson en Venn nog de drie-zelf formule gepromoot, maar deze nieuwe zendelingen hadden hun eigen idee over wat goed was voor de kerk. De drie-zelf formule is nooit afgeschaft, maar werd simpelweg vergeten en dat ging waarschijnlijk samen met een lagere waardering van de lokale talenten en mogelijkheden dan zoals die halverwege de 19^e eeuw door Anderson en Venn werd gedaan.²⁸

2.1.3. Doorwerking

John Nevius (1829-1893) was een Amerikaanse Presbyteriaanse zending die uitgezonden werd naar China, Japan en Korea. Door toedoen van Nevius heeft de term 'missionary church' bekendheid gekregen.²⁹ Nevius trok de methoden van Westerse zendelingen in zijn tijd in twijfel en gebruikte de drie-zelf formule van Anderson en Venn in een serie artikelen in een Chinese krant in 1885. Deze artikelen zijn een jaar later gepubliceerd in boekvorm als *The Methods of Mission Work* die in 1899 opnieuw werd uitgegeven als *The Planting and Development of Missionary Churches*.³⁰ In dat boek ontwikkelde Nevius een aantal zendingsprincipes, op basis van de drie-zelf formule van Anderson en Venn, die later bekend zijn geworden als het 'Nevius plan'. Hij contrasteert het 'oude systeem van zending' dat zich kenmerkt door kolonialisme en betaalde werkers met het 'nieuwe systeem' waarin hij de prioriteit legt bij onafhankelijke, zelfstandige en lokaal gekleurde kerken die een spontane verbreiding van het evangelie in hun alledaagse leefomgeving voorstaan.³¹ Van het 'Nevius plan' zijn dit de hoofdpunten: christenen moeten worden aangemoedigd te blijven werken in hetzelfde beroep als voor hun bekering en er moet een omvattend programma voor discipelschap opgezet worden dat leidt tot missionaire betrokkenheid van de lokale kerk.³² Er is aangetoond dat in

²⁷ Bosch, *Transforming Mission*, 332

²⁸ Bosch, *Transforming Mission*, 307

²⁹ J. A. B. Jongeneel, *Missiologie vol. 2: Zendingwetenschap*, Den Haag 1991, 161

³⁰ Jongeneel, *Missiologie*, 187

³¹ Herdruk: John L. Nevius, *The Planting and Development of Missionary Churches*, Hancock 2003, 18

³² Wesley L. Handy, 'Correlating the Nevius Method with Church Planting Movements: Early Korean Revivals as a Case Study', *Eleutheria* vol. 2 2012. Vindplaats: digitalcommons.liberty.edu/eleu/vol2/iss1/3 [19 juni 2013]

Korea tussen 1895 en 1910 een beweging van kerkplantingen is geweest en dat het 'Nevius plan' een belangrijke schakel was voor het ontstaan en succes van deze beweging in de Koreaanse Presbyteriaanse kerk.³³

Roland Allen (1868-1947) was een Britse, Anglicaanse zendeling die werd uitgezonden naar China. Hij bouwt in zijn befaamde studie uit 1912 *Missionary methods: St. Paul's or ours?* verder door op de drie-zelf formule van Anderson en Venn, maar ook op het werk van Nevius. Hij bestrijdt daarin onder andere de missioloog Gustav Warneck, die geen enkele haast wil maken met de verzelfstandiging van jonge kerken, terwijl dat voor Allen hoge prioriteit heeft.³⁴ Als het gaat om financiële duurzaamheid ('self-supporting') doet Allen de volgende uitspraak:

'The primary importance of missionary finance lies in the fact that financial arrangements very seriously affect the relations between the missionary and those whom he approaches. It is of comparatively small importance how the missionary is maintained: it is of comparatively small importance how the finances of the Church are organized: what is of supreme importance is how these arrangements, whatever they may be, affect the minds of the people, and so promote, or hinder the spread of the gospel.'³⁵

Allen stelt dat in zijn tijd de zendingspraktijk ver verwijderd is van de apostolische praktijk zoals hij die in het Nieuwe Testament bij Paulus zag. Op financieel gebied is de praktijk in Allens tijd verre van duurzaam omdat geplante kerken in het zendingsgebied voor langere tijd om steun blijven vragen. Wanneer ze dat niet doen of niet meer kunnen, komt het bestaan van de kerk in gevaar.³⁶ Allen stipt onder andere aan dat het model van de Westerse kerk dat geïntroduceerd wordt in zendingsgebieden helaas te vaak begint met een luxe en groot kerkgebouw: 'We must have the material establishment before we build the spiritual house. (..) Thus, the foundation of a new mission is primarily a financial operation.'³⁷ Allen ziet Paulus na het planten van een kerk weer snel verder trekken in het vertrouwen dat de Bijbel en de Heilige Geest de gelovigen zullen gaan opbouwen.³⁸ Allen doet de oproep dat zendingen in zijn tijd hetzelfde zouden moeten doen. Vanaf het begin moet er gewerkt worden aan de drieslag van 'self-governing, 'self-supporting' en 'self-propagating'. Het resultaat moet geen kopie zijn van het Westerse model van kerk, maar een lokale, complete kerk met de Bijbel en sacramenten in eigen beheer om zelf de kerk van Christus te kunnen zijn.³⁹ Allen verwacht veel van het evangelie en de impact daarvan op mensen, zo schrijft hij in *The*

³³ Handy, 'Correlating the Nevius Method with Church Planting Movements', 18

³⁴ Jongeneel, *Missiologie*, 177

³⁵ Roland Allen, *Missionary methods; St. Paul's or ours?*, Grand Rapids 1962, 49

³⁶ Allen, *Missionary methods*, 52

³⁷ Allen, *Missionary methods*, 53

³⁸ Allen, *Missionary methods*, 84

³⁹ Allen, *Missionary methods*, 54-56

Spontaneous Expansion of the Church waarin hij pleit voor spontane uitbreiding die zorgt voor een doorgaande beweging van kerkplanting:

'I mean the expansion which follows the unexhorted and unorganized activity of individual members of the Church explaining to others the Gospel which they have found for themselves; I mean the expansion which follows the irresistible attraction of the Christian Church for men who see its ordered life, and are drawn to it by desire to discover the secret of a life which they instinctively desire to share; I mean also the expansion of the Church by the addition of new churches.'⁴⁰

De Indiase bisschop Azariah wijst in zijn boek *Christian giving* uit 1927 op het belang van geestelijke zelfstandigheid voor jonge kerken.⁴¹ De aandacht voor de 'roeping naar buiten' in jonge kerken zou kunnen lijden onder een te sterk accent op financiële zelfstandigheid ('self-supporting'). De geestelijke zelfstandigheid werd voor Azariah in zijn tijd zichtbaar in Korea waar de geestelijke kracht en missionaire gedrevenheid van christenen zorgde voor een snelle uitbreiding van de jonge kerk. Azariah legt het accent op de noodzaak van 'moneyless techniques': de inzet van onbetaalde krachten komt zowel de financiële zelfstandigheid ten goede, als de voortgang van het evangelie in de wereld.

Na de Tweede Wereldoorlog start een ontwikkeling die de oude zendingsstructuur zal afbreken. Eind zestiger jaren wordt duidelijk dat er een verschuiving in gedachten heeft plaatsgevonden bij westerlingen: de wereld draait niet langer meer om Europa. Voor westerse kerken betekent dit een erkenning van lokale kerken meer en meer op basis van gelijkheid. Missie als inculturatie is een idee uit de tweede helft van de 20^e eeuw. Men beseft dan opnieuw dat een universeel christelijk geloof niet bestaat, maar dat het altijd een vertaling is in een specifieke cultuur. In de tijd van koloniale expansie is dat besef er veel minder geweest; westerse christenen namen toen vaak aan dat hun theologie boven de cultuur stond en universeel geldig was. Gezien de ontwikkeling naar een meer autonome en zelfstandige plek voor jonge kerken is het volgens Bosch hoog tijd dat er aan de drie-zelf formule een vierde aspect wordt toegevoegd: 'self-theologizing'.⁴² De zendingstheologen hadden in de 19^e eeuw niet aan 'self-theologizing' gedacht, hoewel het al wel in de praktijk officieus gebeurde. Deze ontwikkelingen leidden tot de gedachte van inculturatie: een pluraliteit aan culturen veronderstelt een pluraliteit aan theologie en dus moeten nieuwe kerken in elke cultuur

⁴⁰ Roland Allen, *The Spontaneous Expansion of the Church*, Grand Rapids 1962, 7

⁴¹ Zijn ideeën worden besproken in G. Noort, S. Paas, *Als een kerk opnieuw begint: handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*, Zoetermeer 2008, 81-82

⁴² Bosch, *Transforming Mission*, 451. Het aspect 'self-theologizing' wordt aan Paul Hiebert, missiologisch antropoloog, toegeschreven.

hun theologie zelf opbouwen.⁴³ Om niet te vervallen in de extremen van syncretisme of ‘Babylonische gevangenschap’, een situatie waarin theologie voor langere tijd geïsoleerd beoefend wordt zonder echt bevraagd, beïnvloed en uitgedaagd te worden, moet ‘self-theologizing’ niet alleen gebeuren in dialoog met de lokale cultuur, maar ook met de universele onzichtbare kerk. Dat laatste noemt Bosch een ‘interculturatie’.⁴⁴ Wanneer het vierde principe, ‘self-theologizing, serieus wordt genomen, is er geen sprake meer van eenrichtingsverkeer van het noorden naar het zuiden, van het Westen naar Afrika en Azië, maar ontstaat er tussen kerken wereldwijd een relatie op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid.

Het gebruiken van de drie-zelf formule ligt onder vuur in de missiologie. Missioloog Johannes Verkuyl schrijft dat nergens in het Nieuwe Testament wordt voorgeschreven dat kerken financieel onafhankelijk (‘self-supporting’) zouden moeten zijn.⁴⁵ Wanneer hij hier op doorgaat, stelt hij dat het delen van gaven eerder de norm is die hij in Nieuwe Testament tegenkomt. Dat voorkomt dat de eis van financiële zelfstandigheid gaat leiden tot een ontkenning van nieuwe kerken als volwaardig en autonoom. Andere kritiek wijst een te grote nadruk op ‘self’ aan, de barrière die de formule opwerpt voor partnerschappen en de negatieve invloed op giften voor buitenlandse zending.⁴⁶ Verder wordt er recent gewezen op de ecclesiocentrische focus van de drie-zelf formule die weinig ruimte zou bieden voor niet-westerse vormen van kerkplanting.⁴⁷

2.1.4. *Zending en de vierde sector*

In 1938 vond een conferentie plaats van het ‘International Missionary Council’ te Tambaram in India. Er werden zeven rapporten gepubliceerd naar aanleiding van deze conferentie, een daarvan was ‘The Economic Basis of the Church’. Het rapport heeft als doel: ‘provide such information on the economic and social environment of the Younger Churches as will throw light upon their power to maintain themselves as self-governing, self-supporting and self-propagating bodies’⁴⁸

De drie-zelf formule van Anderson en Venn krijgt in dit werk een belangrijke plek. Venn had in zijn tijd al aandacht voor hoe de ‘euthanasie van de zending’, het snel zelfstandig worden van een lokale kerk zodat de zendeling weer verder kan, bespoedigd kon worden. Er moesten volgens hem daarom door de zendingsgenootschappen structuren gecreëerd worden die commercie en bediening

⁴³ Bosch, *Transforming Mission*, 452

⁴⁴ Bosch, *Transforming Mission*, 455-457

⁴⁵ Johannes Verkuyl, *Inleiding in de nieuwere zendingswetenschap*, Kampen 1975, 257-258

⁴⁶ Robert Reese, ‘The Surprising Relevance of the Three-Self Formula’, *Mission Frontiers* Juli/Augustus 2007. Vindplaats: www.missionfrontiers.org/issue/article/the-surprising-relevance-of-the-three-self-formula [20 juni 2013]

⁴⁷ Noort, *Als een kerk opnieuw begint*, 82

⁴⁸ J. Merle Davis, *The Economic Basis of the Church*, Londen 1939, vi

combineerden: een combinatie van werkzaamheden die geld opleverden en werkzaamheden die de kerk opbouwden. Die structuren konden bijdragen aan het ontstaan 'self-governing, self-supporting' en 'self-propagating' kerken. Om financiële duurzaamheid te garanderen stelde Venn al halverwege de 19^e eeuw ideeën op voor zogeheten coöperaties.⁴⁹ Venn noemde onder andere het opzetten van banken voor investeren en lenen, organisaties voor sociaal en medisch welzijn, landbouw, warenhuizen voor eerlijke handel en onderwijs door middel van bibliotheken en lezingen. Hij raadde in dit kader aan goed na te denken over de op te zetten coöperatie: niet elke vorm van bedrijfsvoering was geschikt voor een combinatie met zending. Ook moest de balans van de hoeveelheid tijd die de zendeling stak in de coöperatie en in het werk in de kerk gezond blijven en niet doorslaan naar een van beide kanten. Coöperaties konden volgens Venn zo de lokale kerk snel onafhankelijk maken van buitenlandse gelden. In onze tijd vallen dit soort initiatieven in de vierde of ook wel quartaire sector: een economische sector van dienstverlening zonder winstoogmerk.

Bijna een eeuw later worden in 'The Economic Basis of the Church' deze ideeën van Venn weer opgepikt. Zo worden er een aantal vormen van coöperatief zending bedrijven genoemd.⁵⁰ Het rapport ziet de beweging van coöperaties en de rol die ze hebben in het ondersteunen van de zending als manier voor nieuwe kerken om 'self-supporting' te worden. Het rapport eindigt met deze woorden: 'For Christians then to deal in economic activities is not to cross the barrier of their rightful domain but to create the only circumstances in which the whole man can be built up.'⁵¹

2.2. Church Growth Theory

De 'Church Growth Theory' werd te beginnen in de jaren '60 uitgedragen door theologen als Peter Wagner en Donald McGavran. McGavran (1897-1990), missioloog en lange tijd zendeling in India, wordt algemeen gezien als oprichter en vader van de gelijknamige 'Church Growth Movement'.⁵² Lesslie Newbigin stelt dat de 'Church Growth Theory' drie basale vragen stelt en bespreek ze daarna uitvoerig: 'Wat is de relatie tussen numerieke groei in de kerk en de boodschap van het Koninkrijk?', 'Wat is betekenis van bekering en wat is het verband tussen karaktervorming en perfectionering?' en 'Wat is de relatie van het evangelie en de kerk tot de cultuur?'.⁵³

⁴⁹ Warren, *Selections from the Writings of Henry Venn*, v186-188

⁵⁰ Davis, *The Economic Basis of the Church*, 606-607. Genoemd worden onder andere: christelijke leefgemeenschappen in India (ashrams) en Groot-Brittannië (Cotswold Bruderhof), maar ook meer coöperatieve, zakelijke initiatieven als die van Dr. Kagawa in Japan ten tijde van crisis.

⁵¹ Davis, *The Economic Basis of the Church*, 608

⁵² Ed Stetzer, 'What's the Deal with the Church Growth Movement? Part one', www.christianitytoday.com/edstetzer/2012/october/whats-deal-with-church-growth-movement-part-one.html [23 juni 2013]

⁵³ Lesslie Newbigin, *The Open Secret: An Introduction to the Theology of Mission*, Londen 1995, 124-159

McGavran stelt dat door de redenen, factoren en condities met betrekking tot groei in de kerk te evalueren de dynamiek van groei gevat kan worden.⁵⁴ Die dynamiek kan vervolgens toegepast worden in de praktijk. De theorie en haar aanhangers focussen sterk op strategie en effectiviteit, en kennen een pragmatische aanpak. Zendingen (en de financiën die zij tot hun beschikking hebben) moeten zich op de voor het evangelie te winnen groepen concentreren in plaats van op plekken waar er weerstand is of waar de oogst maar mager is in de vorm van bekeerlingen.⁵⁵ Ook de gedachte van een 'movement' is in deze theorie van belang. In zijn eerste boek *Bridges of God* suggereert McGavran dat de strategie niet gericht moet zijn op individuen ('people'), maar op complete bevolkingsgroepen ('peoples').⁵⁶ Het doel van groei in de kerk is verdere groei in de kerk. Dit is een nieuw patroon waarin duizenden mensen tot geloof in Jezus Christus komen.⁵⁷ Het Nieuwe Testament (met name de Grote Opdracht in Mattheüs 28) is er volgens McGavran, in *Understanding Church Growth*, duidelijk over dat nieuwe gelovigen weer andere nieuwe gelovigen moeten binnenhalen.⁵⁸ Naast bijbels-theologische argumenten geeft McGavran ook sociologische en antropologische argumenten die zijn opvattingen ondersteunen. Een beweging kan niet op gang komen volgens de oude 'zendingspost methode' waarbij bekeerlingen losgemaakt werden van de gemeenschappen waartoe ze behoorden en bij het instituut van de buitenlandse zending gingen horen.⁵⁹ Het volgende citaat van McGavran vat zijn visie samen op kerken die zichzelf vermenigvuldigen en spontaan uitbreiden:

'The congregation should be of such structure and pattern that common people can operate it and multiply it indefinitely among the masses. In North America, the indefinitely reproducible pattern is not the highly successful church, led by a very exceptional preacher, which erects a set of buildings covering a city block and counts its members in the thousands. That is one good pattern in certain situations, but it is impossible in most places.'⁶⁰

Wagner schreef ooit 'the single most effective evangelistic methodology under heaven is planting new churches'⁶¹. Dat is een citaat waar Amerikaans kerkplanter Ed Stetzer mee instemt.⁶² Maar op de

⁵⁴ Donald A. McGavran, *Understanding Church Growth: fully revised*, Grand Rapids 1980, 124

⁵⁵ McGavran, *Understanding Church Growth*, 26-30

⁵⁶ Donald A. McGavran, *The Bridges of God: A Study in the Strategy of Missions*, Londen 1955, 14

⁵⁷ McGavran, *Bridges of God*, 331-332

⁵⁸ McGavran, *Understanding Church Growth*, 426

⁵⁹ Newbiggin, *The Open Secret*, 122

⁶⁰ McGavran, *Understanding Church Growth*, 311

⁶¹ C. Peter Wagner, *Church Planting for a Greater Harvest*, Ventura 1990, 11

'Church Growth Movement' is er ook vanuit allerlei hoeken kritiek gekomen. Stetzer noemt drie grote lijnen van kritiek:⁶³

1. De beweging is in de loop der jaren 'veramerikaniseerd' en dat heeft tot gevolg gehad dat de goede theorie van 'Church Growth' omgevormd is tot een zakelijke strategie. Als je maar goede plannen maakt dan zal de kerk wel gaan groeien. Stetzer noemt het 'methodologische manie' waarin sommigen zich hebben verloren in plaats van zich op de missie van de kerk te concentreren.
2. McGavran keurde de 'zendingspost methode' af, waarin bekeerlingen werden losgemaakt van de cultuur en leefomgeving waarin zij zich voor hun bekering bevonden. Toch is binnen de 'Church Growth Movement' eenzelfde mentaliteit ontstaan. Door de kerk aantrekkelijk te maken in de hoop dat niet-gelovigen zouden komen om Jezus te ontdekken, is die kerk volgens Stetzer vooral een geweldige plek geworden om te vertoeven voor christenen. Je zou Amerikaanse megakerken zoals Willowcreek en Saddleback met een 'seekers sensitive' programma hiertoe kunnen rekenen.
3. Veel 'Church Growth Theory' is gebaseerd op sociologie, zoals McGavran daarmee begonnen is. Dat is op zichzelf genomen niet slecht, maar volgens Stetzer verschoof de focus geregeld naar het gebruiken van sociologische gereedschappen en strategieën om mensen te bereiken. Evangelisatie was in veel kerken niet langer het persoonlijk getuigen en dienen in je eigen leefomgeving maar meer een verantwoordelijkheid van het instituut kerk met al haar programma's en middelen die dus op sociologie gebaseerd werden.

Al met al is het thema 'duurzaamheid' ecclesiologisch gezien weinig tot niet aanwezig in de kringen van 'Church Growth Movement' en exponenten daarvan. Hoofdzakelijk komt de thematiek naar voren als het gaat om het streven naar een beweging van zichzelf voortdurend en spontaan vermenigvuldigende kerken. Als het gaat om duurzaamheid die weinig besproken wordt in de 'Church Growth Movement' komt dat misschien ook omdat de vraag naar autonomie, zoals deze wel speelde ten tijde van Anderson en Venn, minder van toepassing is. Duurzaamheid is wel een thema in de kritische bijdragen over en in reactie op de 'Church Growth Movement'. Zie daarvoor onder andere de volgende paragraaf over de 'Emerging Church', maar bijvoorbeeld ook het artikel 'The

⁶² Ed Stetzer, *Planting Missional Churches*, Nashville 2006, 33. Op andere plekken is Stetzer minder positief over Wagner vanwege het feit dat hij heeft bijgedragen aan de 'veramerikanisering' van de 'Church Growth Movement'.

⁶³ Ed Stetzer, 'What's the Deal with the Church Growth Movement? Part two', www.christianitytoday.com/edstetzer/2012/october/whats-deal-w-church-growth-movement-part-2-some.html [24 juni 2013]

Failure of the Megachurch' van Tim Suttle.⁶⁴ Financiële problemen bij de megakerken Saddleback en Crystal Cathedral wijzen volgens Suttle op het niet-duurzame aspect aan dit model van kerk-zijn. Een kerk die groter en groter wordt zonder grenzen wordt volgens hem op den duur ongezond en niet-duurzaam. Duurzaam kerk-zijn betekent niet het model van megakerken of de leiderschapstijlen van megakerkleiders overnemen, maar het is je visie en missie uit de context van de lokale gemeenschap laten opkomen op authentieke wijze. Suttle beargumenteert dat de duurzame kerk voor lokale problemen en vragen geen grootse programma's hoeft aan te bieden, maar dat ze maatwerk moet leveren door zich in te leven in de buurt en relaties aan te gaan met de mensen die er wonen.

Stetzer stelt dat uit de 'Church Growth Movement' (1960-1990) als reactie de 'missional church movement' (1990 tot heden) is ontstaan.⁶⁵ Het thema 'duurzaamheid' in deze beweging bespreken we hieronder.

2.3. Duurzaamheid in de 'Emerging-Missional conversatie'⁶⁶

2.3.1. Stuart Murray

Stuart Murray Williams is theoloog, schrijver van een heel aantal boeken over onder andere kerkplanting, voorzitter van het Britse netwerk van Anabaptisten en oprichter van Urban Expression, een pionierende organisatie die zich richt op kerkplantingen in onder andere Groot-Brittannië en Nederland. In een van zijn eerste boeken over kerkplanting, *Church Planting*, schrijft Murray dat de duurzame kerk het theologische concept 'Missio Dei' omarmt en zich niet laat

⁶⁴ Tim Suttle, 'The Failure of the Megachurch', www.huffingtonpost.com/tim-suttle/the-failure-of-the-megachurch_b_954482.html [24 juni 2013]

⁶⁵ Stetzer, 'What's the Deal with the Church Growth Movement? Part two'

⁶⁶ De Missional Church Movement heeft zijn wortels in het Amerikaanse 'The Gospel and Our Culture Network', dat sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw een antwoord probeerde te formuleren op de vraag van Leslie Newbigin: '(Hoe) kan de kerk in het Westen weer een missionaire kerk worden, gezien het feit dat haar context een missiegebied is geworden?' Terwijl theologen hierover discussieerden in academische platforms, ontstonden grassroots gemeenschappen die zelfbewust 'contextueel' waren, zowel cultureel als geografisch gezien. Hier liggen de wortels van alternative worship, en van wat vandaag in Groot-Brittannië bekendstaat als fresh expressions of church, mission-shaped church, of als emerging church. Andere termen, zoals borderlands church, missional church, of simple church, worden eveneens gerekend tot wat we aanduiden als het Emerging-Missional 'milieu'. Ingekort overgenomen uit: Robert Doornenbal, *Crossroads: An Exploration of the Emerging-Missional Conversation with a Special Focus on 'Missional Leadership' and Its Challenges for Theological Education*, Delft 2012, 421

afleiden door allerlei interne zaken, maar Gods missie voor ogen houdt en daarin meedoet.⁶⁷ Een duurzame kerk heeft een goede balans gevonden tussen aandacht voor interne zaken ('maintenance') en het naar buiten treden door getuigenis en dienstbaarheid ('mission').⁶⁸ Tenslotte is een duurzame kerk qua structuur afgestemd op de post-christelijke context. Grote 'megachurches' zijn volgens Murray uit den boze, er zouden veel meer kleine, netwerkachtige kerken geplant moeten worden.⁶⁹ Een duurzame kerk is een kerk die te onderhouden valt en die is goed in staat aansluiting te vinden in de post-christelijke context. Duurzaamheid lijkt een fundamenteel kenmerk te zijn van de kerk in de praktische ecclesiologie van Murray.

Murray gebruikt in zijn boek *After Christendom* regelmatig de term 'post-Christendom'. Het staat volgens hem voor een tijdperk dat in onze cultuur is aangebroken waarin centrale onderdelen van het christelijke verhaal onbekend zijn voor veel mensen. Kerken zijn vreemde instituten met ritmes die geen aansluiting vinden in de maatschappij.⁷⁰ Deze omslag vereist een verandering in het denken over missie en kerk-zijn. Murray doet in zijn boek *Church after Christendom* voorstellen hoe de kerk eruit moet zien die kan overleven en floreren in het tijdperk 'post-Christendom'.⁷¹ In dat tijdperk kan de kerk niet zonder een missie, zonder een duidelijke missie zal de kerk in plaats van marginaal te zijn niet langer bestaan. Daarnaast kan de kerk niet zonder authentieke gemeenschap; zonder dat is haar missie niet duurzaam. Missie en gemeenschap komen samen in aanbidding; het samenkomen om God te ontmoeten en te eren. Murray erkent dat deze drie aspecten van kerk-zijn de vraag naar duurzaamheid oproepen. Kunnen kerken in de marge met beperkte middelen, in een cultuur met een probleem als het gaat om toewijding, een kerkelijk leven dat draait om missie, gemeenschap en aanbidding wel in stand houden? Murray stelt om deze vraag te beantwoorden de vraag hoe een duurzame kerk eruit ziet.⁷² Die kerk kent geen uniform model, het ethos is er belangrijker dan de vorm, de kerk heeft een scherpe focus en een strakke agenda met eerder minder dan meer activiteiten en tenslotte blijft de duurzame kerk ook innoveren door te pionieren. De

⁶⁷ Murray, *Church Planting*, 32. 'Missio Dei' wil zeggen dat God subject is in de zending en niet de kerk. De kerk mag wel Gods instrument zijn en zich zo laten gebruiken in die missie. Stuart Murray wijst erop dat 'Missio Dei' voor kerkplanting onder andere betekent dat de focus niet al te sterk moet zijn op interne structuren van de kerk, maar dat zij net als 'Missio Dei' gericht moet zijn op de wereld met haar nood, vreugde en moeiten. Ook moet kerkplanting volgens hem altijd gezien worden in de bredere scopus van 'Missio Dei', anders is het niets meer dan kerkelijke uitbreiding (33-34)

⁶⁸ Murray, *Church Planting*, 109

⁶⁹ Murray, *Church Planting*, 218

⁷⁰ Stuart Murray, *Post-Christendom: Church and Mission in a Strange New World*, Bletchley 2004, 1

⁷¹ Stuart Murray, *Church After Christendom*, Bletchley 2004, 129-232

⁷² Murray, *Church After Christendom*, 218-219

duurzame kerk moet in een tijdperk van 'post-Christendom' simpel zijn en haar hoop in God vasthouden.⁷³

2.3.2. *Fresh Expressions*

De Britse 'Fresh Expressions' zijn een verschijningsvorm van de Emerging Church. De term 'Fresh Expressions' wordt in het rapport *Mission-Shaped Church* gebruikt om nieuwe missionaire initiatieven in de Anglicaanse kerk te beschrijven. Het suggereert dat er iets nieuws en levendigs aan de hand is, maar het toont ook de verbinding met het verleden en het zich ontwikkelende verhaal van Gods werk in de kerk.⁷⁴ 'Fresh Expressions' passen in het rijtje van 'simple church', 'liquid church' en 'organic church', maar ze zijn ook de naam voor een specifiek, denominationeel initiatief in de Anglicaanse kerk.

Vanuit missiologisch perspectief beschreven zijn de 'Fresh Expressions' in het algemeen kleine gemeenschappen die veel waarde hechten aan discipelschap en aan het relationele aspect van zending. Het zijn nieuwe geloofsgemeenschappen in een informele omgeving en in de context of in de cultuur van de mensen die men wil bereiken.⁷⁵ De missie van deze gemeenschappen draait erom niet-gelovigen te bereiken en dat gebeurt door als het ware te incarneren in de context. Vaak zijn deze kerken dan ook gerelateerd aan een specifiek netwerk van mensen. Een belangrijke waarde voor 'Fresh Expressions' is om transformerend te zijn, om mensen te begeleiden en verder te helpen in hun leven met God, om ze te 'discipelen'. Dit alles levert heel verschillende vormen van kerk-zijn op.⁷⁶ 'Fresh Expressions' zijn ecclesiologisch gezien dan ook divers en durven de vraag 'wat is de kerk?' volop te laten klinken. De ecclesiologie wordt embryonaal, lichte ecclesiologie of ecclesiologie-in-wording genoemd.⁷⁷ In *Mission-Shaped Church* wordt duidelijk dat de praktijk op een post-denominationalistische houding wijst. Op het niveau van het leiderschap is er nog wel een link met de denominatie van een 'Fresh Expression', maar erbuiten is de binding maar dun en zeer divers.⁷⁸ Dat heeft onder andere te maken met het startpunt van de 'Fresh Expressions' dat vaak buiten de kerk ligt. De 'Fresh Expressions' dragen ook een anti-institutionele instelling met zich mee. Die houding past goed bij de veranderende bindingspatronen in de huidige samenleving.⁷⁹

⁷³ Murray, *Church After Christendom*, 230-231

⁷⁴ *Mission-Shaped Church*, 33-34

⁷⁵ Noort, *Als een kerk opnieuw begint*, 314

⁷⁶ *Mission-Shaped Church*, 43-83. Genoemd worden: kroegkerk, cellchurch, netwerkkerk, jeugdkerk en zoekerskerk.

⁷⁷ Noort, *Als een kerk opnieuw begint*, 321. Dit wordt gezegd van de Emerging Church, een overkoepelende term waartoe de 'Fresh Expressions' behoren.

⁷⁸ *Mission-Shaped Church*, 43

⁷⁹ Noort, *Als een kerk opnieuw begint*, 316

Henry Venn wordt in *Mission-Shaped Church* aangehaald met de drie-zelf formule in het kader van werken aan volwassenheid voor nieuwe kerken.⁸⁰ Een kerkplant in het kader van 'Fresh Expressions' moet 'self-supporting', 'self-governing' en 'self-extending' worden en kan dan zelfstandig gaan functioneren. Dat is met name waar omdat 'Fresh Expressions' kwetsbaar zijn en belemmerd kunnen worden in hun voortbestaan als de steun te vroeg wordt teruggetrokken. De drie-zelf formule kan aangeven hoe ver een kerkplant gevorderd is op weg naar volwassenheid. Op de officiële website van de 'Fresh Expressions' wordt de vraag gesteld hoe een kerkplanting tot een duurzame 'Fresh Expression' kan uitgroeien.⁸¹ Duurzaamheid moet daarvoor in het DNA, het startkapitaal, van de kerkplanting zitten. Duurzaamheid gaat bijvoorbeeld over discipelschap. Mensen die groeien in discipelschap zullen verantwoordelijkheid nemen, hun talenten en bezittingen inzetten, leiderschapsrollen op zich nemen en anderen op weg helpen in discipelschap. Tezamen draagt dit bij aan duurzaamheid. Vaak werd verondersteld dat nieuwe kerken een kopie zouden worden van de bestaande, zedende kerk. In plaats daarvan moet er zo nagedacht worden over duurzaamheid in het kader van financiën, leiderschap en vermenigvuldiging dat het past in de context van de 'Fresh Expressions'. Duurzaamheid is vaak verstaan in het kader van de drie-zelf formule, maar de website van 'Fresh Expressions' stelt dat die benadering een tweetal problemen kent. De drie-zelf formule was ontworpen om snelle onafhankelijkheid te bewerkstelligen, maar dat negeert de verantwoordelijkheid die je samen kunt hebben ('interdependence') als lokale kerken, denominatie of in oecumenisch verband. Het traditionele model van kerk-zijn dat de drie-zelf module veronderstelt, is daarnaast ook te statisch voor de 'Fresh Expressions'. Daarom stelt de eerder genoemde website dat een duurzame 'Fresh Expression' er als volgt uitziet:

- Verbondenheid met de rest van de kerk zodat er wederkerig respect en ondersteuning ontstaat.
- Verantwoordelijkheid op financieel en administratief gebied die per individuele 'Fresh Expression' kan verschillen en ook geleidelijk kan verschuiven naar gelang het project zich ontwikkelt.
- Nadruk op levensvatbaarheid voor zolang de gemeenschap bestaat (binnen 'Fresh Expressions' kan dat seizoensgebonden zijn) in plaats van nadruk op een permanent bestaan.
- Oog voor 'flow'. De kerk moet veranderen als de spiritualiteit van individuele leden zich ontwikkelt of de omstandigheden veranderen. Duurzaamheid gaat daarom meer over flexibiliteit dan stabiliteit.

⁸⁰ *Mission-Shaped Church*, 120-121

⁸¹ 'How can we grow something sustainable?', www.freshexpressions.org.uk/guide/starting/sustainable [24 juni 2013]

- Eenvoud als belangrijke waarde. Door deze waarde vanaf het begin op te nemen kan de 'Fresh Expression' vanaf het begin duurzaam zijn en is verdere vermenigvuldiging mogelijk.
- Gedeeld leiderschap maakt een succesvol en langdurig bestaan van een 'Fresh Expression' meer waarschijnlijk omdat het voortbestaan niet van een of twee mensen afhangt.

2.3.3. Alan Hirsch

Alan Hirsch is missionair theoloog afkomstig uit Zuid-Afrika en is later verhuisd naar Australië waar hij een aantal kerken heeft geplant. Daarnaast heeft hij een flink aantal publicaties op zijn naam staan over de missionaire kerkplantingsbeweging en is hij betrokken bij verschillende kerkplantingsnetwerken.

Het thema 'duurzaamheid' gaat in *Shapings of the Things to Come*, een boek dat hij samen met de Australische kerkplanter Michael Frost heeft geschreven, allereerst over de duurzame methode bij de start van een kerk.⁸² Dat is niet beginnen met een 'shotgun-approach' door middel van willekeurige, grootschalige PR en een grootse opening, maar beginnen bij sleutelpersonen die spiritueel gezien openstaan voor het geloof en invloed hebben in de lokale gemeenschap. Met een beroep op Paulus die in Korinte ook startte met de sleutelpersonen Priscilla en Aquila, roept Hirsch op om met sleutelpersonen te netwerken en hen te gebruiken om een kerk te starten in de 'real world' en zo mensen tot Christus te leiden. Die methode is volgens hem duurzaam en bovendien reproduceerbaar en gecontextualiseerd. Waarom deze methode duurzaam is, wordt niet expliciet uitgewerkt. Gezien het vervolg valt te denken aan de kostenbesparing en herhaalbaarheid op de langere termijn, maar ook aan de langdurige relaties die sleutelpersonen kunnen leggen in hun netwerk.

Verderop in hetzelfde boek haalt Hirsch een sociologische organisatietheorie aan en beschrijft drie principes: organisch, reproduceerbaar en duurzaam.⁸³ Deze theorie is ook toepasbaar op kerkplantingen. Hij verbindt ze met zijn APEPT-model. APEPT is een vijfvoudige ambtsopvatting op basis van Efeziërs 4, en bestaat uit apostelen, profeten, evangelisten, herders en leraren. Deze vijf ambten zijn volgens Hirsch in de hele kerk te vinden en dus uit te voeren. Er zit ook een sociologische kant aan het model: organisaties die maar een of twee van de vijf ambten of typen leiders uitvoeren zijn een stuk slechter af. De missie waar de kerk in deze tijd voor staat, heeft daarom volgens Hirsch alle vijf vormen van leiderschap nodig en niet slechts de traditionele herder en leraar.⁸⁴ Het geheel van de drie principes en APEPT noemt Hirsch 'eco-leadership' omdat de

⁸² Michael Frost, Alan Hirsch, *The Shaping of The Things to Come*, Peabody 2003, 65

⁸³ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 210

⁸⁴ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 165-181

principes ontleend zijn aan het ecosysteem waarin wij leven op aarde. Het eerste principe is 'organisch' en betekent dat de kerk in alle opzichten terug moet naar een dynamische, levende structuur die gekenmerkt wordt door woorden als 'interactief' en 'relationeel'.⁸⁵ Het leiderschap moet een dergelijke structuur bouwen voordat er activiteiten ontplooid worden. Deze structuur komt het beste uit door kleine, eenvoudige, missionaire gemeenschappen te planten. Het tweede principe 'reproduceerbaar' staat vermenigvuldiging voor van de kerk in plaats van dat een kerk steeds groter groeit.⁸⁶ Het idee voor deze virale, metabolische groei komt uit de natuur en is ook gebaseerd op het Bijbelse concept 'vrucht dragen'. Het derde principe is 'duurzaam' en dat wil zeggen dat een duurzame kerk op de langere termijn blijft bestaan.⁸⁷ Duurzaamheid is daarom een fundamenteel principe voor leiderschap in kerk. Leiders moeten aandacht hebben voor hoe een kerkplanting goed kan wortelen, groeien en floreren op de lange termijn en daarvoor zijn verschillende dingen nodig tijdens de verschillende fasen waarin een kerkplanting zich kan bevinden. Voor duurzaamheid is de 'response-ability' belangrijk; het vermogen om op basis van metingen aan te passen en te innoveren. Aanpassen en innoveren kan alleen met een 'bottom line'; een duidelijke visie en missie waarin een duurzame basis is gelegd. Duurzaamheid in de kerk houdt daarom ook een goed plan maken in voor groei naar een gezonde kerk, duurzaamheid is niet altijd maar blijven leunen op fondsen van de kerk. Een grote economische afhankelijkheid van kerkelijke fondsen kan problemen opleveren bij afwijkende ideeën of voorstellen voor verandering vanuit de geplante kerk. Daarom moeten leiders als het gaat om duurzaamheid nadenken over een parttime functie naast het leiderschap in de kerk, het leven van giften en fondsenwerving buiten de kerk.

Hirsch signaleert in *The Permanent Revolution* dat veel kerkplantingen in het Westen helaas een benadering van onderaf als het gaat om evangelisatie en missie missen en daarom minder snel onafhankelijk zijn en minder waarschijnlijk zullen opbloeien. Hirsch bouwt voort op het werk van Allen en Nevius (besproken in 2.1.3) als het gaat om bewegingen die spontaan uitbreiden en die in de basis de drie-zelf formule gebruiken. Hirsch breidt de formule uit tot 'self-organizing', 'self-generating', 'self-sustaining' en 'self-reflecting'. Duurzaamheid wordt besproken in het hoofdstuk 'apostolic architecture' in het kader van het ontwerp voor kerkplantingsbewegingen: 'We need to keep an eye out for long-term sustainability and ongoing momentum'.⁸⁸ De term 'sustainability' heeft hier bij Hirsch een financiële lading. Vooral de betaalde functies moeten kritisch bekeken worden omdat ze de doorgaande beweging van kerkplanting kunnen verhinderen. Duurzaamheid moet door de hele kerk gedragen worden, niet alleen door de leiders. Methodes zijn duurzaam als ze

⁸⁵ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 210-212

⁸⁶ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 212-216

⁸⁷ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 216-218

⁸⁸ Hirsch, *The Permanent Revolution*, 237

simpel genoeg zijn om gemakkelijk te kunnen reproduceren. Die laatste beweringen legt Hirsch uit door te stellen dat een praktijk van duurzame kerkplanting het volgende betekent:⁸⁹

- Kerkplanters doen aan externe fondsenerving of worden 'tentenmakers'.
- Kerkplanters worden in het veld opgeleid in plaats van een lange studie aan het seminarie en of de universiteit te volgen.
- Ervaren en gesettelde kerkplanters coachen de nieuwe generatie kerkplanters.
- Kerken nemen zelf verantwoordelijkheid, juist als het niet goed gaat in plaats van de hand op te houden bij de moederkerk. Dit gaat ook over budgetteren en administratie.
- Kerkplanting gebeurt onder leiding van God, op basis van onderzoek en er wordt gereproduceerd waar het nodig is in plaats van simpelweg een centraal plan uit te voeren.
- Kerkplanters bereiden het leiderschap van een volgende kerkplanting voor.
- Kerkplantingen worden snel zelfstandig en bevorderen het starten van nieuwe kerkplantingen.
- De beweging van kerkplantingen heeft een gezamenlijk doel en onderhoudt intern goede relaties.

2.3.4. Andrew Jones

Andrew Jones is Nieuw-Zeelander en werkzaam als adviseur in Groot-Brittannië op het gebied van kerkplanting. Hij houdt een populaire weblog bij en wordt gezien als bepleiter van de 'Emerging Church'.⁹⁰ Jones schrijft dat er een desillusie is ontstaan onder leiders van de beweging van kerkplantingen, zelfs nadat die zich hadden ontdaan van het pragmatisme van de jaren '80 omtrent 'Church Growth'. De desillusie verwoordt hij in negen redenen om geen kerk te planten.⁹¹ Een van die redenen is dat de traditionele fondsen om projecten te financieren en de kerkplanter te betalen opgedroogd zijn door de wereldwijde financiële crisis en verschuiving van prioriteiten. De traditionele aanpak van een kerk planten om vervolgens wekelijks een reguliere kerkdienst te beleggen is weinig duurzaam en leunt vooral op de gulheid en inzet van de initiatiefnemers en financiers. Dat heeft er volgens hem voor gezorgd dat een duurzame aanpak van missie ('sustainable mission practices') belangrijker is geworden. Een nieuwe generatie kiest ervoor volgens Jones om geen nieuwe, traditionele kerken te planten, maar een contemplatief leven te leiden en een actieve bediening te hebben onder de stedelijke armen door gemeenschappen te stichten die gericht zijn op

⁸⁹ Hirsch, *The Permanent Revolution*, 239

⁹⁰ Zie tallskinnykiwi.typepad.com [24 juni 2013]

⁹¹ Andrew Jones, '9 Reasons Not To Plant A Church In 2012', tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2012/01/9-reasons-not-to-plant-a-church-in-2012.html [24 juni 2013]

het Koninkrijk van God.⁹² Deze ‘Emerging Church’ beweging floreert omdat haar projecten duurzaam en makkelijk te reproduceren zijn, zoals in de vroege kerk ook het geval was.⁹³ Het komt er op aan deze beweging ook in Europa en Amerika echt van de grond te krijgen. Een duurzame beweging van kerkplanting helpt in ieder geval de crisis te overleven en hindert de voortgang van Gods wereldwijde missie niet in financieel opzicht.⁹⁴

Op zijn weblog noemt Jones een aantal voorbeelden van een dergelijke duurzame aanpak. Zo is in Macedonië, België en Duitsland het runnen van een kinderopvang een nieuwe manier voor ‘Emerging Churches’ om impact te hebben op de lokale gemeenschap en tegelijkertijd duurzamer te worden.⁹⁵ De ‘Emerging Church’ moet gezien de financiële crisis het idee van financiële duurzame kerken hoog op de agenda hebben. Jones levert kritiek van binnenuit op de ‘Emerging Church’ waar vaak bijeen gekomen wordt in restaurants en cafés, maar voor velen wordt dat onbetaalbaar. ‘Waarom starten we niet simpele huiskerken waar je ook prima een goede maaltijd kan verzorgen?’⁹⁶ Op reis in Azië kwam Jones in Indonesië een beweging tegen van bijna duizend kleine kerkelijke gemeenschappen die zichzelf in rap tempo vermenigvuldigen.⁹⁷ Deze gemeenschappen kenmerken zich niet door een typische zondagse dienst, maar onder andere wel door Bijbelstudies bij de mensen thuis, een focus op de marge van de samenleving, duurzaam leiderschap waarin leiders worden niet onttrokken aan een stabiele kerken maar uit eigen kring, dus ook uit de marge van de samenleving, een lokaal gekleurd profiel in plaats van replicatie van een westers model, simpele en dagelijkse activiteiten en bovendien duurzaamheid op financieel gebied door hun ‘micro-businesses’ waarin ze agrarische producten duurzaam verbouwen die behoren tot de beste van het land.

De verhalen over een snelle vermenigvuldiging zijn door de geografische afstand moeilijk na te gaan en moeten ook uit veiligheidsoverwegingen geheim blijven, vertelt Jones mij in persoonlijk contact

⁹² Andrew Jones, ‘Practices Of A New Jesus Movement’, tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2012/01/practices-of-a-new-jesus-movement.html [24 juni 2013]

⁹³ Binnen de weblog van Jones worden projecten binnen de ‘Emerging Church’ vaak geen ‘kerk’ genoemd in de traditionele zin van het woord, maar ze worden wel weer aangeduid met het woord ‘kerkplantingen’ en leiders worden ‘kerkplanters’ genoemd.

⁹⁴ Andrew Jones, ‘Cliff Lectures’, tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2008/11/cliff-lectures.html [24 juni 2013]

⁹⁵ Andrew Jones, ‘Kindergartners Impact And Sustainability’, tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2010/06/kindergartens-impact-and-sustainability.html [24 juni 2013]

⁹⁶ Andrew Jones, ‘Making Pizza’s’, tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2008/11/making-pizzas-a.html [24 juni 2013]

⁹⁷ Jones, ‘Practices Of A New Jesus Movement’

via e-mail. De getallen komen groots over en wekken enerzijds belangstelling maar ook achterdocht. Toch zijn er ook Europese voorbeelden zoals op grote schaal de beweging van huiskerken genaamd 'Simple Church'.⁹⁸ Maar ook verhalen van individuele kerkplantingen die initiatieven ondernemen voor nieuwe gemeenschappen zijn er legio. Zo heeft de Stadshartkerk uit Amstelveen, na zelf opnieuw geplant te zijn in 2004, het idee opgevat om twee nieuwe gemeenschappen te stichten vanuit de bestaande kerk.⁹⁹ Of neem het voorbeeld uit Londen waar kerkplanter Andrew Jones, een andere dan de hier besproken Jones, de kerk 'Grace Church Hackney' heeft geplant, waar na een aantal jaar een dochterkerk uit voortgekomen is. Het is volgens het wereldwijde kerkplantingsnetwerk 'Redeemer City to City' een goed voorbeeld van een 'emerging movement' van kerkplantingen die volledig zelfvoorzienend zullen worden en zichzelf blijven voortplanten.¹⁰⁰

Wat we hierboven in 2.1.4 beschreven over de zendingconferentie in Tambaram en de economische basis van de zending, krijgt in het denken van Jones een hedendaagse invulling. Hij beschrijft niet alleen voorbeelden zoals we die hierboven noemden, maar sluit ook aan op gedegen onderzoek. Hij haalt het artikel 'In Search of the Hybrid Ideal' aan, waarin onderzoek gepresenteerd wordt naar hybride, sociale ondernemingen die focussen op zowel sociale impact als financiële duurzaamheid.¹⁰¹ Het zegt dat niet alle non-profit organisaties moeten zoeken naar commerciële oplossingen, maar dat hybride organisaties kunnen zorgen voor een stevige, duurzame injectie van medemenselijke principes in het moderne kapitalisme. Dat vereist leiderschap en volharding.¹⁰² In de missionaire projecten van Jones, die hij zelf start of begeleidt en adviseert, komt deze theorie terug in een economische strategie die kerkplantingsprojecten helpt van afhankelijkheid naar financiële duurzaamheid (lees: onafhankelijkheid) te komen om vervolgens mee te doen in een doorgaande beweging om weer nieuwe projecten te lanceren. Het gaat erom missionaire ondernemers en pioniers in Europa op weg te helpen op een duurzame manier zonder eeuwigdurende liefdadigheidsprojecten te creëren.¹⁰³ Schrikbeeld voor Jones is de Afrikaanse bedelaarsmentaliteit, welke veroorzaakt wordt door het oprichten van niet-duurzame kerken en/of zendingsprojecten, die veel geld en energie onttrekt aan Westerse fondsen. Deze praktijk komt

⁹⁸ 'About', simplechurch.eu/about [24 juli 2013]

⁹⁹ 'Kerk voor Westwijk', www.stadshartkerk.nl/kerk-voor-westwijk [24 juli 2013]

¹⁰⁰ 'City Church Planting Networks Grow In The UK', redeemercitytocity.com/blog/2010/city-church-planting-networks-grow-in-the-uk/ [24 juni 2013]

¹⁰¹ Julie Battilana, 'In Search of the Hybrid Ideal', *Stanford Social Innovation Review* zomer 2012, 51-55. Vindplaats: www.ssireview.org/pdf/Summer_2012_In_Search_of_the_Hybrid_Ideal.pdf [24 juli 2013]

¹⁰² Battilana, 'In Search of the Hybrid Ideal', 55

¹⁰³ Andrew Jones, 'Resourcing Missional Entrepreneurs Without Charity Cases', tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2011/10/resourcing-missional-entrepreneurs-without-creating-charity-cases.html [24 juli 2013]

volgens hem ook niet overeen met hoe mannen als Venn en Anderson de buitenlandse zending zagen en daarom hun drie-zelf formule verspreidden.¹⁰⁴

2.3.5. *Kritiek op 'Emerging Church'*

Het traditionele kerkmodel is aan verandering en vernieuwing onderhevig. De perceptie over wat een kerk is en moet zijn, verandert sterk. We hebben gezien dat er in de 'Emerging Church' veel nieuwe modellen van kerk zijn ontstaan. Volgens Murray vervangen netwerkstructuren en initiatieven van onderop de grote en hiërarchische structuren van bijvoorbeeld megakerken.¹⁰⁵ Nu is er op de 'Emerging Church' vanuit allerlei hoeken kritiek gekomen die we hier geen plek kunnen geven. Wel is de vraag naar de duurzaamheid van deze nieuwe modellen hier relevant. Tegenover bijvoorbeeld de flexibele 'Fresh Expressions' die zelfs een seizoensgebonden bestaan kunnen hebben, staat de opvatting dat kerken en haar leiders een lange adem (in de oude betekenis: duurzaam) moeten hebben. Gaan de modellen van de 'Emerging Church' het redden tot de volgende generatie of moeten er telkens weer nieuwe modellen verzonnen worden? In een ander kader gebruikt Bosch de zinsnede: 'een spiritualiteit van de lange termijn'.¹⁰⁶ Bosch laat zien dat de monastieke beweging van de vijfde tot de twaalfde eeuw met een dergelijke spiritualiteit het centrum van zending was. Geen snel succes, maar een toewijding van generatie op generatie hield de beweging, die qua vorm nauwelijks veranderde, eeuwenlang op de been. Over duurzaamheid gesproken: de monastieke beweging had een impact die verder ging dan alleen de geestelijke dimensie; kloosters en hun monniken waren een factor van sociale en economische wederopbouw te midden van alle invallen uit Scandinavische landen. Voor duurzaamheid in de zin van bestendigheid is enige vasthoudendheid wat betreft vorm belangrijk, net als de nauwelijks van vorm veranderende monastieke beweging. Maar misschien is experimenteren en innoveren op het gebied van ecclesiologie binnen de 'Emerging Church' wel net zo belangrijk voor duurzaamheid op de lange termijn: mogelijk worden er daardoor modellen gevonden die zowel in behoeften van de huidige generatie als die van de toekomstige generaties voorzien.

In het kader van ecclesiologie leveren modellen binnen de 'Emerging Church' ook de vraag op wanneer iets een kerk is. Is er zo iets als een ecclesiologisch minimum? Teun van der Leer doet een voorzet door de 'kerk op haar smalst' als volgt te formuleren: 'Kerk is daar waar 'twee of drie' samenkomen en in verbondenheid met de kerk van alle tijden en van alle plaatsen belijden dat Jezus

¹⁰⁴ Andrew Jones, 'Sisters Skin Color And Sustainability In Church Planting', tallskinnykiwi.typepad.com/tallskinnykiwi/2012/03/sisters-skin-color-and-sustainability-in-church-planting-a-response-to-efrem-smith.html [24 juli 2013]

¹⁰⁵ Murray, *Church Planting*, 218

¹⁰⁶ Bosch, *Transforming Mission*, 232-233

Heer is en vormen zoeken om zijn heerschappij in steeds weer nieuwe situaties door de kracht en de gaven van de Heilige Geest gestalte te geven.¹⁰⁷ Vanuit een dergelijk minimum is er veel ruimte om te experimenteren en nieuwe vormen te zoeken, maar tegelijkertijd is die ruimte niet onbeperkt. Zijn ‘Emerging Churches’ ook geloofsgemeenschappen waar God aanbeden wordt, waar mensen transformeren tot discipelen en waar de wereld wordt gediend in Jezus’ naam? Maar die vraag geldt dan weer net zo goed voor ‘Emerging Churches’ als voor bestaande, traditionele kerken.

2.4. Vergelijking en conclusie

De deelvraag in dit hoofdstuk was ‘Hoe wordt het begrip ‘duurzaamheid’ (en verwante begrippen) gebruikt in missiologische literatuur en kerkplantingsliteratuur, en welke betekenissen heeft het?’ In dit deel bespreek ik drie categorieën van duurzaamheid die ik in de literatuur ben tegengekomen en vergelijk de auteurs met elkaar op overkomsten en verschillen: leiderschap, financiën en vermenigvuldiging.

2.4.1. Leiderschap

Anderson en Venn hebben ons de drie-zelf formule ‘self-governing’, ‘self-supporting’ en ‘self-propagating’ nagelaten. Het leiderschap moet volgens hen snel in de handen van leiders van hetzelfde ras als de lokale bekeerlingen komen, want dat komt ten goede aan de duurzaamheid in de betekenis van voortbestaan. Duurzaamheid ligt niet besloten in een langer verblijf van de zending, maar veel meer in een snelle verzelfstandiging van de kerk.

Net als bij Anderson, Venn en anderen die hebben voortgeborduurd op de drie-zelf formule is bij McGavran de voortgang van de zendingsbeweging van belang. Leiderschap heeft bij hem vooral te maken met effectiviteit en strategie, en veel minder met duurzaamheid. McGavran gebruikt de term ‘duurzaamheid’ net als Anderson en Venn niet letterlijk. Wel zou de kerk volgens McGavran zo gestructureerd en ingericht moeten zijn dat normale mensen, en niet de buitengewoon charismatische voorganger, de kerk zelf draaiend kunnen houden en kunnen vermenigvuldigen. In de kritiek op de ‘Church Growth Movement’ wordt van duurzaam leiderschap authenticiteit verwacht in tegenstelling tot veel kopieergedrag van leiderschapsstijlen die succesvolle megakerkleiders uitoefenen.

In de ‘Emerging-Missional conversatie’ blijft de voortgang van de zending belangrijk. Waar eerder lange tijd sprake was van zendingen die uitgezonden werden naar het buitenland, is de focus

¹⁰⁷ T. van der Leer, *De kerk op haar smalst. Op zoek naar een ecclesiologisch minimum voor de kerk aan het begin van de eenentwintigste eeuw*, MA-scriptie Vrije Universiteit Amsterdam 2006, 85. Vindplaats: www.emergingnetwerk.nl/download/de-kerk-op-haar-smalst.pdf [24 juli 2013]

binnen de 'Emerging Church' verschoven naar zending in eigen land. Leiders worden niet ingevlogen, maar zijn bij voorkeur pioniers uit eigen omgeving die zich willen inzetten voor de lokale kerk.

Murray erkent dat sommige kerkmodellen in de 'Emerging Church' weinig duurzaam en moeilijk te reproduceren zijn als het om leiderschap gaat.¹⁰⁸ Veel nieuwe kerken zijn namelijk afhankelijk van zeer gemotiveerde en toegewijde leiders met bijzondere gaven en talenten. Daarom moeten leiders bij hun werkzaamheden zich afvragen of en hoe die bijdragen aan de duurzaamheid, het voortbestaan, van de kerk.

Binnen de 'Fresh Expressions' is 'discipelschap' als het gaat over duurzaam leiderschap een belangrijke term. Mensen die groeien in discipelschap zullen verantwoordelijkheid nemen, hun talenten en bezittingen inzetten, leiderschapsrollen op zich nemen en anderen weer op weg helpen in discipelschap. Het leiderschap ligt daarom ook niet bij een persoon, zoals dat vaak wel het geval was in het klassieke zendingsmodel, maar wordt gedeeld door meerdere personen.

Volgens Alan Hirsch houdt duurzaam leiderschap in dat je het vermogen hebt om aan te passen en te innoveren zodat de kerk voor langere tijd kan blijven bestaan. Nieuw ten opzichte van Anderson, Venn en 'Church Growth Movement' is dat er in de kringen van 'Emerging Church', met Alan Hirsch voorop, gesproken wordt van 'bi-vocational leadership'; het hebben van een parttime functie naast het leiderschap in de kerk. Een veelgesteunde opvatting binnen de 'Emerging Church' is dat betaald leiderschap de doorgaande beweging van kerkplanting kan verhinderen.

In de besproken literatuur ben ik specifiek over het profiel van leiders minder uitspraken tegengekomen. Voor een duurzame, doorgaande beweging van kerkplanting is het profiel van leiders echter wel degelijk van belang: de kerkplanter moet niet slechts zorgen voor getalsmatige groei en opbouw van de kerk, maar wil de beweging op gang komen moet hij of zij al in een vroeg stadium gaan werken aan het ontwikkelen van nieuw leiderschap. Als het gaat om duurzaamheid waar de financiering bij activiteiten in de vierde sector zoals coöperaties vandaan moet komen of wanneer er wordt verwacht dat de kerkplanter een parttime functie buiten de kerk bekleedt, dan betekent dat toch ook wel wat voor het profiel van de kerkplanter.

2.4.2. Financiën

Volgens Anderson en Venn moeten kerkplantingen 'self-supporting' worden, wat betekent dat zij in staat moet zijn de kerntaken uit te voeren door het gebruik van eigen, lokale bronnen, zonder op buitenlandse gelden te hoeven steunen. 'Self-supporting' is in de literatuur ook wel eens vervangen

¹⁰⁸ Murray, *Church After Christendom*, 222

door de term 'self-sustaining'. De gedachte is dat een duurzame kerk zichzelf kan bedruipen en blijft voortbestaan zonder buitenlandse steun. Om een kerk sneller duurzaam te maken in financieel opzicht had Venn al aandacht voor verschillende 'moneyless techniques'. Waar in de tijd van Venn coöperaties gewoonweg geld in het laatje brengen, zijn projecten die commercie en bediening combineren vandaag de dag in de 'Emerging Church' ook een strategie om met mensen te verbinden en hen in alledaagse leven te bereiken met het evangelie.

Mijn observatie is dat binnen 'Church Growth Movement' het thema 'financiële duurzaamheid' weinig tot niet besproken wordt. Megakerken, exponenten van de 'Church Growth Movement, zijn niet per definitie niet duurzaam, maar deze kerken zijn zowel afhankelijk van een hoog bedrag aan giften en vrijwillige inzet als ook van een blijvende hoge opbrengst in vorm van snelle groei. Wat betreft het eerste zal het in financieel opzicht gezien de wereldwijde financiële crisis vermoedelijk alleen maar moeilijker worden en voor vrijwilligerswerk geldt dat de trend is dat langdurige inzet vervangen gaat worden door projectmatige, korte inzet. Door de schaalgrootte zijn 'moneyless techniques' zoals we die tegenkwamen bij Venn en in de 'Emerging Church' ook lastiger toe te passen. De hoge investeringen vragen om een hoge opbrengst in de vorm van groei. In sommige delen van de wereld lukt het nog een megakerk te stichten, maar in een tijdperk van 'post-Christendom' rechtvaardigen hoge investeringen in megakerken zich lang niet altijd meer. Het is mijns inziens tekenend dat het in de beweging van de 'Emerging Church' juist weer vaker over financiële duurzaamheid gaat. Ze heeft moeite met grote en hippe, maar geld- en energievretende kerkmodellen die voornamelijk christenen een fijne tijd gaven, maar weinig impact hadden op de samenleving.

Murray spreekt over de te onderhouden kerk die simpel opgezet is, die eerder minder dan meer activiteiten kent en daarom toe kan met beperkte middelen. Eenvoud is ook voor de 'Fresh Expressions' een belangrijke waarde. De 'Fresh Expressions' zijn een denominationeel gebonden initiatief en willen dat graag in het kader van financiën ook blijven. Duurzaamheid is vaak verstaan in het kader van de drie-zelf formule, die is ontworpen om snelle onafhankelijkheid te bewerkstelligen, maar dat negeert volgens 'Fresh Expressions' de verantwoordelijkheid die je samen kunt hebben op onder andere financieel gebied. Interessant is het idee dat financiële draagkracht ook kan verschillen per context, maar dat deze ook kan verschuiven. Mijn indruk is dat met een grote nadruk op een doorgaande beweging van kerkplanting zoals bij Anderson en Venn en in de 'Church Growth Movement' de fluctuaties in stabiliteit en draagkracht van een jonge kerk nog weleens vergeten worden. Eenmaal 'self-supporting' betekent niet altijd 'self-supporting' op de langere termijn. De flexibiliteit ten opzichte van financiële duurzaamheid binnen de 'Fresh Expressions' houdt hier wel rekening mee en dat komt ten goede aan de duurzame kerk.

Financiële duurzaamheid in de kerk houdt volgens Hirsch een goed plan in voor groei naar een gezonde kerk, want duurzaamheid is niet altijd maar blijven leunen op externe fondsen. Een grote economische afhankelijkheid van kerkelijke fondsen kan bovendien volgens hem problemen opleveren bij afwijkende ideeën of voorstellen voor verandering vanuit de geplante kerk. Bezuinigingen ziet Hirsch zoals hierboven genoemd onder 2.4.2 vooral op het vlak van betaald leiderschap.

2.4.3. *Vermenigvuldiging*

Het derde thema dat ik in de literatuur ben tegengekomen rondom duurzaamheid is vermenigvuldiging. Bijna alle auteurs zijn op zoek naar een vorm van duurzaamheid die erop neerkomt dat de kerk in staat is zichzelf draaiende te houden en vervolgens te vermenigvuldigen. Of om het in organische termen te zeggen: ze zijn op zoek naar een vorm van duurzaamheid voor de kerk als levend organisme dat kan leven en zichzelf kan voortplanten. De duurzaamheid wordt voornamelijk bepaald in het gegeven of er veel of weinig input van buitenaf nodig is om dit aan de gang te krijgen en te houden.

Volgens Venn is het de taak van de zending om zichzelf overbodig te maken, zodat deze weer verder kan naar andere gebieden waar de zending een taak voor zichzelf ziet weggelegd. Deze 'euthanasie van de zending' zorgt ervoor dat de lokale kerk niet afhankelijk wordt van buitenlandse gelden en dat de zendingsbeweging verder kan gaan. In de drie-zelf formule van Anderson en Venn, maar later ook bij Allen, betekent 'self-propagating' dat nieuw geplante kerken een interne motivatie hebben, aangewakkerd door de Heilige Geest, om het evangelie te delen in de lokale gemeenschap, ongelovigen te begeleiden in het geloof en zo het Koninkrijk van God te verbreiden in haar omgeving. Waar de vermenigvuldiging en uitbreiding volgens Anderson en Venn een gedeelde taak is van zowel de zending als de lokale kerk, stelt Nevius dat de lokale kerk zelf moet zorgen voor een spontane verbreiding van het evangelie in haar alledaagse leefomgeving. Allen pleit in het kader van reproduceerbaarheid voor het vormen van lokaal gekleurde kerken met volledige bevoegdheden in plaats van telkens Westerse modellen te kopiëren op het zendingsveld.

In 'Church Growth Movement' gaat het ook over een spontane beweging van zichzelf voortdurend vermenigvuldigende kerken. De drang hiernaar komt voort uit de opvatting dat de Bijbelse opdracht niet is slechts enkele individuen het evangelie bekend te maken, maar hele bevolkingsgroepen tegelijk. Duurzaam kerk-zijn is, McGavran samenvattend, een doorgaande kerkplantingsbeweging aan de gang te krijgen en aan de gang te houden.

Ook binnen de 'Emerging Church' leeft het verlangen naar een beweging van voortgaande kerkplanting. Dit wordt duidelijk zichtbaar bij Hirsch die de drie-zelf formule uitbreidt tot 'self-

organizing', 'self-generating', 'self-sustaining' en 'self-reflecting'. Voor een lokale kerkplantingsbeweging zijn volgens Hirsch eenvoud en reproduceerbaarheid belangrijke factoren voor een beweging van kerkplanting die als resultaat vermenigvuldiging voortbrengt. Net als Hirsch zegt Jones dat een andere belangrijke factor voor het succes van vermenigvuldiging het voorkomen van onttrekking van leiders uit stabiele kerken is. Duurzaamheid betekent volgens hen een evenwicht waarin leiders niet onttrokken worden aan stabiele kerken, maar waarin ze uit eigen kring komen hoezeer gemarginaliseerd en jonggelovig ze ook zijn. Dat komt in de buurt van het principe 'self-governing' van Anderson en Venn, hoewel bijvoorbeeld Jones al vanaf het begin van de kerkplanting lokaal leiderschap bepleit en niet een overdracht van bevoegdheden na verloop van tijd als de kerk is geplant.

2.4.4. Conclusie

Niet geheel toevallig komen de drie categorieën van duurzaamheid die ik hierboven besproken heb overeen met de drie-zelf formule van Anderson en Venn. Zij gebruiken het woord 'duurzaam' ('sustainability' in het Engels) niet letterlijk, maar het idee komt wel duidelijk naar voren in hun drie-zelf formule: 'self-governing', 'self-supporting' en 'self-propagating'. De formule speelt nog altijd een belangrijke rol in het nadenken over de voortgang van een kerk; van planting tot verzelfstandiging. De formule heeft gezorgd voor ecclesiologische bezinning op de vraag: 'wat is de kerk?' Ook gaf de formule kerkplanters een tool in handen om te markeren wanneer een kerk er klaar voor is om zelfstandig verder te gaan, zodat ze zelf weer verder konden trekken om nieuwe kerken te planten. Zo is de formule dus ook belangrijk geweest voor een doorgaande beweging van kerkplanting.

De term 'duurzaamheid' wordt in de literatuur vaak in de oude betekenis van het woord gebruikt: een duurzame kerk is de kerk die kan blijven bestaan. Daarvoor is het omgaan met financiën en leiderschap natuurlijk van belang. Maar daarmee is niet alles gezegd, want een kerk die blijft bestaan is niet automatisch duurzaam. Belangrijk in het spreken over duurzaamheid is daarom ook het motief van vermenigvuldiging. Een vermenigvuldiging die kan plaats hebben wanneer kerken zich kenmerken door reproduceerbaarheid. De duurzame kerk vermenigvuldigt zichzelf dus, dat is een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden. Wanneer deze ontwikkeling voor langere tijd doorgaat, kan er uitputting dreigen voor huidige generaties en mogelijk ook toekomstige generaties. Daarom zijn bijna alle auteurs op zoek naar een evenwichtige vorm van de duurzame kerk die in staat is zichzelf te bedruipen, een levend organisme te zijn dat kan leven en voortplanten met zo weinig mogelijk input van buitenaf in de vorm van leiderschap en financiën. Een interessant gegeven is dat een duurzame 'Fresh Expression' naar eigen zeggen niet automatisch inhoudt dat deze altijd in dezelfde vorm blijft bestaan of überhaupt blijft bestaan. Duurzaamheid staat hier ook voor flexibiliteit en ergens weer mee durven ophouden. Dat komt in de buurt van de

definitie van commissie Brundlandt waarin wordt gesteld dat duurzame ontwikkeling een ontwikkeling is die aansluit op de behoeften van het heden. Voor toekomstige generaties hoeft een 'Fresh Expression' niet altijd de juiste vorm te zijn. Duurzaamheid betekent dan niet stug doorgaan en daarmee mensen de kerk uitjagen, maar de duurzame kerk weet dan van ophouden en probeert nieuwe wegen te vinden om blijvend in de behoeften te voorzien van die toekomstige generaties.

3. Ecologische duurzaamheid

Hieronder bespreek ik vier historische, religieuze gemeenschappen met een visie op duurzaamheid en ook bespreek ik enkele invloedrijke 'ecotheologen'. Welk begrip van 'duurzaamheid' blijkt hieruit en wat is de belangrijkste kritiek op het functioneren van de kerk?

3.1. Duurzaamheid bij historische, religieuze gemeenschappen

In de studie 'Duurzaamheid en kwaliteit van leven' doet Martine Vonk onderzoek naar de religieuze levensbeschouwing, waarden en milieudruk van historische gemeenschappen als die van de Amish, Hutterieten, Franciscanen en Benedictijnen.¹⁰⁹ In haar studie start ze met de kritiek van Lynn White, die we hieronder bespreken in 3.2. White's ideeën over het christendom als aanjager voor ecologische problemen zijn enerzijds gebaseerd op bijbelteksten die gaan over de mens en het beheer van de aarde.¹¹⁰ Maar, zo stelt Vonk, nergens wijzen die teksten op een God die de aarde schept zodat mensen haar kunnen misbruiken voor eigen doeleinden. Daarnaast is er het argument van christelijke invloed op de technologische en wetenschappelijke ontwikkeling en de opkomst van het kapitalisme. Die invloed is inderdaad aan te wijzen volgens Vonk, maar het is volgens haar niet de enige oorzaak voor de ecologische problemen. De relatie tussen het christelijke gedachtegoed en de ecologische crisis is aanwezig als onderdeel van een breder wereldbeeld dat zich gevestigd heeft.¹¹¹ Daarom kijkt Vonk naar een viertal religieuze gemeenschappen met een specifiek, coherent wereldbeeld en duidelijke keuzes met betrekking tot duurzaamheid. Welke waarden hebben tot die keuzes geleid?

De Amish zijn een gemeenschap waar reflectief gebruik van techniek en innovatie bij uitstek centraal staat. Waarden als gemeenschap, bescheidenheid en eenvoud zorgen voor een relatief lage impact op het milieu. De Hutterieten kennen waarden als gematigd leven, gedeeld bezit en een gemeenschappelijke levensstijl die een basis bieden voor duurzame gedragskeuzes. De Fransiscaanse gemeenschap heeft in navolging van Franciscus ideeën over armoede en eenvoud. Ze dragen daarin bij aan de discussie over duurzaamheid omdat er een verband is tussen het Westerse consumptiepatroon en de milieu-impact. Voor de Benedictijnen zijn de gelofte van stabiliteit, de visie op bezit en gematigdheid, de waarde van nederigheid en de rol van tijd elementen in hun zoektocht naar duurzaamheid. Het Benedictijnse wereldbeeld - de schepping behoort toe aan God en mensen zijn rentmeesters die de schepping onderhouden - en de dagelijkse structuur zijn niet alleen het kader voor de kloosterlingen zelf, maar ook bruikbaar voor de samenleving in het kader van

¹⁰⁹ Martine Vonk, *Sustainability and Quality of Life. A study on the religious worldviews, values and environmental impact of Amish, Hutterite, Franciscan and Benedictine communities*, Amsterdam 2011, 237-240

¹¹⁰ Vonk, *Sustainability and Quality of Life*, 14-19

¹¹¹ Vonk, *Sustainability and Quality of Life*, 20

duurzaamheid. Vonk trekt na bestudering van deze gemeenschappen de volgende lessen voor duurzaamheid en kwaliteit van leven:

‘1. Focus op kwaliteit in consumptie, niet op kwantiteit. De vier gemeenschappen verdiepen hun spiritualiteit en kwaliteit van leven door hun behoeften te beperken tot het essentiële. (..) Wat nodig is, is een grondige wijziging van ons consumptiepatroon naar een minder materialistische en meer kwalitatieve levensstijl. Dit zal ook een positief effect hebben op het milieu op de lange termijn.

2. Zoek nieuwe vormen van gemeenschap. Milieuproblemen worden vaak ervaren als een sociaal dilemma, waarbij individuele keuzes als zinloos worden gezien zolang anderen doorgaan met hun verspillend en vervuilend gedrag. Om dit sociale dilemma op te lossen, is gemeenschap in welke vorm dan ook nodig, om het probleem te herkennen, oplossingen te formuleren en elkaar te stimuleren gewenst gedrag te handhaven.

3. Kies voor reflectieve ontwikkeling. Om duurzaamheid te realiseren, moeten waarden op lange termijn expliciet worden gemaakt en dient beleid aan te sluiten bij ideeën over kwaliteit van het leven. Zolang vooruitgang wordt gedefinieerd als economische groei, zal korte termijn winst het winnen van duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid en algemeen welzijn.’¹¹²

Uit deze resultaten van bestudering van vier historische gemeenschappen in de kerkgeschiedenis wordt de noodzaak duidelijk van (nieuwe) duurzame gemeenschappen die niet alleen op organisatorisch niveau zelf duurzaam zijn, maar waarin de individuele betrokkenen elkaar toerusten, helpen en stimuleren duurzame keuzes te maken. Opvallend is dat ecologische waarden zelden worden genoemd als motivatie voor keuzegedrag in de vier gemeenschappen. Redenen hiervoor zijn dat het begrip ‘duurzaamheid’ eeuwen geleden in ecologische zin nog geen problemen vormde, maar ook omdat de zorg voor natuur en milieu al onderdeel uitmaakte van de dagelijkse gang van zaken.¹¹³ De ecotheologie, we bespreken het hieronder, is juist opgekomen vanwege ecologische problemen en behoefte aan bezinning op wat nu eigenlijk onze ecologische waarden zijn. Interessant is dat (nieuwe) vormen van gemeenschap daaraan kunnen bijdragen als plek voor reflectie waarin mensen zich kunnen richten op belangrijke ecologische waarden.

3.2. Ecotheologie

Ecotheologie, voluit ‘ecologische theologie’, staat voor een vorm van theologie bedrijven die ontstaan is in de jaren ’70 van de vorige eeuw vanuit bezorgdheid over het milieu en een toenemende eschatologische of apocalyptische spanning. De theologische aandacht voor ecologie ging en gaat veelal samen met het bedrijven van politieke of feministische theologie waarin veel aandacht is voor vraagstukken rond rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. Samen met

¹¹² Vonk, *Sustainability and Quality of Life*, 242

¹¹³ Vonk, *Sustainability and Quality of Life*, 240

feministische theologie, theologie van de armen en charismatische theologie is ecologische theologie goedbeschouwd een vorm van bevrijdingstheologie. Ze zijn net als bevrijdingstheologie contextueel en kennen allemaal een eschatologische oriëntatie.¹¹⁴ Veel ecotheologen worden ook genoemd als vertegenwoordigers van procestheologie, een theologische stroming met als grondlegger Alfred North Whitehead (1861-1947). Hij verdedigt een godsbeeld waarin God betrokken is op de wereld als kracht van vernieuwing die de complexe werkelijkheid nieuwe informatie schenkt.¹¹⁵ In het kader van een wereld die voor ecologische problemen staat, is het niet verwonderlijk dat procestheologen ook als ecotheologen ingedeeld worden. Hoewel er binnen alle grote religieuze tradities nagedacht wordt over ecologie, zullen we ons in dit hoofdstuk richten op ecotheologie binnen het christelijke geloof.

Een duidelijke inspiratiebron voor ecotheologie is Fransiscus van Assisi (1181-1226), grondlegger van de kloosterorde van de Franciscanen. Deze heilige inspireert op het gebied van ecotheologie vooral in zijn liefde voor God en de schepping. Hij heeft een bijzondere band met zijn medeschepselen en daarom is hij zelfs tot patroon van de verdedigers van het milieu uitgeroepen.¹¹⁶ Niet alleen de schepping heeft zijn hart, ook stelt hij maatschappelijk onrecht aan de kaak en identificeert Fransiscus zich met de verpauperden door zelf in armoede te leven.¹¹⁷ Fransiscus definieert armoede als een leven zonder eigendom en dat geldt wat hem betreft zowel voor de enkeling als voor de (kerkelijke) gemeenschap.¹¹⁸

Een andere bron voor ecotheologie zijn de werken van Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955). Teilhard, Frans filosoof en Jezuïet, is een van de eerste auteurs die een synthese maakt tussen evolutionaire, kosmologische wetenschap en het christelijke geloof.¹¹⁹ Veel ecotheologen vallen terug op zijn werk omdat ze bij hem een spiritualiteit van de schepping vinden die nog steeds bruikbaar is. Teilhard is een echte systeemdenker, weerstaat het materialisme dat gebruikelijk was in de wetenschap van zijn tijd en pleit ervoor in plaats daarvan niet alles te reduceren tot de kleinste onderdelen, maar de schepping en mensheid in groter, kosmisch verband te zien. Volgens hem zijn materie en geest een. Teilhard schrijft in een tijd waarin milieuproblemen nog niet het centrum van het debat vormen, maar latere ecotheologen en ecologen vinden in zijn werk

¹¹⁴ G. van den Brink, C. van der Kooi, *Christelijke dogmatiek*, Zoetermeer 2012, 480

¹¹⁵ A. van de Beek, *Van Kant tot Kuitert: De belangrijkste theologen uit de 19^e en 20^e eeuw*, Kampen 2006, 242-243

¹¹⁶ Edith van den Goorbergh, *Was getekend: Franciscus van Assisi. Aspecten van zijn schrijverschap en brandpunten van zijn spiritualiteit*, Assen 2002, 3

¹¹⁷ Goorbergh, *Franciscus van Assisi*, 3

¹¹⁸ G.C. den Hertog, A. Noordegraaf, *Dienen en delen. Basisboek diaconaat*, Zoetermeer 2009, 73

¹¹⁹ C. E. Deane-Drummond, *Eco-Theology*, Londen 2008, 37

impliciete goedkeuring voor holistische denkwijzen.¹²⁰ Kritisch wordt er gesproken over de positieve opvatting die Teilhard heeft over globalisering, de markteconomie en vooruitgang; de potentiële sociale en ecologisch gevolgen van deze systemen schat hij betrekkelijk naïef in.¹²¹

3.3. Ecotheologen: White, Berry, Moltmann en Cobb

Lynn White (1907-1987) schrijft in 1967 een artikel genaamd 'The historical roots of our ecological crisis'. Hij doet daarin de suggestie dat het christelijke geloof en in het bijzonder een letterlijk geloof in het scheppingsverhaal een belangrijke factor is de ontwikkeling van de ecologische problemen.¹²² De christelijke traditie zou leren dat het leven op aarde slechts een opstapje is naar het leven na de dood en ondergraaft daarmee het belang van de aarde en de natuur. Lynn White's conclusie is dat de kernproblemen in wezen religieus zijn en dat deze daarom ook op een religieuze manier moeten worden opgelost.¹²³ Hierboven gaven we de reactie van Vonk hierop al weer. Als gevolg van de discussie rondom dit artikel meer theologen nadenken over de relatie 'God, mens en natuur', en dat vormt de start van ecotheologie. Het is een recente ontwikkeling dat meer en meer theologen zijn gaan benadrukken dat de christelijke traditie en de theologie juist kunnen inspireren en aanzetten tot zorg voor de aarde, dat de mens een grote verantwoordelijkheid van de Schepper toevertrouwd heeft gekregen. White bepleit een 'nieuwe religie, of een herformulering van de oude' en komt zelf terecht bij het gedachtegoed van Franciscus van Assisi. Franciscus doorbreekt volgens White de christelijke arrogantie ten opzicht van de natuur met zijn pleidooi voor gelijkheid van alle schepselen. Franciscus erkent de autonomie van de natuur, in plaats van de natuur te zien als een ding waarover je kunt heersen.¹²⁴

Thomas Berry (1914-2009), ecotheoloog en cultuurhistoricus, is vertegenwoordiger van de 'deep ecology'. Volgens 'deep ecology' bestaat de planeet uit een subtiele balans van relaties tussen organismen in een ecosysteem. De waarde van levende wezens is inherent en niet afhankelijk van hun nut voor menselijke behoeften. Daarom zegt Berry dat de mens zichzelf moet realiseren ('Self-realisation') aan de hand van zijn identiteit als onderdeel van de kosmos, maar ook dat de kosmos zichzelf realiseert door identificatie met de mensheid. De mensheid fungeert als het zelf-bewustzijn van de kosmos.¹²⁵ Net als Lynn White is Berry kritisch op de bijbelse, profetische traditie van het

¹²⁰ Deane-Drummond, *Eco-Theology*, 37

¹²¹ Deane-Drummond, *Eco-Theology*, 39

¹²² M.H. Mackinnon, Moni McIntyre, *Readings in Ecology and Feminist Theology*, Kansas City 1995, 25-35

¹²³ Mackinnon, *Readings*, 35

¹²⁴ J. J. Boersema, 'Franciscus is niet eco', www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2469252/1999/10/02/Franciscus-is-niet-eco.dhtml [10 mei 2013]

¹²⁵ Deane-Drummond, *Eco-Theology*, 41

christelijke geloof die volgens hem grotendeels verantwoordelijk is voor de droom van ongebreidelde economische groei met alle ecologische consequenties.¹²⁶ Berry's oplossing voor de problemen ligt in het aanvaarden van wetenschappelijke kosmologie en evolutieer; de aarde is het ware thuis van spiritualiteit in plaats van een externe hemel, los van de aarde. Religies moeten het bewaren van de aarde als eerste prioriteit hebben.¹²⁷ Zijn voorstellen om de Bijbel opzij te schuiven en een nieuwe religie te creëren zonder Jezus Christus als middelpunt, zijn kritisch ontvangen door orthodoxe theologen. Zijn idealistische, niet-kritische visie op de evolutionaire en kosmische geschiedenis wijst volgens sommigen op een gebrek aan eschatologie.¹²⁸

Jürgen Moltmann schrijft in 1987 een scheppingstheologie getiteld *God in de Schepping*. De ondertitel is 'ecologische scheppingsleer', waarbij bedacht moet worden dat ecologie letterlijk 'de leer van het huis' betekent. Moltmann betoogt dat de theologie gezien de secularisatie en de ecologische crisis vooral Gods immanentie moeten benadrukken.¹²⁹ Bij Moltmann ligt de nadruk op Gods aanwezigheid in de kosmos: God is immanent (inwonend), en veel minder transcendent (boven ons zintuiglijk waarneembaar). De schepping is het huis waarin God woont door zijn Geest.¹³⁰ Dat opschrijven is een, maar de scheppingsleer in ecologische richting uit te werken is twee. Moltmann probeert dat tweede wel degelijk en wilt komen tot een scheppingsleer die ook in de praktische kerkelijke ethiek op het gebied van het milieu nuttig kan zijn. Zijn gedachte is dat wie de schepping aanrandt ook het huis van God en daarmee God zelf aanrandt. Vanuit dat besef moeten en kunnen christenen met hulp van de Geest zorgzaam en respectvol met de schepping omgaan.¹³¹ Dat laatste is niet altijd gebeurd, maar de schuld daarvan schuiven op het bijbelse wereldbeeld of traditie, zoals Berry en White wel doen, vindt Moltmann geen goed idee.¹³² De grote factor voor de ecologische vernietiging is volgens hem pas begonnen met de moderne wetenschappelijke en technologische ontwikkeling van de laatste vierhonderd jaar. Het nieuwe godsbeeld van de Renaissance en het nominalisme zijn de schuldigen volgens Moltmann. Verder stelt hij dat de mens tegelijkertijd een beeld van God ('imago dei') en beeld van de wereld ('imago mundi') is.¹³³ Anders gezegd, Moltmann parafraserend: mensen zijn priesters van de schepping en hebben daarom een verantwoordelijkheid om God te

¹²⁶ Deane-Drummond, *Eco-Theology*, 41

¹²⁷ Thomas Berry, *The Universe Story*, San Francisco 1992, 242

¹²⁸ Deane-Drummond, *Eco-Theology*, Londen 2008, 42

¹²⁹ Brink, *Christelijke Dogmatiek*, 191

¹³⁰ J. Moltmann, *God in Creation: A New Theology of Creation and the Spirit of God*, Minneapolis 1993, 1

¹³¹ Moltmann, *God in Creation*, 9

¹³² Moltmann, *God in Creation*, 26

¹³³ Moltmann, *God in Creation*, 233

representeren in de schepping ('imago dei') en voor God te staan namens de schepping ('imago mundi'). Mensen zijn geroepen de aarde te bewerken en bewaren.¹³⁴

De methodist John Boswell Cobb is een meer recente pleitbezorger van de ecologische theologie. Vanuit het theologisch doordenken van het gedachtegoed van Whitehead en de procestheologie komt Cobb tot zijn ecologisch georiënteerde theologie. In het artikel 'Theology and Ecology' uit 1990 beschrijft Cobb hoe het bedrijven van theologie met focus op de verlossing van de mens en de scheiding tussen natuurwetenschap en theologie zijn blinde vlek voor ecologie weliswaar eerst veroorzaakte, maar dat het hem later juist inspireerde tot het ontwikkelen van een theologie met zorg voor de aarde.¹³⁵ Cobb wijst op een andere plaats erop dat de ecologische beweging niet christelijk is en dat het hedendaagse christendom niet ecologisch is, hoewel het Bijbelse gedachtegoed wel ecologisch is.¹³⁶ De ecologische beweging is een drager van het postmoderne wereldbeeld en daarom moet de kerk deze beweging nauwlettend volgen en aanhaken. Cobb bepleit een collectieve beweging naar een ecologisch, postmodern wereldbeeld. Deze verandering vereist een aantal grondige wijzigingen in de opvattingen van zowel de wetenschap als in die van religies.¹³⁷ God is niet volledig buitengesloten van de wereld, maar hij is diep en integraal verbonden met de wereld. Daardoor zijn mensen niet slechts losse delen of objecten, maar met elkaar verbonden. Het woord 'ecosysteem' valt. Het staat bij Cobb voor de idee dat de natuurlijke wereld meer accuraat beschreven kan worden als dynamisch en een complex web van interactie, dan dat het bestaat uit losse, individuele objecten.¹³⁸ De kerk is volgens Cobb in veel gevallen lauw en reageert maar tam op de uitdaging van de ecologische crisis.¹³⁹ Ondanks de aandacht voor duurzaamheid binnen de kerken, is het postmoderne wereldbeeld van de ecologische beweging volgens Cobb nog niet aangeslagen in de kerk; er is nog altijd sprake van een christelijk antropocentrisme.¹⁴⁰ Op hoog niveau moet er daarom binnen de kerken een houding van bekering komen en lokaal moet er meer gebeuren dan bijvoorbeeld eens per jaar een dag aandacht voor duurzaamheid en een bijbehorende collecte. Een spiritualiteit van de schepping zou daarbij kunnen helpen en evenals het bijstellen van ons begrip van de wereld, onszelf en wat redding is.¹⁴¹ Deze tijd vraagt volgens Cobb om een

¹³⁴ Moltmann, *God in Creation*, 188

¹³⁵ J. B. Cobb, 'Theology and Ecology', www.religion-online.org/showarticle.asp?title=1492 [10 mei 2013]

¹³⁶ J.B. Cobb, 'Ecology, Science and Religion: Toward a Postmodern Worldview', In: D.R. Griffin, *The Reenchantment of Science: Postmodern Proposals*, New York 1988, 99

¹³⁷ Cobb, 'Ecology, Science and Religion', 102

¹³⁸ Cobb, 'Ecology, Science and Religion', 107

¹³⁹ J. B. Cobb, *Reclaiming the Church*, Louisville 1997, 15

¹⁴⁰ Cobb, *Reclaiming the Church*, 20

¹⁴¹ Cobb, *Reclaiming the Church*, 21

individuele verandering van het hart op grote schaal als vereiste voor echte veranderingen op sociaal en economisch gebied die tot ecologische duurzaamheid moeten leiden.¹⁴²

3.4. Conclusie

Welke bronnen zijn er in dit hoofdstuk voor duurzaamheid aangevoerd? Fransiscus en Teilhard zijn genoemd als inspiratiebronnen voor ecotheologen. Beiden dragen ze bij aan een spiritualiteit van de schepping. Fransiscus vooral door zijn verbondenheid met de natuur. Bij Teilhard vinden ecotheologen impliciete goedkeuring voor holistische denkwijzen. In dit hoofdstuk komt naar voren dat een wereldbeeld sterk bepalend is voor de opvatting over duurzaamheid. Voor dat wereldbeeld, en dus ook voor duurzaamheid, wordt binnen de ecotheologie niet zozeer de Bijbel als uitgangspunt genomen, maar zijn kosmologische, evolutionaire inzichten richtinggevend. Een wereldbeeld hangt samen met een Godsbeeld. Veel ecotheologen zijn beïnvloed door procestheoloog Whitehead die God schetst als verbonden, betrokken en geraakt door de wereld. Door ecotheologen, met name Cobb, wordt aangedrongen op het aannemen van een postmodern wereldbeeld dat gestempeld is door systeemdenken tegenover het christelijke antropocentrisme dat volgens hen kenmerkend is voor de kerk.

In de tweede helft van de vorige eeuw is de eschatologie een van de meest besproken theologische thema's geworden, waaronder ook een heel aantal ecotheologen zoals we hierboven gezien hebben.¹⁴³ Waar in de missiologische literatuur Anderson en Venn met hun drie-zelf formule voor verzelfstandiging van zendingskerken voor veel latere zendingstheologen de start vormen om na te denken over duurzaamheid en de kerk, vormt in de ecotheologie vooral de actuele situatie in de jaren '70 van de vorige eeuw de start hiervoor. In de missiologische literatuur gaat duurzaamheid in relatie tot de kerk vooral over bestendigheid. Ecotheologen hebben echter minder oog voor bestendig kerk-zijn en voor de ontwikkeling die een kerk moet doormaken voordat zij als organisatie in evenwicht is. Ze schrijven veel meer vanuit een eschatologische spanning waarin duurzaamheid het goede is om te doen en niet zozeer een eigenschap van de kerk.

Welk begrip van 'duurzaamheid' komt er precies uit dit hoofdstuk op en wat is de belangrijkste kritiek op het functioneren van de kerk? Evenals de onderzoeken van EO en Micha, genoemd in hoofdstuk 1, wordt in de ecotheologie duurzaamheid haast uitsluitend ecologisch opgevat. Toegepast op de duurzame kerk betekent dit dus dat de kerk zich wereldwijd moet inspannen voor ecologische duurzaamheid. Aanwijzingen die gegeven worden liggen vaak op het gebied van verantwoord omgaan met ecologische bronnen. 'Rentmeesterschap' is een thema dat veelvuldig

¹⁴² Cobb, *Reclaiming the Church*, 22

¹⁴³ C. Constandse, *Het gebod van de hoop: een bijdrage aan het debat over eschatologie en ethiek vanuit het werk van F.W. Marquardt*, Delft 2009, 3

voorkomt in de ecotheologie. Rentmeesterschap heeft te maken met de bestemming, de roeping van een mens op aarde. God geeft deze opdracht aan de mens: 'Hij zegende hen en zei tegen hen: Wees vruchtbaar en word talrijk, bevolk de aarde en breng haar onder je gezag: heers over de vissen van de zee, over de vogels van de hemel en over alle dieren die op de aarde rondkruipen (Genesis 1:28).' Deze opdracht wordt ook wel het 'cultuurmandaat' genoemd, maar de term 'rentmeesterschap' drukt beter uit dat het erop aankomt om verantwoord met de schepping om te gaan.¹⁴⁴ Uitgangspunten zijn dat God de eigenaar van alles is (Leviticus 25:23; Psalm 24:1; 50:10), dat God de schepping aan de mens in beheer heeft toevertrouwd (Genesis 1:28) en dat de mens eens verantwoording moet afleggen over zijn beheer (Mattheüs 25:19). De mens mag wat groeit en bloeit in de schepping voor zijn levensonderhoud of als hulpmiddel voor het werk gebruiken, maar mag Gods schepping zeker niet uitputten of vernielen. Rentmeesterschap betekent de schepping met liefde verzorgen en haar brengen of bewaren in een staat die God als eigenaar de eer en glorie toebrengt die hem toekomt. Of zoals Van den Brink en van der Kooi het zeggen: 'De wereld is niet ons huis waar we voor ons gemak met de voeten op tafel kunnen zitten – de bedoeling is juist dat ze Gods huis kan gaan worden.'¹⁴⁵

De kritiek uit de hoek van de ecotheologie is dat veel christelijke theologie antropocentrisch is en primair draait om de verlossing van de mens.¹⁴⁶ Ecotheologen zijn terecht gaan nadenken hoe we dat antropocentrisme kunnen vermijden en tegengaan. Daarin kun je doorschieten met onterechte kritiek op de kerk zoals White dat bijvoorbeeld doet. Moltmann stipt dat terecht aan. Je kunt ook niet zomaar om die lagen uit de Bijbel en de christelijke traditie heen die de grootsheid en enorme variëteit van de niet-menselijke schepping benadrukken. Het blijft belangrijk om de roeping tot rentmeesterschap in te vullen vanuit het besef dat wij niet boven de processen in de natuurlijke wereld staan, maar er onderdeel van uitmaken.¹⁴⁷ Rentmeesterschap is met een nederige houding de opdracht van Genesis 1:28 tot je nemen en uitvoeren.

Een aanname die je vooraf zou kunnen doen bij de onderzoeken door de EO en Micha, genoemd in hoofdstuk 1, is dat het met de ecologische discipline en aandacht voor rentmeesterschap bij christenen wel goed zit. Zorgen voor de aarde is immers toch het goede om te doen? Het blijkt echter dat op het gebied van duurzaamheid christenen niet veel verschillen van niet-christenen. Dat lijkt te botsen met het feit dat veel christenen optimistisch zijn over hun duurzame levensstijl. Naast de individuele omgang met duurzaamheid, scoort de duurzame kerk qua organisatie ook nog niet zo

¹⁴⁴ Brink, *Christelijke Dogmatiek*, 266

¹⁴⁵ Brink, *Christelijke Dogmatiek*, 267

¹⁴⁶ L. van der Tuin, 'Can Faith Save the Earth?' in: B. Roebben, L. van der Tuin (eds), *Practical theology and the interpretation of crossing boundaries. Essays in honour of Professor M.P.J. van Knippenberg*, Münster 2003, 63-81

¹⁴⁷ Brink, *Christelijke Dogmatiek*, 267

hoog in de onderzoeken, want volgens de ondervraagden neemt de kerk nog lang niet altijd ook zelf verantwoordelijkheid op het gebied van ecologische duurzaamheid.

Waar in mijn optiek de door mij besproken ecotheologen een steek laten vallen is dat ze hun kritiek op de kerk en hun opvattingen over duurzaamheid vrijwel nauwelijks omzetten in aanwijzingen voor de kerk hoe het dan wel moet. Hun scope lijkt niet de kerk te zijn, maar meer een soort algemeen schrijven over actuele thema's zoals zorgen over de ecologische verwaarlozing van de aarde. Gelukkig laten de ecotheologen zien dat de theologie op het punt van ecologische duurzaamheid niet failliet is. Er is geen plek voor een antropocentrische en superieure houding, maar beter is het als de kerk wijst op God als Schepper en de taak die hij voor mensen individueel, maar ook de kerk als het volk van God heeft weggelegd. Ecologische duurzaamheid nastreven is niet optioneel, maar het is het goede om te doen.

4. Duurzaamheid in recentere bedrijfskundige literatuur

Het vierde hoofdstuk kent een zakelijke insteek. Ik laat zien hoe het begrip ‘duurzaamheid’ zich heeft ontwikkeld en verruimd vanuit ecologische perspectieven. Vanuit recente bedrijfskundige literatuur laat ik zien welke invloed dit heeft gehad op het denken over organisaties. Het gaat niet alleen over de boodschap en het product van een organisatie, maar ook over haar functioneren en haar omgang met de omgeving. Wat betekent duurzaamheid voor non-profit organisaties?

4.1. Ontwikkeling van het begrip duurzaamheid

4.1.1. Ontwikkeling in betekenis

Duurzaamheid is een veelomvattend begrip en is nog niet zo gemakkelijk te definiëren zoals we reeds eerder zagen in het eerste, inleidende hoofdstuk. In de standaard, oude betekenis van het woord betekent duurzaamheid van ‘van lange duur’ en ‘bestendig’. Zie bijvoorbeeld de uitleg van duurzaamheid bij econoom Porter (1980): het vermogen om als bedrijf voort te duren en voor te blijven op de concurrentie.¹⁴⁸ Een duurzame winst of een duurzame voorsprong op de concurrentie is er een die op langere termijn volgehouden kan worden. In het onderzoek naar duurzaamheid voor bedrijfsvoering is voornamelijk onderzoek gedaan naar economische duurzaamheid en hoe bedrijven een duurzame (op lange termijn) concurrentievoordeel kunnen verkrijgen.¹⁴⁹

Onder invloed van ecologische discussies die in de tweede helft van de 20^e eeuw oplaaiden, is een verschuiving in de betekenis van duurzaamheid aan te wijzen. Die verschuiving heeft als oorzaak dat de term ‘duurzaamheid’ synoniem geworden is van ‘duurzame ontwikkeling’. Duurzame ontwikkeling komt uit de hoek van bosbeheer. Er werd een manier van bosbeheer bedacht die bedoeld was om het bos als zichzelf in stand houdend systeem te laten voortbestaan op de lange termijn: duurzaam bosbeheer. De term ‘duurzame ontwikkeling’ werd later pas echt bekend door het rapport ‘Our common future’ van de Commissie Brundtland in 1987. Het rapport concludeerde dat de milieuproblemen gevolg waren van de ongelijke verdeling in de wereld: armoede in het ene deel en de niet-duurzame consumptie en productie in het andere deel van de wereld. Op basis van deze conclusie riep het rapport op tot duurzame ontwikkeling.¹⁵⁰ De definitie uit het rapport wordt tot aan de dag van vandaag gebruikt om duurzame ontwikkeling en het synoniem duurzaamheid uit te leggen: ‘Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.’ Het idee van duurzame ontwikkeling werd eerst erkend als uitgangspunt voor het

¹⁴⁸ Bob de Wit, Ron Meyer, *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, Londen 2004, 244-247

¹⁴⁹ Chris Galea, *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice*, Sheffield 2004, 37

¹⁵⁰ *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, 1987. Vindplaats: www.un-documents.net/wced-ocf.htm [14 januari 2013]

beleid van de Verenigde Naties tijdens de VN Conferentie over Economie en Ontwikkeling in Rio de Janeiro in 1992, en opnieuw bij de VN Conferentie over Duurzame Ontwikkeling in Johannesburg in 2002.

Wolfgang Sachs, wetenschapper op het gebied van duurzaamheid, is kritisch over het begrip 'duurzame ontwikkeling' en noemt het een oxymoron, een stijlfiguur dat twee tegenovergestelde begrippen met elkaar verbindt.¹⁵¹ In het begrip kon volgens hem de milieubeweging worden verzoend met de voorstanders van economische ontwikkeling. In het historische compromis zoals die tijdens de VN conferenties in 1992 en 2002 gesloten werd, ziet Sachs vooral een verschuiving (en dus versmalling) in de betekenis van het begrip duurzaamheid van het behoud van natuur en milieu naar het behoud van ontwikkeling. Volgens hem kunnen 'duurzaamheid' en 'ontwikkeling' echter niet zonder elkaar. Duurzame ontwikkeling met zorg voor mens en milieu is wereldwijd noodzakelijk om milieurampen te vermijden en conflicten te voorkomen.

In reactie op de oude, economische opvatting van duurzaamheid, die vaak vergezeld gaat van uitgebreide meetmethodes en modellen, ontstaan er ook opvattingen van duurzaamheid in een andere richting. Een mooi voorbeeld daarvan is John Ehrenfeld die stelt dat duurzame ontwikkeling een proces is dat nooit voltooid zal zijn. Zijn definitie van duurzaamheid is deze: 'Duurzaamheid is de mogelijkheid dat de mensheid en andersoortig leven op aarde voor eeuwig zal floreren.'¹⁵² Duurzaamheid moet geen poging zijn om de ontstane niet-duurzame situatie op te lossen of te verminderen. In onze samenleving is een consumptie een diepgewortelde verslaving geworden. We zullen daarom niet alleen de niet-duurzame situatie moeten oplossen, maar inzetten op nieuwe gewoonten en patronen.¹⁵³ Ehrenfeld hoopt dat duurzaamheid een woord wordt dat een beeld van de wereld laat zien zoals we zouden wensen dat hij eruit zag.¹⁵⁴ Duurzaamheid is een verlangen en streven voor de toekomst dat niet te meten of te managen valt. Duurzaamheid gaat volgens hem over een wereld die floreert in waardigheid, rechtvaardigheid, eerlijkheid en gelijkheid.

4.1.2. Indeling

Duurzaamheid is een dusdanig omvattend begrip geworden dat er door verschillende auteurs een poging is gedaan om overzicht te creëren. De definitie van duurzaamheid zoals die werd gegeven

¹⁵¹ Paul van Seters, 'Ook multinationals komen in actie tegen de zondvloed', www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1457410/2006/01/17/Ook-multinationals-komen-in-actie-tegen-de-zondvloed.dhtml [28 juni 2013]

¹⁵² John R. Ehrenfeld, *Sustainability by Design: a Subversive Strategy for Transforming our Consumer Culture*, New Haven 2008, 6

¹⁵³ Ehrenfeld, *Sustainability by Design*, 49

¹⁵⁴ Ehrenfeld, *Sustainability by Design*, 50-53

door Commissie Brundtland is volgens de indeling van Bergh en Hofkes de eerste en meest belangrijke stroming in de economische literatuur: duurzaamheid als niet-afnemende welvaart.¹⁵⁵ Ze categoriseren visies en onderwerpen rondom duurzaamheid ook nog in twee andere hoofdlijnen. De tweede is duurzaamheid als behoud van kapitaal, waarbij het gaat om een minimum niveau van natuurlijke grondstoffen en milieukwaliteit. Duurzaamheid betekent dan dus het behoud van essentiële grondstoffen, behoud van kritische functies zoals de ozonlaag en behoud van alle componenten van natuur in tegenwoordige vorm. Dat is ‘deep ecology’ gedachtegoed; de planeet is een subtiele balans van relaties tussen organismen in een ecosysteem. De waarde van levende wezens is inherent en niet afhankelijk van hun nut voor menselijke behoeften. Dit heeft invloed op de waarden van management en de bescherming van mensen, relaties en omgeving. In de derde hoofdlijn is duurzaamheid stabiliteit van systemen, waarbij het gaat om evenwicht (klimaatneutraal: een duurzame ontwikkeling die niet meer energie uit de omgeving haalt dan zij erin stopt), cyclische processen (bijvoorbeeld recycling) en het vermogen van het systeem om stress en verstoringen op te vangen. Ook Jack Crielaard, lector sociale innovatie aan de Christelijke Hogeschool Ede, ziet in duurzaamheid drie lagen die onderling verbonden zijn: 1. duurzaamheid op het niveau van gevolgen van handelen; 2. duurzaamheid op het niveau van waarden en patronen van gedrag; 3. duurzaamheid op het niveau van generatieve systeemstructuren.¹⁵⁶

4.1.3. *Triple Bottom Line: People, Planet, Profit*

John Elkington publiceerde in 1997 zijn boek *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* waarin hij duurzaamheid verder uitwerkt in drie dimensies: economische welvaart, kwaliteit van de leefomgeving en sociale gerechtigheid. De kern (‘bottom line’) van een organisatie draait niet alleen om financieel-economische vraagstukken, maar de organisatie is ook verantwoordelijk voor de sociale en ecologische omgeving. Duurzaamheid betekent dan een goede balans vinden tussen economische doelen en doelen met betrekking tot de sociale en ecologische omgeving. Deze drie dimensies zijn door Elkington later samengevat als de bekend geworden drieslag ‘Triple P’: ‘People’, ‘Planet’, ‘Profit’. Op de VN conferentie in 2002 te Johannesburg over duurzame ontwikkeling werd de ‘Triple P’ overgenomen in gewijzigde vorm: ‘Profit’ werd ‘Prosperity’ om naast economische winst ook maatschappelijke winst te betrekken in afwegingen als het gaat om duurzaamheid. In Nederland wordt ‘Triple P’ gelijkgesteld aan ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ (MVO). Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat

¹⁵⁵ C.J. M. van den Bergh, M.W. Hofkes, *Theory and Implementation of Economic Models for Sustainable Development*, Dordrecht 1998, 1-38

¹⁵⁶ Jack Crielaard, ‘Sociale innovatie en duurzaamheid: vijf centrale concepten’. [topshare.che.nl/downloadattachment/222107/Sociale innovatie en duurzaamheid vijf centrale concepten.pdf](http://topshare.che.nl/downloadattachment/222107/Sociale%20innovatie%20en%20duurzaamheid%20vijf%20centrale%20concepten.pdf) [28 juni 2013]

bedrijven rekening houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op mens, milieu en maatschappij.¹⁵⁷

Naar aanleiding van de drieslag van Elkington is er ook door verschillende mensen een discussie aangezwengeld over een vierde dimensie. Mary Evelyn Tucker, docent religie en ecologie, doet de suggestie dat die vierde dimensie 'spiritualiteit' moet zijn.¹⁵⁸ Duurzaamheid gaat ook over ethische en religieuze waarden die zij samenvat als spiritualiteit. Aanhangers van religies doen er volgens haar goed aan de relatie tussen God, mens en aarde beter te verkennen. Andere Engelstalige voorstellen zijn 'passion', 'pride', 'pneuma' en 'pistis' (Grieks woord voor geloof). De voorstellen voor een vierde dimensie komen een ieder uit op het idee dat werken aan duurzaamheid niet zonder bezieling en persoonlijke overtuiging mogelijk is.

Jan Jonker, hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen, neemt afstand van het 'Triple P'-model.¹⁵⁹ 'Het People, Planet, Profit-model heeft zijn langste tijd wel gehad', zegt Jonker. 'Het was vooral nuttig om medewerkers van grote bedrijven bewust te maken van het belang van ecologische vraagstukken, van de P van Planet. Maar de P van People heeft er altijd een beetje bijgebungeld.' Een ander bezwaar dat hij heeft tegen het 'Triple P'-model is dat het zich niet duidelijk uitspreekt tegen het idee van ongebreidelde economische groei. 'Groene groei', waarin een toename van welvaart en duurzaamheid gebroederlijk hand in hand gaan, wordt in dat model niet uitgesloten.

4.1.4. Invloed op organisaties

De schrijvers van *Dancing With the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step* constateren dat in de afgelopen dertig jaar onder andere non-profit organisaties (ook kerken worden in dit kader genoemd) steeds meer met duurzaamheid bezig zijn gegaan.¹⁶⁰ Er is een groter bewustzijn gekomen van gegevens en trends rondom aan duurzaamheid verwante onderwerpen. Ecologische en sociale duurzaamheid worden steeds vaker in beleid en uitvoering geïntegreerd, naast financiële duurzaamheid die traditioneel al werd beoogd. Daarnaast er is in de organisaties ook op persoonlijk niveau meer bewustzijn ontstaan van ongelijkheid in sociaal en economische systemen. De

¹⁵⁷ Rijksoverheid, 'MVO', www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen [28 juni 2013]

¹⁵⁸ Henk Manschot e.a., *In naam van de natuur. Over duurzame ontwikkeling, leiderschap en persoonlijke verandering*, Kampen 2009, 33-49

¹⁵⁹ In een interview naar aanleiding van zijn boek 'Werken aan de WeConomy' met Kluwer Management, www.kluwermanagement.nl/index.aspx?m=article&f=detail&id=61705 [1 juli 2013]

¹⁶⁰ Brian F. Nattrass, Mary Altomare, *Dancing With the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step*, Gabriola Island 2002, 39

genoemde schrijvers onderbouwen dit met een schema dat te vinden is in bijlage 1.¹⁶¹ Met betrekking tot duurzaamheid was er voor 1970 onwetendheid en onkunde. Globaal gezien kwam er tussen 1970 en 1990 een fase van bewuste onkunde met betrekking tot duurzaamheid; de problemen werden langzamerhand duidelijk door wereldwijde rampen waaronder de kernramp in Tsjernobyl en een groot olielek in Alaska. De problemen werden dan ook besproken in kringen van de Verenigde Naties en onderzocht door bijvoorbeeld commissie Brundtland. In deze fase was er vooral aandacht voor het voorkomen van verdere schade en was de aanpak rondom duurzaamheid vooral gericht op besparen van kosten. De fase van 1990 tot aan de eeuwwisseling wordt gekenmerkt door 'eco-efficiency', er is een bewustzijn gecombineerd met de kennis en mogelijkheden om duurzaamheid handen en voeten te geven. Van het reduceren van kosten is de benadering nu veranderd in het winst en voordeel behalen met duurzaamheid. De fase van 2000 en later noemen de schrijvers een fase van onbewuste competentie; duurzaamheid is bekend geworden bij het grote publiek door VN-conferenties, films van onder andere Al Gore en daarnaast wordt er meer en meer duurzaam ontwikkeld in zowel profit- en non-profit organisaties.

Ondanks deze mooie ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid onder organisaties en het grote publiek lijkt de menselijke 'footprint' nog altijd onverminderd door te groeien en zijn er nog geen echte grote omwentelingen gemaakt die de globale ontwikkeling doen keren. De auteurs van *Dancing With the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step* halen eco-filosoof Joanna May aan om dit te verklaren: 'It is the epochal shift from an industrial growth society, dependent on accelerating consumption of resources, to a life-sustaining society.'¹⁶² Bij de beschrijving van duurzame (non-profit) organisaties die de auteurs geven in hun boek is er niet een groot succesverhaal, mede doordat duurzaam ondernemen in een niet-duurzame maatschappij moeilijk is.¹⁶³ Ze halen ook de sociologische theorie van Rogers aan en stellen dat een fundamentele stap naar een duurzame praktijk een gedeeld verstaan inhoudt binnen de (non-profit) organisatie van wat duurzaamheid is en wat een praktijk duurzaam maakt. Vervolgens zijn motivatie, vaardigheden en sociale factoren ook belangrijk om duurzaamheid te implementeren.

4.1.5. Invloed op het denken over groei

Nadenken over duurzaamheid heeft ook invloed gehad op het denken over groei binnen (non-profit) organisaties. Zoals we zagen in 3.1 kon Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955) nog onverdeeld positief zijn over globalisering, de markteconomie en vooruitgang. De potentiële sociale en ecologische moeilijkheden kon hij nog niet goed genoeg inschatten. Ook de oudere economische theorieën kennen nog grote uitspraken als 'bigger is better' en 'every market is strong', maar steeds

¹⁶¹ Natrass, *Dancing With the Tiger*, 41

¹⁶² Natrass, *Dancing With the Tiger*, 38

¹⁶³ Natrass, *Dancing With the Tiger*, 46

meer groeit met betrekking tot duurzaamheid de overtuiging dat echte duurzaamheid een radicaal andere economische insteek vereist.¹⁶⁴ Duurzame groei is volgens Daly, econoom gespecialiseerd in ecologie, niet de oplossing en bovendien een onhoudbare stelling, want het aardse ecosysteem is eindig, groeit niet en is fysiek gezien gesloten. Wanneer het economische systeem groeit, neemt het een steeds groter deel van het totale ecosysteem in en wordt er op gegeven moment een grens bereikt. Zelfs 'groene' groei is volgens hem uiteindelijk niet duurzaam, we verleiden onszelf ermee en het stelt het moment van onvermijdelijke omkering alleen maar uit.¹⁶⁵ Jan Jonker, hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit, doet eenzelfde conclusie. Volgens hem is ons huidige economische systeem onhoudbaar geworden omdat het is gebaseerd op kortetermijndenken, oneindige groei en een beperkte opvatting over waardecreatie.¹⁶⁶ In het volgende citaat pleit hij voor 'anders kijken' binnen organisaties:

'We hebben allemaal last van dergelijke paradigmablindheid. We kijken door een filter naar de realiteit en zien meestal alleen de dingen die we verwachten te zien. Gegevens die niet passen, schuiven we als irrelevant opzij. Of we kijken er simpelweg overheen. We vertrouwen vaak blind op manieren van kijken die sinds de industriële revolutie diep zijn ingesleten en hebben niet in de gaten hoezeer we gegijzeld zijn door hardnekkige gewoonten, vastgeroeste patronen en mentale modellen (..) Duurzame ontwikkeling biedt het houvast van een mentaal kompas. Het verschaft de mensheid een missie en de wereld een hart. Het bestrijdt geen kwaad met kwaad, maar schetst het perspectief van het goede leven. Het gaat niet over iets kwijtraken, opgeven of inleveren, maar over het herontdekken van datgene wat waarde heeft: mensen en ecosystemen. Duurzame ontwikkeling verandert niet hoe mensen kijken, maar een andere manier van kijken creëert duurzame ontwikkeling.'¹⁶⁷

Duurzame ontwikkeling binnen organisaties vraagt niet alleen om anders kijken, maar ook om de economie anders te organiseren met andere verbindingen tussen organisaties onderling, tussen producenten en consumenten en tussen onderwijs en organisaties. Jonker noemt dat een organisatie-ecologie gericht op duurzame ontwikkeling.¹⁶⁸ Om echt duurzaam te ontwikkelen, zouden organisaties volgens hem meer moeten gaan samenwerken. Dat vraagt om innovatie binnen, maar meer nog tussen organisaties.¹⁶⁹ De eerste signalen van dat anders samenwerken worden

¹⁶⁴ Herman E. Daly, Kenneth N. Townsend, *Valuing the Earth: Economics, Ecology, Ethics*, Massachusetts 1993, 267

¹⁶⁵ Daly, *Valuing the Earth*, 268

¹⁶⁶ Jan Jonker, *Werken aan de Weconomy: Duurzaamheid coöperatief organiseren*, Alphen aan den Rijn 2013, 24

¹⁶⁷ Jonker, *Werken aan de Weconomy*, 18-19

¹⁶⁸ Jan Jonker, 'Duurzaam ondernemen: naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid', inaugurele rede op 10-11-2011 aan de Radboud Universiteit Nijmegen, 7. Vindplaats: www.ru.nl/publish/pages/661116/jonker_helemaal.pdf [24 juni 2013]

¹⁶⁹ Jonker, 'Duurzaam ondernemen', 16

volgens Jonker ook al zichtbaar in nieuwe business modellen.¹⁷⁰ Als voorbeelden, die we verder bespreken in 4.2.4, noemt hij ‘Cradle to Cradle’ als productieconcept, andere eigendomsconcepten, andere vormen van participatie van aandeelhouders waarin stabiliteit op de lange termijn van een bedrijf voorop staat en de hernieuwde aandacht voor de coöperatie.

In het toonaangevende boek *The Lean Startup* beschrijft Eric Ries een nieuwe benadering voor het starten van bedrijven en het lanceren van producten.¹⁷¹ De kern gaat over het leren wat klanten echt willen door de visie voortdurend te testen en aan te passen voordat het te laat is. Duurzame groei wordt volgens Ries gekenmerkt door een regel: nieuwe klanten komen voort uit de handelingen van vorige klanten.¹⁷² Hij denkt daarbij aan mond-tot-mond reclame, gebruik van producten dat anderen bekend maakt met het product en herhaling van aankopen. Duurzame bedrijfsvoering bestaat niet uit eenmalige acties die klanten opleveren zonder dat ze in groei voor de langer termijn voorzien. Duurzame groei vat Ries in drie ‘engines of growth’ die ontworpen zijn om startende bedrijven een aantal gegevens in handen te geven waarop ze hun energie kunnen richten.¹⁷³ De eerste is de ‘sticky engine of growth’: groei bestaat als de toename van klanten groter is dan de groep klanten die stopt een product herhaaldelijk te blijven gebruiken (‘churn rate’). Een belangrijke factor is te focussen op huidige klanten om hen nauw verbonden te houden met het product. De tweede is de ‘viral engine of growth’: kennisname van het product verspreidt zich zeer snel van persoon tot persoon gelijk aan de manier waarop een virus een epidemie wordt. Volgens Ries zijn klanten niet opzettelijke evangelisten voor hun product; de groei vindt plaats als een bijeffect van het gebruik van het product. De snelheid van de groei wordt bepaald door de ‘viral coëfficiënt’. Hoe hoger het getal, hoe sneller het product zich verspreidt. Bij een coëfficiënt van 0.1 zal een op de tien klanten een nieuwe klant aanbrengen. De derde ‘engine of growth’ is de ‘paid engine of growth’. De groei zal duurzaam zijn wanneer de kosten om een klant aan te werven (‘cost per acquisition’) structureel lager is dan de waarde van een klant op lange termijn (‘lifetime value’). Succesvolle startende bedrijven gebruiken slechts een ‘engine of growth’ tegelijkertijd volgens Ries zodat alle aandacht en energie gericht kan worden om de groei duurzaam te laten zijn.¹⁷⁴ Je hoeft geen zakenman te zijn om te bedenken dat deze motoren ook een keer tot stilstand kunnen komen. Dan is de rek eruit en de markt verzadigd. De duurzame cyclus van een succesvol bedrijf houdt in dat de organisatie de kunst verstaat om naast het beheer van de bestaande klanten zich aan te passen aan de omstandigheden.¹⁷⁵ Naast de

¹⁷⁰ J. Jonker, M. Tap en T. van Straaten, *Nieuwe Business Modellen. Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*, Nijmegen 2012, 23-25

¹⁷¹ Eric Ries, *The Lean Startup, How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Londen 2011

¹⁷² Ries, *The Lean Startup*, 207-208

¹⁷³ Ries, *The Lean Startup*, 209-219

¹⁷⁴ Ries, *The Lean Startup*, 219

¹⁷⁵ Ries, *The Lean Startup*, 222-223

bestaande dienstverlening kent het bedrijf een doorgaande innovatie om nieuwe klantengroepen aan te boren en nieuwe business modellen te verkennen. Zo kunnen op tijd de motoren voor duurzame groei weer opgestart worden. Ries noemt dit ‘disruptive innovation’: innovatie die een product of dienst verbeteren op een manier die de markt niet verwacht. Deze innovatie bestaat in het ontwerpen voor een andere doelgroep en vervolgens de prijs te verlagen van de bestaande producten of diensten.¹⁷⁶ De vereisten voor ‘disruptive innovation’ zijn een laag maar zeker budget, de mogelijkheid voor onafhankelijke ontwikkeling (autonomie) en een persoonlijk belang bij het resultaat.

4.2. Duurzaamheid in non-profitorganisaties

4.2.1. Definitie van non-profit

Non-profit is een verzamelnaam voor organisaties die geen winst nastreven. De non-profit sector bevindt zich met haar maatschappelijke gerichtheid tussen het publieke domein van de overheid en het private domein van de vrije markt in.¹⁷⁷ Het verschil met winstbeogende organisaties zit niet in de manier waarop werkprocessen georganiseerd zijn, maar voornamelijk in de motieven om dienstverlening in stand te houden en de oordeelsvorming over de maatschappelijke effectiviteit.¹⁷⁸ Twee belangrijke maatstaven voor non-profitorganisaties zijn effectiviteit en efficiëntie.¹⁷⁹ Effectiviteit heeft betrekking op de vraag in hoeverre de beoogde doelstellingen inderdaad worden gerealiseerd. Efficiëntie heeft betrekking op de verhouding tussen het resultaat en de daaraan te koste gelegde middelen en inspanningen. Bij non-profit organisaties gaat het in tegenstelling tot winstbeogende organisaties niet om een positief verschil tussen de resultaten en de kosten, maar om de overtuiging van degenen die de organisatie in stand houden dat de resultaten opwegen tegen de offers die ervoor nodig waren.¹⁸⁰ Voor non-profitorganisaties schept bijvoorbeeld de afhankelijkheid van het overheidsbeleid onzekerheid: ‘Wat de markt is voor een onderneming, is de politiek voor een non-profitorganisatie.’¹⁸¹ Non-profitorganisaties zijn daarnaast vaak ook taakorganisaties; ze zijn afhankelijk van externe beleidsbepaling en meestal ook van een financierend organen zoals de overheid, sponsors, en donateurs. Non-profitorganisaties zijn veelal ingesteld om tal van niet-commerciële doeleinden te ondersteunen op het gebied van kunst,

¹⁷⁶ Ries, *The Lean Startup*, 253-256

¹⁷⁷ Bert Kapteyn, *Organisatietheorie voor non-profit*, Houten 2001, 18. Voor sec de definitie van een non-profit organisatie is dit boek interessant, maar het is op z'n minst vreemd dat er in dit werk niets over duurzaamheid geschreven wordt.

¹⁷⁸ Kapteyn, *Organisatietheorie*, 18

¹⁷⁹ Kapteyn, *Organisatietheorie*, 14

¹⁸⁰ Kapteyn, *Organisatietheorie*, 14

¹⁸¹ Kapteyn, *Organisatietheorie*, 16

educatie, politiek, onderzoek en zorg. De benodigde inkomsten zijn doorgaans afkomstig uit subsidies, giften en bijdragen van klanten aan de gemaakte kosten.

4.2.2. Kenmerken van duurzame non-profitorganisaties

Voor kenmerken van duurzame non-profitorganisaties putten we uit vier bronnen, te weten twee boeken en twee onderzoeken. Samen geven ze vanuit verschillende perspectieven een zicht op wat een duurzame non-profit organisatie is.

1. In *Dancing With the Tiger* wordt gesteld dat duurzaamheid implementeren in zowel profit- als non-profitorganisaties een 'dans met een tijger' is.¹⁸² Zoals de tijger met uitsterven bedreigd wordt, zo wordt het natuurlijk kapitaal, denk aan grondstoffen, het leven op aarde en onze ecosystemen, ook bedreigd.¹⁸³ Vanuit een besef hiervan zijn, zoals we zagen in 3.1, organisaties gaan nadenken over duurzame ontwikkeling, en hun daarbij behorende sociale en ecologische verantwoordelijkheid. Uit onderzoek naar duurzame (maar niet uitsluitend) non-profitorganisaties blijkt een aantal overeenkomsten:¹⁸⁴

- Een besef dat de gezondheid van globale economische, ecologische en sociale systemen integraal verbonden zijn en afhankelijk van elkaar. Duurzame non-profitorganisaties weten dat het voortbestaan van hun organisatie in gevaar komt wanneer ze deze verbondenheid en afhankelijkheid negeren.
- Duurzame non-profitorganisaties kennen een hoge mate van sociale verantwoordelijkheid. 'Het goede doen' is een diepe kernovertuiging van de non-profitorganisatie om een goede toekomst te creëren. Duurzame praktijken integreren is bij het juiste om te doen.
- Het leiderschap neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor een bewuste ontwikkeling van de non-profitorganisatie in een duurzame richting. Dat gebeurt van de overtuiging dat niet primair de techniek of wetenschap een factor is voor de duurzaamheid, maar de mens met een hart, verstand en wil.

2. Jim Collins heeft met *Good to Great* een wereldwijde bestseller geschreven over wat succesvolle bedrijven van hun concurrenten onderscheidt. Ook non-profit organisaties, waaronder kerken, gingen met dit boek aan de slag. In reactie daarop heeft Collins in 2005 een kort boek geschreven, genaamd *Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking Is Not the Answer*. Volgens hem moeten non-profit organisaties het idee verwerpen dat het pad naar 'greatness' in sociale sectoren

¹⁸² Natrass, *Dancing With the Tiger*, xi. Zie *The Natural Step for Business* voor een framework voor duurzaamheid dat effectief gebruikt kan worden door verschillende organisaties (bedrijven, overheden en non-profits).

¹⁸³ Natrass, *Dancing With the Tiger*, 3

¹⁸⁴ Natrass, *Dancing With the Tiger*, 8

is om meer als winstbeogende organisaties te worden.¹⁸⁵ Een van de belangrijke concepten in *Good to Great* is het egelprincipe. Het is een concept bestaande uit drie belangrijke vragen: 'Wat roept je hartstocht op?', 'Waar in ben je de allerbeste?' en 'Op welke brandstof loopt jouw economische motor?'.¹⁸⁶ Voornamelijk die laatste vraag riep kritische vragen op bij non-profit organisaties en daarom wijzigde Collins deze vraag voor non-profit organisaties in: 'Op welke brandstof loopt jouw motor van resources?'.¹⁸⁷ De kritieke vraag voor non-profit organisaties is niet hoeveel geld er verdiend wordt, maar hoe kunnen ze een duurzame 'motor van resources' ontwikkelen om blijvend superieur te presteren in relatie tot de doelstelling van de organisatie? Die motor bestaat volgens Collins uit drie basisonderdelen. De eerste, tijd, gaat over hoe goed je in staat bent mensen aan te trekken die gratis of voor een zeer gereduceerd tarief willen bijdragen. De tweede is dan toch geld, waarbij het vooral gaat om een vaste stroom van inkomsten. Het derde basisonderdeel is het merk; kan de organisatie een cultuur van goodwill en feedback kweken in relatie met haar (mogelijke) donateurs?

3. In een empirisch, macro-economisch onderzoek naar duurzaamheid onder non-profit organisaties wordt gesteld dat duurzaamheid voor non-profit organisatie primair betekent dat ze in staat zijn te overleven zodat ze door kunnen gaan met werkzaamheden waarvoor ze zijn opgericht.¹⁸⁸ Vanuit een macro-economisch perspectief betekent duurzaamheid in de non-profit sector dat belangrijke maatschappelijke behoeften worden vervuld en dat de zakelijke sector en de overheidssector hun eigen doelen kunnen nastreven.

Uit datzelfde onderzoek blijkt dat non-profit organisaties de omgeving waarin zij opereren in toenemende mate karakteriseren als turbulent en competitief; het overleven wordt dus moeilijker en dat vormt een bedreiging voor de duurzaamheid van non-profit organisaties.¹⁸⁹ De voornaamste oorzaken hiervoor zijn onderlinge concurrentie en veranderend overheidsbeleid. Daarom moeten non-profit organisaties verschillende innovatieve strategieën ontwikkelen om duurzaam te zijn en te blijven.¹⁹⁰ Die strategieën moeten zich enerzijds focussen op het vergroten van de inkomsten door betere fondsenwerving en langdurige subsidiering door de overheid. Anderzijds moeten non-profit organisaties letten op de uitgaven. Ze kunnen hiervoor leren van strategieën die ondernemers en winstgevendende organisaties ook gebruiken.

¹⁸⁵ Jim Collins, *Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking Is Not the Answer*, Boulder 2005, 1

¹⁸⁶ Jim Collins, *Good to Great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet*, Amsterdam 2006, 99

¹⁸⁷ Collins, *Good to Great and the Social Sectors*, 18

¹⁸⁸ J. Weerawardena, Robert E. McDonald, Gillian Sullivan Mort, 'Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation', *Journal of World Business* no. 45 2010, 347

¹⁸⁹ Weerawardena, 'Sustainability of nonprofit organizations, 347

¹⁹⁰ Weerawardena, 'Sustainability of nonprofit organizations, 351-353

Het onderzoek stelt tenslotte dat duurzame non-profit organisaties ook anders (zijn gaan) nadenken over waardecreatie (het vervullen van behoeften, behalen van doelstellingen).¹⁹¹ Ze herzien daarvoor hun missie, maken gebruik van bewezen technieken en investeren in projecten met grote impact. Ook innoveren en werken ze samen met winstbeogende organisaties om hun reikwijdte te vergroten.

4. In het onderzoek 'The Sustainability Formula' is er oog voor de moeilijke omstandigheden voor non-profit organisaties wegens de wereldwijde economische crisis.¹⁹² Wat leidt tot duurzame non-profit organisaties die hun hoofd boven water kunnen houden en door kunnen gaan met wat ze willen bereiken? De formule met factoren is tot stand gekomen door bijna 700 non-profit organisaties te bevragen en luidt als volgt: 'leiderschap, aanpassingsvermogen en dienstverlening vormen tezamen duurzaamheid.'¹⁹³

Leiderschap is de eerste belangrijke factor voor een duurzame non-profit organisatie. Dat leiderschap wordt gekenmerkt door visionair, strategisch, beslissend, inspirerend, motiverend en verantwoord handelen.¹⁹⁴ Coaching van en uitwisseling van ervaringen tussen leiders zijn hiervoor belangrijke tools.

Aanpassingsvermogen binnen een duurzame non-profit organisatie gaat over het vermogen om of met minder middelen toch hetzelfde of meer te doen of om meer inkomsten door fondsenwerving en langdurige subsidies binnen te halen.¹⁹⁵ Een belangrijke tool is hiervoor lange-termijn relaties aangaan met de oprichters van dezelfde organisatie, leiders onder de doelgroep en geldverstrekkers. Wat betreft het aangaan van lange-termijn relatie met oprichters wordt bedoeld dat de oprichter vaak vanuit een missie is gestart met de organisatie. De duurzaamheid komt in gevaar als er voortdurend een wisseling van de wacht is en mensen zich eerder gaan committeren aan een charismatische leider dan aan de missie van de organisatie. Want wie zegt dat met het vertrekken van een leider ook de donateurs en subsidies niet meeverhuizen? Een tweede belangrijke tool voor aanpassingsvermogen is het bezitten van goede evaluatie- en meetgegevens om daarop de koers uit te stippelen voor de organisatie.

¹⁹¹ Weerawardena, 'Sustainability of nonprofit organizations, 353-354

¹⁹² Peter York, 'The Sustainability Formula: How Nonprofit Organizations Can Thrive in the Emerging Economy', tccgrp.com/pdfs/SustainabilityFormula.pdf [25 juli 2013]

¹⁹³ York, 'The Sustainability Formula', 11

¹⁹⁴ York, 'The Sustainability Formula', 3

¹⁹⁵ York, 'The Sustainability Formula', 11

Dienstverlening binnen een duurzame organisatie is niet gebaseerd op verwachtingen van sponsors of donateurs, maar op de noden binnen een doelgroep of gemeenschap.¹⁹⁶ Dat betekent ook dat de dienstverlening goed beheerd moet worden door snel actie te ondernemen wanneer de kwaliteit achteruit gaat of wanneer er minder dan wel meer wordt gevraagd van de organisatie. Actie ondernemen op dit punt betekent ook bereid zijn om personele wijzigingen door te voeren om de dienstverlening van goede kwaliteit en goede omvang te laten blijven zijn.

Een van de conclusies van het onderzoek geeft een verschil aan met het onderzoek dat we hiervoor bespraken.¹⁹⁷ In een economische crisis is volgens de TCC Group, de uitvoerder van het onderzoek, de uitdaging en kans niet om volop op de fondsenwerving te focussen, maar duurzame organisaties zien het bereiken van financiële stabiliteit als een uitdaging voor leiderschap dat zich moet focussen op holistische wijze door in te steken op zowel de missie en visie als ook op de resultaten en effectiviteit.

4.2.3. Modellen voor duurzaamheid

Er zijn in de zakelijke wereld tal van modellen, vaak frameworks genoemd, beschikbaar met betrekking tot duurzaamheid. In *The Business Guide to Sustainability* worden de modellen ingedeeld in vier categorieën.¹⁹⁸ De basis voor duurzaamheid is handelen overeenkomstig de natuurwetten. We zien hier een parallel met een spiritualiteit van de schepping uit hoofdstuk 3. Daarna komen enkele systeemmodellen zoals 'The Natural Step' dat de natuurwetten vertaalt in regels voor de mensheid op verschillende niveaus. Ook het 'Triple-P' model behoort hiertoe. Deze modellen hebben te maken met, zoals we in 4.2.2 zagen, het besef dat duurzame organisaties hebben dat de gezondheid van globale economische, ecologische en sociale systemen integraal verbonden zijn en afhankelijk van elkaar. Daarna komen tal van modellen die in de categorie van principes vallen. Ze geven richtlijnen hoe een organisatie duurzaam kan worden. Voorbeelden hiervan zijn 'Agenda 21', een programma dat opgesteld werd door de Verenigde Naties hoe op nationaal en internationaal niveau duurzaamheid bereikt kan worden, en de 'Talloires Declaration', een verklaring door en voor universiteiten met tien principes voor duurzaamheid. Volgens de schrijvers van *The Business Guide to Sustainability* zijn de meeste modellen in deze categorie nuttig, maar zijn ze wel erg algemeen en hebben weinig heldere doelen gesteld. De laatste categorie bestaat uit modellen die gebruikt kunnen worden als meetinstrument, evaluatie en procesbeheer. Een voorbeeld hiervan zijn de 'voetafdruk'-testen die aangeven hoeveel ruimte een individu, huishouden of organisatie inneemt om te leven

¹⁹⁶ York, 'The Sustainability Formula', 6-7

¹⁹⁷ York, 'The Sustainability Formula', 13

¹⁹⁸ Dary Hitchcock, Marsha Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Londen 2009, 267-272

met als doel je bewust te maken van ecologische duurzaamheid.¹⁹⁹ ISO 14001 is een internationale norm die helpt om de risico's op milieugebied te beheersen en de duurzaamheidprestaties te verbeteren.

Er is niet een specifiek model voor non-profit organisaties. Natuurwetten en modellen als 'The Natural Step' en 'Triple-P' zijn goed bruikbaar voor non-profit organisaties wanneer ze werken aan duurzaamheid, evenals modellen die duurzaamheid meten en evalueren. De modellen zijn vrij makkelijk te verkrijgen in boek of uitgebreid in te zien op internet. De kunst is voor non-profit organisaties om haalbare en vooral meetbare doelen te stellen met betrekking tot duurzaamheid. Anders is het gevaar dat alle mooie modellen vooral informatie en interessant zijn, maar weinig uitrichten binnen de organisatie als het gaat om duurzaamheid. Een voorbeeld van een duurzaamheidsmeting met vrij algemene aanbevelingen bij een uitkomst is de test 'Top 10 Characteristics of Sustainable Nonprofit Organizations'; wanneer je een onvoldoende scoort moet je ofwel de organisatie versterken of de organisatie zien verdwijnen.²⁰⁰ Wanneer we voor het 'Triple-P' model een meetmethode zoeken voor non-profit organisaties, is al snel de conclusie dat er geen goede, universele meetmethode is. Je kunt het in geld en indexen (inkomen, werkloosheid, brandstofverbruik, uitstoot of cijfers met betrekking tot criminaliteit, levensverwachting en opleidingsniveau) uitdrukken of een combinatie hiervan. De kracht van het ontbreken van een standaard meetmethode is erin gelegen dat de gebruiker het algemene model kan toepassen op de eisen van verschillende organisaties, profit en non-profit, verschillende projecten en verschillende geografische grenzen.²⁰¹

4.2.4. Voorbeelden van duurzame non-profit organisaties

Sustainia is een platform dat zich inspant voor een aantrekkelijke duurzame toekomst door te tonen hoe de samenleving eruit zou kunnen zien als duurzame initiatieven wereldwijd werden geïmplementeerd. In het voorwoord van de publicatie van de 'Sustainia 100', een verzameling van de honderd beste duurzame initiatieven, staat dat de kracht van voorbeelden groot is omdat het laat zien dat duurzame oplossingen werken en dat ze bovendien geld in het laatje brengen.²⁰² Initiatieven worden met het 'Triple-P' model beoordeeld. Een Nederlands initiatief dat wordt

¹⁹⁹ De originele test is ontwikkeld door Wackernagel en Rees in 1998 onder de naam 'Ecological Footprint'.

²⁰⁰ Deze korte test is gebaseerd op het hierboven besproken onderzoek 'The Sustainability Formula'.

Duurzaamheid wordt opgevat in economische zin als 'voortduren' en 'blijven bestaan'. Vindplaats: www.htgroupinc.com/sitecontent/media/top_10_characteristics_of_sustainability_rev.pdf [26 juli 2013]

²⁰¹ Timothy F. Slaper, Tanya J. Hall, 'The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?', Indiana Business Review vol. 86 no. 1 2011, 4-8. Vindplaats: www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/spring2011.pdf [26 juli 2013]

²⁰² Sustainia, 'A Guide to 100 Sustainable Solutions', Kopenhagen 2012, 7. Vindplaats: www.sustainia.me/solutions/ [31 juli 2013]

genoemd is het Repair Café.²⁰³ Het Repair Café draait om lokale, gratis toegankelijke bijeenkomsten waar spullen door vrijwilligers worden gerepareerd. In ecologisch opzicht ('Planet') zorgt dit initiatief ervoor dat spullen langer gebruikt kunnen worden en scheelt dit grondstoffen, energie en uitstoot van CO₂. Sociaal gezien ('People') geeft dit mensen met praktische kwaliteiten zoals het repareren van spullen, er wordt volgens het Repair Café vaak neerbuigend naar ze gekeken, nieuw aanzien. Het Repair Café helpt lokale gemeenschappen deze mensen te identificeren en hun kwaliteiten te waarderen. Bovendien het creëert allerlei interactieve ontmoetingen op lokaal niveau. Op het economisch vlak ('Profit') spaart Repair Café de mensen geld uit omdat er geen nieuwe spullen hoeven te worden aangeschaft.

Eerder haalden we in 4.1.5 Jan Jonker aan die stelt dat organisaties meer moeten gaan samenwerken om duurzaamheid te bereiken. Dat vraagt om innovatie binnen en tussen organisaties. De eerste voorbeelden hiervan ziet hij al verschijnen en noemt ze 'nieuwe business modellen'. Hoe zien die bedrijven met hun nieuwe businessmodellen er uit? In drie woorden gaan ze over delen, ruilen en creëren. De modellen staan voor een transitie van een lineaire naar een meer duurzame, circulaire economie. Vaak wordt er binnen organisaties aan duurzaamheid gewerkt binnen de grenzen van de eigen organisatie. Dit leidt vaak tot een praktijk waarbij geprobeerd wordt te 'vergroenen'. Dat leidt weer tot strategieën die vaak uit zijn op 'minder' (minder water, minder olie, minder energie). Het is een insteek die volgens Jonker gebaseerd is op een eerste generatie duurzaamheidsdenken, waarbij het businessmodel (laat staan de aard van de transactie of de waardecreatie) niet fundamenteel ter discussie staat. De Nederlandse voorbeelden die Jonker geeft van nieuwe duurzame business modellen variëren van het hergebruiken van afval, bouwen van duurzame gebouwen tot aan doen van gezamenlijk inkopen.²⁰⁴ De nieuwe duurzame business modellen, voornamelijk nieuwe organisaties en enkele bestaande organisaties die een transformatie ondergingen naar duurzaamheid, die onderzocht zijn hebben volgens Jonker de volgende zeven gezamenlijke kenmerken:²⁰⁵

- De coöperatie geldt als beginsel: de kunst van het nieuwe samenwerken. Verbinden wordt in dit verband van steeds grotere waarde, zowel sociaal als economisch.
- Meervoudige waardecreatie: een ander, genuanceerder winstbegrip waarin niet alleen het financiële resultaat van een onderneming een plaats heeft, maar ook het oplossen van ecologische en sociale problemen.
- Geld is niet het enige ruilmiddel, ook tijd, energie of zorg kunnen verdiend, ingezet of uitgewisseld worden.

²⁰³ Sustainia, 'A Guide to 100 Sustainable Solutions', 153

²⁰⁴ Jonker, *Nieuwe Business Modellen*, 33-52

²⁰⁵ Jonker, *Nieuwe Business Modellen*, 26

- Een economie op basis van behoefte (nu en later) aan bijvoorbeeld energie, aan warmte, aan groente of zorg.
- Eigendom staat niet centraal, toegang is belangrijker dan bezit.
- Er worden verbintenissen op lange termijn aangegaan.
- Werken met alternatief 'geld' zoals tijd of punten op lokaal en experimenteel niveau.

Naast deze kenmerken vult het onderzoek ook aan dat de nieuwe duurzame business modellen financiële duurzaamheid als essentieel blijven zien, want continuïteit garanderen is immers ook duurzaam.²⁰⁶ Dit gegeven toont volgens Jonker aan dat nieuwe business modellen niet slechts ontstaan om 'een bijdrage te leveren aan een betere wereld', maar dat het ook om bestaansrecht en overleven gaat. Het gaat bij duurzaam ondernemen niet om het voldoen aan 'vage morele verwachtingen, maar om het grijpen van kansen die een sterk veranderende omgeving biedt. Dat lukt alleen als de eigen zakelijke ambitie centraal wordt gesteld.'²⁰⁷

4.3. Voorlopige conclusie

In de missiologische literatuur, zoals we zagen in hoofdstuk twee, wordt duurzaamheid vooral gebruikt in de economische betekenis, met hier en daar leenwoorden en metaforen uit de ecologie. In de ecotheologie wordt duurzaamheid vanuit de eschatologische spanning in de jaren '70 voornamelijk ecologisch opgevat. In dit hoofdstuk stond deze vraag centraal: 'Hoe wordt het begrip 'duurzaamheid' (en verwante begrippen) gebruikt in bedrijfskundige literatuur, met name voor non-profit organisaties?' In de oudere, klassieke organisatietheorie (of macro-economisch zoals we het ook noemden in dit hoofdstuk) is duurzaamheid vooral niet-afnemende welvaart, de eerste categorie naar de besproken indeling van Bergh en Hofkes. Duurzame non-profit organisaties doen er dan alles aan om te overleven en de concurrentie voor te blijven. Bij andere auteurs zien we een besef dat duurzaamheid over meer dan overleven gaat; naast economische aspecten bestaan ook ecologische en sociale aspecten van duurzaamheid. Dit is duurzaamheid als behoud van natuurlijk, sociaal en financieel kapitaal. Deze drieslag is de basis van het 'Triple-P' model dat nauw verbonden is met dit gedachtegoed. Hoewel financiële duurzaamheid, de eerste categorie van Bergh en Hofkes, altijd belangrijk zal blijven, een (non-profit) organisatie heeft immers geld nodig om door te gaan, is op de nieuwe, duurzame business modellen die de laatste jaren ontstaan in Nederland vooral categorie twee en drie van toepassing. Respectievelijk staan die voor het behoud van verschillende soorten kapitaal en stabiliteit van systemen in de vorm van evenwicht en cyclische processen. Recycling, een cyclisch proces, is een veel gebruikte strategie binnen de nieuwe, duurzame business modellen die Jan Jonker beschrijft in *Nieuwe Business Modellen*, eerder aangehaald in dit hoofdstuk. De

²⁰⁶ Jonker, *Nieuwe Business Modellen*, 25

²⁰⁷ Jonker, *Nieuwe Business Modellen*, 25

verschuiving van de betekenis van de term 'duurzaamheid' van uitsluitend financiële duurzaamheid naar een veel bredere opvatting wordt daarmee ook steeds meer zichtbaar in de concrete business modellen van (non-profit) organisaties.

We trekken verdere conclusies over duurzaamheid aan de hand van de categorieën die we gebruikten in het tweede hoofdstuk: 'leiderschap', 'financiën' en 'vermenigvuldiging'. Die zijn ook bruikbaar voor duurzaamheid binnen non-profit organisaties. Daarnaast voegen we er 'innovatie' en 'samenwerking' aan toe.

4.3.1. *Leiderschap*

In de literatuur over duurzaamheid die we bekeken hebben, varieert de mening over leiderschap zoals ook de definities over duurzaamheid verschillen. Wanneer duurzaamheid een aantal ecologische maatregelen inhoudt zoals het verminderen van uitstoot of het gebruiken van groene stroom, is dat vrij eenvoudig te sturen door managers op basis van metingen. Ook duurzaamheid in de oude, economische betekenis is meetbaar in euro's of groeipercentages en dus om te zetten in doelen en methodes die door leiderschap opgepakt kunnen worden. Maar wanneer duurzaamheid zoals bij Ehrenfeld meer een aanjager wordt voor een verandering op grote schaal in gewoonten en patronen is dat volgens hem niet te meten of te managen.

In de organisatieliteratuur met betrekking tot non-profit organisaties worden de aanwijzingen over duurzaamheid en leiderschap meer concreet. Voor leiderschap zijn effectiviteit en efficiëntie belangrijk. Telkens moeten leiders binnen non-profit organisaties zichzelf deze vragen stellen: Worden doelstellingen gehaald en hoe is de verhouding tussen het resultaat en de kosten daarvoor? Blijven de resultaten opwegen tegen de kosten? Hier ligt een belangrijke taak voor leiderschap; de donateurs, geldschieters en aandeelhouders meenemen in de missie van de organisatie en hen motiveren te blijven geven. Leiderschap binnen duurzame non-profit organisaties, zo wordt op meerdere plekken gezegd, is niet een kwestie van een charismatisch figuur invliegen voor een snelle campagne en hopen op veel fondsenwerving en groei voor de organisatie. Het gaat om leiderschap dat zich persoonlijk verbonden en verantwoordelijk weet op de lange termijn voor een bewuste ontwikkeling richting duurzaamheid. Coaching is een belangrijk instrument om leiderschap binnen non-profit organisaties op dit punt te ontwikkelen en te blijven stimuleren. Het leiderschap zelf heeft de verantwoordelijkheid om een gedeeld verstaan te bewerkstelligen van wat duurzaamheid inhoudt binnen de (non-profit) organisatie en wat een praktijk duurzaam maakt.

Een vorm van leiderschap door non-profit organisaties vindt ook plaats op metaniveau tussen de verschillende organisaties. Opvallend is de impact die non-profit organisaties hebben op bijvoorbeeld andere organisaties met winstoogmerk. Non-profit organisaties zijn meestal geen producenten in materiële zin en zijn daarom niet grootste veroorzaker van niet-duurzaamheid,

maar hebben wel invloed op duurzaamheid onder producenten in de vorm van een leidende, aanjagende rol. Naast regelgeving, druk vanuit de markt en de publieke opinie wordt er een oproep gedaan door non-profit organisaties aan producenten van allerlei producten om zichzelf te verbeteren op het gebied van duurzaamheid.²⁰⁸ Dit kan via de media gespeeld worden, maar is ook prima denkbaar bij samenwerking tussen organisaties: duurzame organisatie A kan samen met organisatie B een project draaien op voorwaarde dat de producten die organisatie B levert duurzaam geproduceerd worden.

4.3.2. Financiën

Financiële duurzaamheid is voor alle non-profit organisaties van groot belang. Ze hebben voldoende middelen nodig om dat te doen waarvoor ze zijn opgericht. Duurzaamheid vanuit macro-economisch perspectief betekent dat non-profit organisaties zich volop storten op fondsenwerving en daarbij desnoods technieken gebruiken uit de wereld van de winstgevende organisaties. Een andere kijk op de zaak is dat financiële duurzaamheid natuurlijk van belang is, maar dat er steeds weer gewerkt moet worden op basis van de visie en missie richting duurzaamheid en niet alleen op basis van de effectiviteit en efficiëntie. Niet alleen het financiële resultaat is belangrijk, maar juist ook resultaten in de vorm van het oplossen van ecologische en sociale problemen. Deze meervoudige waardecreatie is denk ik ontstaan onder invloed van een veranderende mening over economische groei in relatie tot duurzaamheid.

Financiën en duurzaamheid komen ook samen in het nadenken over alternatieven voor geld zoals tijd, energie en zorg. Dit gebeurt vooral in de creatieve, innovatieve hoek van de non-profit organisaties, zoals dat bijvoorbeeld zichtbaar wordt in de nieuwe business modellen die we in 4.2.4 noemden. Het gaat hier voor een groot gedeelte om relatief nieuwe 'start-ups': organisaties die kort geleden gestart zijn. Een kleiner aantal initiatieven zijn bestaande bedrijven die een proces hebben doorlopen naar duurzaamheid. Gezien de ontwikkelingen in het denken over duurzaamheid en economische groei is het niet verwonderlijk dat dit soort ontwikkelingen plaatsvinden. Er is een verschuiving gaande waarin steeds meer organisaties inzien dat oneindige economische groei niet duurzaam, niet vol te houden is. Duurzaam economisch verkeer wordt mede ingevuld op basis van het 'uitruilen en invullen' van behoeften in tijd, energie en zorg. Het 'toegang hebben tot' wordt belangrijker dan het eigendom van middelen. Bezit en controle maken plaats voor gebruiken en benutten in een omgeving van non-profit organisaties.

4.3.3. Vermenigvuldiging

In de veranderde opvattingen over duurzaamheid en groei binnen (non-profit) organisaties komt

²⁰⁸ Galea, *Teaching Business Sustainability*, 68

steeds meer beseft dat oneindige groei niet duurzaam kan zijn. Een periodieke vermenigvuldiging van de winst is dus niet per definitie duurzaam te noemen, hoewel het wel kan bijdragen aan de financiële duurzaamheid.

In tegenstelling tot de missiologische literatuur over duurzaamheid wordt er in organisatietheorie niet gesproken over een beweging van duurzame organisaties die zichzelf vermenigvuldigt. Wel hebben we al gezien dat non-profit organisaties invloed hebben op andere organisaties en hen kunnen oproepen tot bijvoorbeeld duurzaam produceren. Een overeenkomst met de missiologische literatuur is wel dat er regelmatig gesproken wordt over een nieuw paradigma van bijvoorbeeld groei, maar ook meer in het algemeen over een nieuw paradigma van duurzaam zakendoen. Er kan volgens de meeste auteurs pas merkbare verandering (betere sociaaleconomische omstandigheden in de vorm van gelijkheid en rechtvaardigheid, ecologische verbeteringen) optreden als het nieuwe paradigma gemeengoed wordt en organisaties massaal bezig gaan met duurzaamheid in de nieuwe, brede betekenis. De auteurs van 'The Natural Step', een bekend model voor duurzaamheid, stellen zelfs dat (non-profit) organisaties individueel moeilijk met duurzaamheid bezig kunnen zijn wanneer er in een complete maatschappij of zelfs op globaal niveau niet duurzaam gedacht en gedaan wordt. Duurzaamheid is binnen het nieuwe paradigma geen optionele strategie, maar het is een wezenlijk kenmerk van gezonde bedrijfsvoering. Voor een vermenigvuldiging van duurzame organisaties is dus een begrip van het nieuwe paradigma nodig. Het is daarom niet verwonderlijk dat een universiteit als de Radboud Universiteit Nijmegen Jan Jonker als hoogleraar duurzaam ondernemen aanstelt en dat er onderzoeken en papers verschijnen die andere ondernemers ook weer kunnen informeren en inspireren.

4.3.4. *Innovatie*

Innovatie is een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame (non-profit) organisaties. Het vraagt om anders kijken en van daaruit de zaken anders organiseren. Innovatie heeft in veel van de bekeken literatuur te maken met werken op basis van een ander paradigma; namelijk dat oneindige economische groei niet langer vol te houden is. Maar de vraag is dan wat het alternatief is voor economische groei; wat is het nieuwe duurzame businessmodel? Innovatie is een belangrijk instrument dat (non-profit) organisaties helpt om aan te sluiten op behoeften in het heden en voorbereid te zijn op die van de toekomst en nieuwe modellen daarvoor te ontwikkelen.

Innovatie en samenwerking gaan vaak hand in hand. Duurzame innovatie, zo blijkt uit de nieuwe duurzame business modellen die Jan Jonker beschrijft in *Nieuwe Business Modellen*, is niet zozeer technologische innovatie, maar bestaat voor een groot deel uit sociale innovatie: een nieuw model van slim samenwerken en toewijding op de lange termijn. Er kan bijvoorbeeld innovatie op het gebied van fondsenwerving plaatsvinden door samenwerking met winstbeogende organisaties. Dat kan vervolgens weer zorgen voor duurzaamheid in de vorm van op langere termijn in staat blijven

te doen waarvoor een organisatie is opgericht. Innovatie gaat ook over alternatieven voor economische groei in euro's; bijvoorbeeld door te werken met ruilmiddelen als tijd, energie en zorg of te experimenteren met alternatief geld in de vorm van punten of tijd.

Eric Ries, aangehaald in 4.1, spreekt over duurzame groei in de metafoor van motoren. Volgens hem moeten organisaties naast bestaande dienstverlening altijd adaptief zijn ingesteld en door middel van innovatie nieuwe business modellen verkennen en testen om zo de groeimotoren op tijd weer draaiend te krijgen. Innovatie met betrekking tot duurzaamheid moet gebeuren op basis van goede meetgegevens, volgens Ries en vele anderen. Ook moet het niet gebeuren uit hobbyïsme, maar moet het gerichte innovatie zijn die bedoeld is voor de doelgroep. Innovatie vraagt om leiders die zelf, of anderen aansporen tot, uitblinken wat betreft competenties en kennis, zoals het volgende citaat duidelijk maakt:

'To be successful working in the sustainability field, you need to have an inherent interest in learning about issues outside of your competency. (..) Those working in sustainability need to be able to stay ahead of the curve. They need to know their business and industry, and understand what drives the financials.'²⁰⁹

4.3.5. Samenwerking

Duurzame ontwikkeling vraagt om een verandering in denken, een ander paradigma, wat zich vervolgens uit in verbindingen tussen organisaties. Duurzaamheid kan niet zonder samenwerking. Zo is volgens de auteurs van *Dancing With the Tiger* duurzaamheid allereerst geen lokaal onderwerp, maar is de gezondheid van de ecologische, economische en sociale systemen een globaal probleem dat gezamenlijk moet worden aangepakt. Vanuit macro-economisch perspectief is concurrentie voor non-profit organisaties een belangrijke term, waarbij organisaties er dus alles aan moeten doen om te overleven. Samenwerking is dan een puur strategische keuze om de reikwijdte te vergroten en dus het financiële resultaat. Een belangrijke waarde voor nieuwe, duurzame business modellen is 'delen'. Delen doen deze organisaties door in samenwerkingsverbanden te delen in mensen, ideeën, spullen, data en vervoer. Dat heeft wat weg van coöperatief ondernemen. We zagen het idee van coöperaties reeds in hoofdstuk twee bij duurzame kerkplanting die gefinancierd werd door coöperatief ondernemen. Hier is samenwerking in coöperaties geen manier om een andere organisatie te financieren, maar levert het extra slagkracht, een netwerk en mogelijk nieuwe inkomsten op. Het gaat hier bijvoorbeeld om het delen van eigendom van particulieren, anders verzekeren, collectieve financiering of collectief inkoopvoordeel. Ook voor het experimenteren met andere ruilmiddelen, zie 4.3.2, is samenwerking een vereiste, want zonder samenwerking kan er niet geruild worden.

²⁰⁹ Peter A. Soyka, *Creating a Sustainable Organization: Approaches for Enhancing Corporate Value through Sustainability*, New Jersey 2012, 377

4.3.6. *Vervolg*

In het volgende hoofdstuk wil ik een voorlopige beschrijving geven van de duurzame kerk waarbij ik de drie onderzochte perspectieven samenbreng: de missiologische, ecclesiologische opvatting van duurzaamheid, ecologische duurzaamheid en de zakelijke opvatting onder non-profit organisaties van duurzaamheid uit dit hoofdstuk. Dit doe ik om uiteindelijk te komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid.

5. Ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid

In dit hoofdstuk wil ik eerst een voorlopige beschrijving (5.2) geven van de duurzame kerk waarbij ik de drie onderzochte perspectieven samenbreng: de missiologische opvatting van duurzaamheid, ecologische duurzaamheid en de zakelijke opvatting van duurzaamheid onder non-profit organisaties. Die beschrijving zet ik vervolgens in een breder theologisch kader, namelijk dat van de ecclesiologie, van waaruit ik aanvulling en correctie geef op deze beschrijving. Het doel is om te komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid dat bruikbaar is voor de hele kerk, consistent en transparant is en aanleiding vormt voor tal van nieuwe onderzoeken en perspectieven.

5.1. Verschillen tussen een kerk en een (non-profit) organisatie

In de gebruikte literatuur in de voorgaande hoofdstukken worden kerken vrijwel altijd tot de non-profit organisaties gerekend. Het grote verschil tussen non-profit en winstbeogende organisaties is dat de eerste geen economische winst nastreven. Ook voor veel kerken is geld slechts een middel om hun doelen na te streven. Bij non-profit organisaties gaat het in tegenstelling tot winstbeogende organisaties niet om een positief verschil tussen de resultaten en de kosten, maar om de overtuiging van degenen die de organisatie in stand houden dat de resultaten opwegen tegen de offers die ervoor nodig waren. Die overtuiging is belangrijk, maar ook enigszins idealistisch. De praktijk leert dat de meeste kerken niet jarenlang een negatief verschil tussen inkomsten en uitgaven kunnen volhouden. Een teruglopend ledenaantal kan ervoor zorgen dat de inkomsten dusdanig teruglopen dat het nijpend wordt. Misschien wint de overtuiging dat de kerk de moeite waard is om offers voor te brengen het nog een tijdje van het rekenen, maar uiteindelijk kan het negatieve verschil tussen inkomsten en uitgaven de non-profitorganisatie 'kerk' de deuren doen sluiten. Desondanks zal de kerk vaak haar (eerste) bestaansrecht niet ontlenen aan een goed economisch resultaat, maar eerder aan haar van God afkomstige roeping in de wereld. Of zoals later in dit hoofdstuk wordt uitgewerkt: de kerk heeft haar ontstaan en bestaan te danken aan het werk van God. Theologisch gezien is God zelf de garantie voor duurzaamheid. Dat laatste moet wel worden gezien als geldend voor de kerk in het algemeen, niet voor elke plaatselijke kerkelijke gemeenschap die zichzelf kerk noemt.

Een ander verschil tussen de meeste non-profit organisaties en kerken is de afhankelijkheid van de politiek. In hoofdstuk drie zagen we dat wat de markt is voor een winstbeogende organisatie, dat de politiek is voor een non-profitorganisatie. Veel non-profitorganisaties maken zich bijvoorbeeld in toenemende mate zorgen over hun bestaan vanwege nieuwe kabinetsplannen om de zorgtaken die landelijk geregeld worden aan de plaatselijke gemeente over te dragen vanaf 2015. Die plannen betekenen dat de aanbestedingen opnieuw moeten worden gedaan en het is zeer de vraag of dezelfde non-profit organisaties als eerste de zorgtaken mogen gaan uitvoeren. Die afhankelijkheid van de politiek geldt niet voor kerken. De financiering komt voornamelijk vanuit vaste bijdragen door leden en gelden vanuit kerkverbanden.

Tenslotte, zoals de markt sturend is voor winstbeogende organisaties, is de religieuze markt in zekere zin ook belangrijker geworden voor kerken. De luxe om ervan uit te gaan dat de mensen toch wel naar de kerk komen is voorbij. Kerken zullen de religieuze markt moeten verkennen en hun aanbod hierop aanpassen.

5.2. Voorlopige beschrijving van de duurzame kerk

Wat hier volgt is een samenvattend overzicht van wat ik gevonden heb in de hoofdstukken twee tot en met vier met betrekking tot duurzaamheid. Het dient als basis voor het ecclesiologisch beoordelingskader van duurzaamheid voor kerken.

In de perspectieven van missiologische en zakelijke duurzaamheid zijn *financiën* een centraal thema. Een duurzame kerk is op termijn financieel zelfstandig. Ze hoeft niet tot in lengte van jaren haar hand op te houden bij kerkelijke fondsen, maar kan zichzelf bedruipen. Dit vraagt enige discipline van de leden in hun geefgedrag. Geven aan de kerk is in de basis geestelijk en dus kan de financiële zelfstandigheid ook de mate van geestelijke vitaliteit van een kerk aanduiden. Financiële zelfstandigheid vraagt ook om creativiteit in de financiering en een realistische houding. De duurzame kerk overschat niet wat een kerk in een jaar kan doen, maar onderschat ook niet wat een kerk in tien jaar kan doen. Ondanks het belang is de concentratie op financiën in de onderzochte literatuur een beperking gezien de reikwijdte van het begrip 'duurzaamheid'.

De duurzame kerk wordt namelijk ook bepaald door *evenwicht*, ook wel klimaatneutraliteit genoemd in dit onderzoek. Duurzaamheid in de kerk heeft niet alleen te maken met financiën of haar omgang met de schepping en zuinig zijn op natuurlijke bronnen, maar juist ook met hoe ze omgaat met de energie en tijd van haar leden, met het geloof van haar leden en haar omgeving; kortom, met alle mogelijke bronnen die ze heeft. De duurzame kerk vindt een balans waarin uitputting of oververhitting van deze bronnen wordt voorkomen; ze wil het zichzelf herstellende vermogen van de bronnen niet aantasten. Bij dit evenwicht past ook de term 'rentmeesterschap', een centraal concept in de ecotheologie. Als rentmeesterschap een opdracht is om verantwoord met de schepping om te gaan omdat God eigenaar van alles is, dan kan die lijn doorgetrokken worden naar de kerk. Zowel de termen 'evenwicht' als 'rentmeesterschap' wijzen op de noodzaak van een evenwichtige, eenvoudige vorm van kerk-zijn die in staat is zichzelf te bedruipen, die zichzelf als een levend organisme in leven kan houden (en voortplanten). Evenwicht is een toestand op de lange termijn; de duurzame kerk is in de opstartfase niet meteen duurzaam en evenwichtig. Eerst moet (een aandeel in) de 'markt' veroverd worden, en wordt er geïnnoveerd en gebouwd aan een gemeenschap. In eerste instantie wordt er meer gevraagd dan dat het oplevert. Een 'break-even' status is in de kerk niet simpel uit te drukken in getallen, maar in de doelstellingen die voorafgaand aan kerkplanting, herplanting of revitalisering worden opgesteld, mag het bereiken van een evenwichtige situatie zeker een plaats krijgen. De ecotheologie werkt vanuit een besef van urgentie

vanwege zorgen over ecologische duurzaamheid. Doorgetrokken naar de duurzame kerk kan een besef van urgentie aanjager zijn om wel daadwerkelijk te streven naar een balans en niet te gemakkelijk te berusten in de nog niet-duurzame situatie.

De duurzame kerk is geen kerk die helemaal alleen kan functioneren. Duurzaamheid betekent niet voor de kerk het streven om zo snel een gesloten systeem te vormen dat zich kan voortplanten zonder input van buitenaf in de vorm van leiderschap en financiën. Voor de duurzame kerk is *samenwerking* dan ook een belangrijke waarde. Paulus doet in 1 Korintiërs 8 en 9 aan de gemeente te Korinte een aankondiging van een collecte voor Jeruzalem. Net als in dit Bijbelse voorbeeld van steun door Korinte aan Jeruzalem, zijn ook vandaag de dag bepaalde bronnen lokaal beschikbaar, maar andere bronnen zijn juist regionaal, nationaal of internationaal beschikbaar. De duurzame kerk functioneert bij voorkeur in meerdere netwerken waarin kerken elkaar bronnen verschaffen, bijvoorbeeld geld, spiritualiteit, praktisch inzetbare kennis en pastorale hulp. Zo vullen kerken elkaars tekorten vanuit de eigen overvloed. Voorbeelden van netwerken voor de duurzame kerk zijn kerkverbanden en lokale samenwerkingsverbanden waarin juist input van buitenaf gegeven kan worden op het gebied van theologie, vermaning en bemoediging. Door samenwerking op verschillende niveaus tussen kerken blijft er een evenwicht in stand: het totale niveau van de bronnen blijft gelijk, maar de verdeling zorgt voor duurzaamheid. Samenwerking kan ontstaan tussen kerken, maar is breder dan dat alleen. De duurzame kerk sluit ook aan bij lokale initiatieven zoals bijvoorbeeld een Repair Café. Duurzaamheid voor een kerk betekent niet alles zelf organiseren, maar juist ook aansluiten bij en samenwerken met verschillende organisaties. In de termen van hierboven: de duurzame kerk sluit zich aan bij een organisatie die teveel heeft van bron X, terwijl de kerk teveel heeft van bron Y. Voor deze samenwerking moet er een echt overschot zijn dat niet ontstaan is door het uitputten van de omgeving (lees: leden van de kerk). Als vanzelf komen we uit bij sociale *innovatie*; nieuwe modellen van slimme samenwerking. Innovatie is in het algemeen een belangrijk instrument dat de duurzame kerk helpt om aan te sluiten op behoeften in het heden en voorbereid te zijn op die van de toekomst. Dat helpt om niet stil te blijven staan, maar telkens nieuwe vormen voor de duurzame kerk te ontwikkelen om het evangelie optimaal aan de man te brengen. De metafoor van groeimotoren, een idee van Eric Ries besproken in 4.1, is behulpzaam om te snappen dat ook in de kerk de rek eruit kan zijn of dat de kerk zelfs krimpt. Succesvolle bedrijven en ook succesvolle kerken bereiken duurzaamheid door op tijd te innoveren met nieuwe vormen en modellen om zo de groeimotoren op tijd draaiend te krijgen. Een vereiste hierbij is dat de duurzame kerk beschikt over aanpassingsvermogen.

Wat betekent *leiderschap* in de duurzame kerk? Leiders hoeven in de duurzame kerk geen alleskunnners te zijn; ze moeten authentiek zijn en doen waar ze goed in zijn. De duurzame kerk is op zoek naar leiders met een roeping die zich vertaalt in langdurige toewijding; de duurzame kerk is

niet slechts een kortstondige, groene hype, maar een waardevolle bouwsteen in het Koninkrijk van God. Bij voorkeur worden leiders lokaal gevonden (of opgeleid) zodat ze niet elders onttrokken hoeven worden; een vorm van evenwichtig, klimaatneutraal kerk-zijn op gebied van leiderschap. Een uitzondering hierop zijn de (kerkplantings)plekken waar leiders van elders kunnen groeien. Deze leiders worden niet onttrokken, maar het kan zijn dat ze in andere plaatsen niet tot hun recht komen of ze hebben opleiding in de praktijk nodig om vervolgens terug te keren naar waar ze vandaan komen. In de duurzame kerk is ook sprake van gedeeld leiderschap. De kerk is dan niet afhankelijk van (het charisma van) een leider, maar wordt geleid in teams zodat de continuïteit wordt gewaarborgd. Naast de inzet van leden, kan ook besloten worden tot een combinatie van betaald en onbetaald leiderschap. Duurzaam leiderschap gaat niet alleen over al dan niet betaalde professionals, maar juist het middenkader met mensen die bijvoorbeeld kringen, commissies en taakvelden leiden is belangrijk voor de duurzame kerk, ze vormen de ruggengraat van de gemeente.

De *impact* van de duurzame kerk kan op verschillende manieren verstaan worden. Allereerst heeft de duurzame kerk impact op zusterkerken in de vorm van een interne voorbeeldfunctie; ze doet direct en indirect een oproep tot duurzaam kerk-zijn. Dit kan ontstaan in samenwerkingsverbanden, maar is ook denkbaar via de media en kerkelijke vergaderingen. De impact van de duurzaam kerk is ten tweede holistisch te noemen. De 'profit' in de vorm van bijvoorbeeld groei in het aantal leden is niet het enige streven, maar de sociale ('People') en ecologische ('Planet') dimensie zijn ook een streven. Impact van de kerk op deze gebieden betekent bijvoorbeeld dat het algemene welzijn van haar doelgroep in psychisch, sociaal en economisch opzicht verbetert of dat de kerk haar taak als rentmeester van Gods schepping serieus neemt zoals daar in de ecotheologie op wordt aangedrongen.

De duurzame kerk is niet alleen een kerk die zichzelf in stand kan houden, maar ze reproduceert zichzelf bovendien om *vermenigvuldiging* te bewerkstelligen die ten goede komt aan het Koninkrijk van God. Grootse, complexe en dure kerkvormen zijn moeilijker te reproduceren, dus houdt de duurzame kerk haar ontwerp simpel. Waardecreatie in de duurzame kerk is niet zozeer kwantitatieve groei in het aantal leden, maar groei in waardecreatie is bijvoorbeeld een toename van het aantal momenten waarop het evangelie gedeeld wordt.

5.3. Theologisch kader: ecclesiologie

In 5.2 is er als resultaat van de vraag naar duurzaamheid in de missiologische literatuur, naar ecologische duurzaamheid en duurzaamheid bij non-profit organisaties, een voorlopige beschrijving van de duurzame kerk gekomen. In de paragraaf die nu volgt, probeer ik alles bij elkaar te trekken door het te bespreken vanuit het frame van de ecclesiologie. Het doel is om in 5.4 te komen tot een ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid.

In een tijd van snelle veranderingen in het post-christelijke Europa en vergaande individualisering is het nodig om telkens weer kerk-zijn ecclesiologisch te doordenken vanuit de context en dan ook echt bereid te zijn de nodige veranderingen door te voeren. Innovatie is een onmisbaar element voor de duurzame kerk. Duurzame ontwikkeling van de kerk sluit aan op huidige behoeften, maar het verschaft ook leergeld voor toekomstige generaties. De term ‘ontwikkeling’ geeft al aan dat de kerk zich ontwikkelt naar duurzaam. Zoals veel (non-profit) organisaties duurzaamheid in stappen implementeren, doet de duurzame kerk dat ook. Zo kan bijvoorbeeld kerkplanting als een missiologische vernieuwingsbeweging uiteindelijk een duurzame kerk opleveren. Geen enkele nieuwe start-up in de zakelijke wereld is in alle opzichten meteen duurzaam, het punt van evenwicht bereiken duurt een tijd. Die tijd moeten kerkplantingen ook krijgen om op het gebied van ecclesiologie te innoveren, te vernieuwen en op te bouwen. Zolang er enkel en alleen wordt ingezet op groei en niet op duurzame ontwikkeling, zal kortetermijnwinst het winnen van duurzaamheid.

5.3.1. Duurzaamheid in eigenschappen van de kerk

In de gereformeerde ecclesiologie wordt door sommigen onderscheid gemaakt tussen de kenmerken en eigenschappen van de kerk.²¹⁰ De kenmerken van de kerk zeggen wáár zij is: zuivere bediening van het woord, de sacramenten en de tucht.²¹¹ De vier eigenschappen die zeggen wát de kerk (ecclesia) is, zijn eenheid, heiligheid, katholiciteit en apostoliciteit. Deze klassieke ‘notae ecclesiae’ komen uit de geloofsbelijdenis van Nicea-Constantinopel (381 na Chr.). Volgens van den Brink en van der Kooi waren ze oorspronkelijk apologetisch van aard, maar is hun functie nu geworden tot die van een kritische zelfreflectie.²¹² Kelly stelt dat de geloofsbelijdenis in de vierde eeuw een toetssteen was waaraan de doctrines van leiders en leraren in de kerk werden getoetst.²¹³ Impliceren eigenschappen uit de geloofsbelijdenis van Nicea-Constantinopel ‘duurzaamheid’? En in hoeverre kan ‘duurzaamheid’ een dimensie toevoegen aan deze termen?

Eenheid is de eerste eigenschap, die volgens Efeziërs 4:5-6 bestaat uit ‘een Heer, een geloof, een doop, een God en Vader van allen, die boven allen, door allen en in allen is.’ De eenheid van het lichaam van Christus, de kerk, wordt gewaarborgd door Jezus Christus zelf. Eenheid heeft dus allereerst een sterke geestelijke dimensie, maar ze moet juist ook in het kerkelijke leven gestalte krijgen.²¹⁴ Dat vraagt om eenheid, niet hetzelfde als uniformiteit, die in de gemeente gestalte krijgt.

²¹⁰ W. Van 't Spijker, W. Balke, K. Exalto, L. van Driel, *De Kerk. Wezen, weg en werk van de kerk naar reformatorische opvatting*, Kampen 1990, 259 en J. van Genderen, W.H. Velema, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, Kampen 1992, 615-622

²¹¹ Spijker, *De Kerk*, 293 en Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 658

²¹² Brink, *Christelijke dogmatiek*, 563

²¹³ J.N.D. Kelly, *Early Christian Creeds*, Londen 1972, 205

²¹⁴ Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 645

Als het gaat om de plaatselijke gemeente heerst daar veelal een veelkleurige eenheid waarin mensen op elkaar aangewezen zijn met hun gaven en talenten. Deze uitwisseling is een vorm van duurzaamheid. Hiervoor is onderlinge liefde cruciaal, want eenheid is een vorm van harmonie tussen mensen die niet hetzelfde zijn. Eenheid moet niet alleen plaatselijk vorm krijgen, maar ook in samenwerking binnen bijvoorbeeld een kerkverband of lokaal netwerk van kerken. Het woord 'samenwerking' is gevallen en dat doet denken aan de voorlopige beschrijving van de duurzame kerk. Samenwerking betekent voor de duurzame kerk dat kerken elkaar geestelijke en materiële bronnen verschaffen. Eenheid krijgt in het kerkelijke leven onder andere dus gezicht door samenwerking op verschillende niveaus en kan bijdragen aan het voortbestaan en opbloeien van een kerk. Door eenheid en samenwerking mag zichtbaar worden dat God de Vader Jezus Christus gezonden heeft en de wereld liefheeft (Johannes 17:23). In zekere zin heeft eenheid dus ook raakvlakken met katholiciteit. Katholiek zijn, vooruitgrijpend op wat we daarover hieronder bespreken, betekent willen leven uit de volheid die in Christus gegeven is, maar ook willen groeien naar die volheid in samenwerking met alle heiligen.

Heiligheid zegt in eerste instantie niet iets over de perfectie van de kerk, maar over het toebehoren aan een heilige God, apart gezet voor hem. De heilige kerk is niet moreel hoogstaand of praktisch volmaakt, maar is er ter heiliging van Gods naam.²¹⁵ Een heilige kerk laat de wereld zien dat God een volk heeft dat hem toebehoort. Zo heeft de heilige kerk een missionaire betekenis door buitenstaanders iets van de verlossende en reinigende kracht van de Heilige Geest in haar eigen leven te tonen.²¹⁶ Diep verbonden met de heiligheid van de kerk is de vergeving van zonden. Heiligheid van de kerk houdt in dat zij moet worden wat zij is.²¹⁷ Dit raakt aan de notie van duurzaamheid als een proces, net zoals de meeste opstartende bedrijven niet meteen break-even zullen draaien. Net zoals heiligheid niet in het gebouw van de kerk zit, maar in de mensen, is het bij duurzaamheid belangrijk dat de mensen van een kerk of non-profit organisatie worden meegenomen in het proces er naar toe. We zeiden hierboven dat de heilige kerk niet moreel hoogstaand is, maar heiligheid kent wel duurzaamheidsaspecten zoals zuinig zijn op morele bronnen of weigeren toe te geven aan een modus van kerk-zijn waarin ten koste van de heiliging van Gods naam getracht wordt relevant te zijn.

In de term 'apostoliciteit' zitten raakvlakken met duurzaamheid in de oude betekenis van het woord (de kerk is duurzaam, want ze gaat lang mee en is bestendig). Sterke verwantschap met apostoliciteit heeft de term 'onvergankelijkheid'. Onvergankelijkheid is wel eens geopperd als

²¹⁵ Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 648

²¹⁶ Douwe van Swigchem, *Het missionaire karakter van de christelijke gemeente volgens de brieven van Paulus en Petrus*, Kampen 1955, 106

²¹⁷ Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 650

mogelijke vijfde eigenschap van de kerk. In de *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek* ziet men onvergankelijkheid als inbegrepen bij de ene, heilige, katholieke en apostolische kerk.²¹⁸ Onvergankelijkheid en apostoliciteit staan beiden voor de continuïteit van de kerk.²¹⁹ Een voornaam punt van de discussie is hoe deze wordt gegarandeerd. Hoe kan het getuigenis van de kerk duurzaam zijn en door de eeuwen heen de schat van het evangelie van Jezus Christus bewaren? In de Rooms-katholieke kerk en in de reformatorische traditie bestaan over het 'hoe' verschillende ideeën.²²⁰ Duurzaam leiderschap is bijvoorbeeld een factor voor de continuïteit van de kerk. Maar beide stromingen zijn het erover eens: de apostolische kerk mag en moet conservatief zijn en het evangelie van Jezus Christus bewaren door de eeuwen heen. Waar dat evangelie niet in het centrum staat, kan nooit iets duurzaam groeien. Een criterium voor duurzame groei is dus dat de kerk haar theologie op orde heeft en houdt. Bovendien heeft de kerk nog altijd een blijvende apostolaire en missionaire opdracht, zonder deze is zij opgehouden kerk te zijn en dus niet langer duurzaam.²²¹

Katholiciteit heeft in zekere zin raakvlakken met duurzaamheid in ecologische betekenis. In de belijdenis komt 'katholiciteit' van het Griekse 'katholikos' wat letterlijk betekent 'betreffende het geheel', 'universeel', 'algemeen' of 'tijd en geografische ruimte omspannend'. De term 'katholiciteit' duidt kwalitatief gezien op een kerk met een universele betekenis en een boodschap gericht op het geheel van de menselijke samenleving en de aarde zelf.²²² Als een kerk katholiek is, dan duidt dat op een actieve gerichtheid om heel het leven onder Gods regime te brengen.²²³ Of zoals het in *De Kerk* staat: 'De kerk is in deze wereld op alomvattende wijze, dat is haar katholiciteit, haar relatie tot de wereld. Catholiciteit is waar de heerschappij van Christus over de hele wereld wordt geproclameerd en gepraktiseerd.'²²⁴ We komen uit op het kwalitatieve aspect van katholiciteit dat gaat over de strekking en betekenis van het evangelie van Jezus Christus. Katholiek zijn betekent willen leven uit de volheid die in Christus gegeven is, maar ook willen groeien naar die volheid samen met alle heiligen (Efeziërs 3:14-18). Catholiciteit betekent meer dan alleen geestelijk consumeren van het evangelie. Het betekent al wat leeft en beweegt onder het beslag van het evangelie brengen, met de opdracht van Jezus op zak (Marcus 16:15): 'Trek heel de wereld rond en maak aan ieder schepsel het goede nieuws bekend.' Het goede nieuws voor de schepping, de wereld en alles wat daar leeft, heeft raakvlakken met duurzaamheid in ecologische betekenis. De 'katholieke' kerk voelt zich

²¹⁸ Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 642

²¹⁹ H. Bavinck, *Gereformeerde Dogmatiek IV*, Kampen 1967, 308

²²⁰ Brink, *Christelijke dogmatiek*, 567

²²¹ Spijker, *De Kerk*, 281

²²² 'Katholiek Appel', www.forumkatholiciteit.nl [28 oktober 2013]

²²³ Brink, *Christelijke dogmatiek*, 567

²²⁴ Spijker, *De Kerk*, 273

medeverantwoordelijk voor de wijze waarop de schepping wordt beheerd. Het goede nieuws heeft als uitwerking dat de kerk een plicht ervaart om als verantwoorde rentmeesters om te gaan met datgene wat de Schepper ons heeft toevertrouwd.

Hierboven stelden we dat de vier eigenschappen de functie van een kritische zelfreflectie hebben gekregen. De vragen die de kerk zichzelf moet stellen zouden dan zijn: 'Is de kerk een?', 'Is de kerk heilig?', 'Is de kerk apostolisch?' en 'Is de kerk katholiek?'. In elk van de vier eigenschappen zitten raakvlakken met duurzaamheid. Het zijn eigenschappen waar je veel kanten mee op kunt en je kunt ze zoals wij hierboven bekijken door de bril van duurzaamheid. De kerk is niet pas duurzaam wanneer het antwoord op de vier vragen die opkomen uit de eigenschappen als kritische zelfreflectie 'ja' is. De kerk is ook niet per definitie duurzaam omdat ze (nog) bestaat. Een kerk kan immers ook bestaan op een niet-duurzame manier door bijvoorbeeld de omgeving uit te putten. De kerk krijgt deze eigenschappen eerst als gave en dan als roeping. In Christus is de kerk een, heilig, katholiek en apostolisch. Ze mag van daaruit haar uiterste best doen deze eigenschappen zichtbaar te maken.

In de literatuur over non-profit organisaties kwamen we al noties van duurzaamheid tegen als een nieuw paradigma om mee te werken. Het is de kunst om afstand te nemen van de waan van de dag (duurzaamheid betekent niet elke dag een dikke trui aan of eten nuttigen van uitsluitend groen keurmerken) en duurzaamheid in een groter perspectief te zien. De duurzame kerk is onderdeel van Gods grote heilsplan. Het is een geloofsuitspraak dat Jezus Christus als hoofd van de kerk hierin niet zal loslaten wat zijn hand begonnen is. Voor de lokale kerken, voor wie we straks een ecclesiologisch beoordelingsmodel schrijven, is dat een geloofsuitspraak die geregeld in contrast staat met de werkelijkheid van kerksluitingen. De vier eigenschappen van Nicea-Constantinopel zijn voor de lokale kerken een goed instrument om over duurzaamheid te praten aan de hand van bekende teksten. Grote theologische uitspraken zoals de vier eigenschappen kunnen zo concreet en toetsbaar besproken worden door de bril van missiologische, ecologische en zakelijke duurzaamheid.

5.3.2. *Duurzaamheid in de ambtenleer*

In de ecclesioleer is de ambtenleer, in andere bewoordingen: leiderschap, belangrijk. Er wordt in de Beknopte Gereformeerde Dogmatiek onderscheid gemaakt tussen de gewone ambten (opzieners, diakenen, herders) en de bijzondere ambten (evangelist, apostel en profeet).²²⁵ Deze traditionele ambtsopvatting kent een groot verschil met het model zoals dat bijvoorbeeld door Alan Hirsch, pionier en auteur in de 'Emerging Church', wordt uitgedragen. Dat model is onderdeel van zijn opvatting over duurzaam leiderschap. Het model heet APEPT, een vijfvoudige ambtsopvatting op

²²⁵ Genderen. *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 666-667

basis van Efeziërs 4, en bestaat uit apostelen, profeten, evangelisten, herders en leraren. Volgens Hirsch heeft de duurzame (bestendige) kerk in deze tijd vijf vormen van leiderschap nodig en niet slechts de traditionele herder en leraar.²²⁶ Hoewel de ambtenleer belangrijk is, is het gevaar aanwezig vast te lopen in vormen en meningsverschillen. Het ambt heeft als doel de kerk bij het heil te bepalen en bij haar roeping in de wereld.²²⁷ De kerk is de kudde van de Goede Herder: Jezus Christus. Hij roept en kent de schapen bij name. In zijn voetspoor is een belangrijk deel van het ambt in de kerk herderschap. In deze metafoor van de herder zit een aantal duurzaamheidsaspecten. Een herder waakt allereerst zorgvuldig over zijn eigen bronnen; zonder deze kan hij niet goed zorgen voor zijn kudde. De leider in de kerk waakt voor uitputting en geestelijke armoede. Verder voedt en weidt de herder zijn kudde. In de kerk moet de leider de gemeenschap zelf en haar bronnen niet uitputten, maar toerusten vanuit Gods Woord, hen leiden en bewaren voor misstappen. Goed leiderschap zal de geestelijke bronnen doen toenemen en misschien ook de materiële bronnen wel als gevolg daarvan.

De duurzame kerk bestaat niet uit het invullen van de ambten als een garantie voor bestaansrecht. Al het leiderschap moet terugwijzen op de leider van de kerk: Jezus Christus als hoofd van de kerk. Zo gezegd is dit een invulling van wat we in de beschrijving van de duurzame kerk in 5.2 zeiden over motiverend leiderschap. De kerk heeft 'haar ontstaan en bestaan te danken heeft aan het werk van God.'²²⁸ Jezus Christus zelf is in de oude betekenis van het woord de duurzame factor van de kerk wereldwijd: hij leidt en bewaart zijn kerk en leiders mogen in zijn voetspoor volgen.

5.3.3. Duurzaamheid als ecclesiologische fase

Het boek *Levend Lichaam* spreekt over de dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland en laat zien dat die een levenscyclus hebben. Het begint met kerkplanting, daarop volgt een periode van groei. Vervolgens komt er een periode van continuïteit, een periode waarin geloofsgemeenschappen gericht zijn op duurzaamheid.²²⁹ *Levend Lichaam* lijkt te suggereren dat duurzaamheid een fase is in het leven van een gemeente die ook weer verstoord kan raken. Dat klinkt ons niet geheel nieuw in de oren; in de zakelijke literatuur wordt gesproken over groeimotoren die kunnen stil komen te liggen en die de duurzaamheid van een onderneming in gevaar brengen. De oplossing van bijvoorbeeld Eric Ries, zie 4.1, is op tijd te starten met 'disruptive innovation' om de groeimotoren tijdig draaiend te krijgen. De schrijvers van *Levend Lichaam* geven

²²⁶ Frost, *Shaping of The Things to Come*, 166

²²⁷ Brink, *Christelijke dogmatiek*, 558

²²⁸ Genderen, *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, 615-622

²²⁹ R. Brouwer, K. de Groot, H. de Roest, E. Sengers, S. Stoppels, *Levend lichaam: Dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*, Kampen 2007, 163

aan dat er in de cyclus vaak een moment komt dat er revitalisering nodig is. Toch hoeven revitalisering door transformatie en duurzaamheid niet altijd tegengesteld te zijn aan elkaar. Transformatie kan een manier zijn om de toekomst veilig te stellen.²³⁰ De cyclus kan tenslotte eindigen met kerksluiting. Het boek vertelt niet hoe het komt dat er kerken zijn met een bepaalde levensduur, maar dit citaat wijst al een bepaalde richting op: 'Geld, grond en onroerend goed zijn belangrijke middelen om duurzaamheid te waarborgen.'²³¹ Dit sluit aan op onze voorlopige beschrijving van de duurzame kerk hierboven waarin de beschikbaarheid van bronnen een belangrijk onderdeel vormt. Op macroniveau spelen volgens de auteurs secularisering en individualisering een rol als het gaat om duurzaamheid. Wat betreft die tweede ontwikkeling wordt geconstateerd dat de vorm van betrokkenheid steeds meer verandert van duurzaam naar incidenteel. Steeds meer leden doen enkel een beroep op de kerk als het gaat om hun private behoeften.²³² Dat komt overeen met de groeiende perceptie van de kerk als restaurant. Zonder duurzame betrokkenheid ontbreekt het een kerk op de langere duur aan bronnen om te kunnen voortbestaan en luidt de laatste fase van de levenscyclus in. Om de kans op duurzaamheid (in de oude betekenis van bestendigheid) te vergroten, moet er op tijd gestart worden met revitalisering: 'het herstel van een bedreigde of reeds verloren vitaliteit, of het zoeken van een nieuwe vorm van vitaliteit waardoor een geloofsgemeenschap opnieuw in staat is haar bedoelingen op een bevredigende manier te realiseren.'²³³ Revitaliseren kan onder andere door bezuinigen, re-alloceren of investeren, maar ook door schaalvergroting of een radicale vorm van revitalisering in te zetten: herplanting.²³⁴ Dat laatste kun je opvatten zoals Eric Ries innovatie ziet; een manier om de motoren voor duurzaam kerk-zijn weer op tijd draaiend te krijgen door de kerk opnieuw te starten en misschien wel een hele nieuwe doelgroep aan te boren naast of in plaats van de bestaande groep. In het proces van revitalisering moet er in ieder geval goed gekeken worden naar de visie en bijbehorende doelen, waar nodig bijgesteld of herschreven en op grond daarvan moet een passend model gekozen worden.²³⁵

De kerk is een organisatie, maar tegelijkertijd ook meer dan een organisatie. Het is een (soms al eeuwenoude) gemeenschap van mensen met een eigen dynamiek. Niet alles laat zich voorschrijven volgens (zakelijke) curven en modellen. De praktijk is weerbarstig en de kerk kent verschillende levensfasen. Wat doet de kerk als duurzaamheid een gevaar wordt? En wat als de bronnen dreigen

²³⁰ Brouwer, *Levend lichaam*, 153

²³¹ Brouwer, *Levend lichaam*, 155

²³² Brouwer, *Levend lichaam*, 207-208

²³³ Brouwer, *Levend lichaam*, 165

²³⁴ Brouwer, *Levend lichaam*, 176-183

²³⁵ Brouwer, *Levend lichaam*, 185-187

op te raken en het evenwicht ver te zoeken is? Revitalisering is een mogelijke oplossing en kent een aantal modi. In deze oplossing kan er dan aandacht zijn voor kernpunten van de duurzame kerk: samenwerking, evenwicht, innovatie en leiderschap. Mooi in de definitie van revitalisering die de schrijvers van *Levend Lichaam* geven is dat revitalisering een middel tot duurzaamheid kan zijn met als doel de bedoelingen van de geloofsgemeenschap op een bevredigende manier te realiseren. De duurzame kerk is geen doel in zichzelf, maar het heeft als doel dat de geloofsgemeenschap haar aandeel in Gods missie kan vervullen. Anders gezegd: de kerk behoudt door revitalisering haar impact, dat willen zeggen het getuigen van de Heer Jezus Christus in de wereld.

5.4. Ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid

De 'Five Marks of Mission' zijn wereldwijd gaan functioneren als een praktische checklist voor zendingsactiviteiten.²³⁶ Iets vergelijkbaars zou mogelijk moeten zijn met dit ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid. De uitdaging is niet om alleen dingen te doen omtrent duurzaamheid, maar ook om een duurzame kerk te zijn. Het model is gebouwd op basis van inzichten met betrekking tot missiologische, ecologische en zakelijke duurzaamheid. Het geeft kerken op lokaal, regionaal en landelijk niveau een instrument om concreet te praten over duurzaamheid.

De drieslag hieronder is gebaseerd op het 'Triple-P' model, besproken in 4.2.3. De vragen zijn bij elk onderdeel gesloten geformuleerd zodat de hoeveelheid antwoorden met 'ja' afgezet tegen het aantal antwoorden met 'nee' een indicatie geeft of een kerk duurzaam is of niet. Hoe meer antwoorden met 'ja', hoe hoger de duurzaamheid van de kerk. Het blijft een model en een 'ja' kan kwalitatief verschillen met gevolgen voor de mate van duurzaamheid. Bij de gesloten vragen die slechts met 'ja' of 'nee' te beantwoorden zijn, valt aan te tekenen dat ze gemakkelijk in gespreksvragen gewijzigd

²³⁶ Roger Coleman, 'Mission in a Broken World: Report of ACC-8, Wales 1990', Londen 1990, 101: In 1990 publiceerde de 'Anglican Consultative Council' in een rapport genaamd 'the Five Marks of Mission'. Dit zijn ze:

- To proclaim the Good News of the Kingdom
- To teach, baptize and nurture new believers
- To respond to human need by loving service
- To seek to transform unjust structures of society, to challenge violence of every kind and to pursue peace and reconciliation
- To strive to safeguard the integrity of creation and sustain and renew the life of the earth²³⁶

In deze vijf kenmerken ligt veel nadruk op de uitvoering, maar volgens de Anglicanen is het de uitdaging om niet alleen aan 'mission' te doen, maar 'to be a people of mission'.

kunnen worden door te beginnen met 'hoe'. Dus bijvoorbeeld: hoe krijgt de samenwerking met lokale kerken vorm?

Economische duurzaamheid ('Profit' of 'Prosperity')

De duurzame kerk is bestendig, haar continuïteit als zelfstandige kerk komt niet in gevaar. De duurzame kerk is niet alleen afhankelijk van financiële bronnen, maar ook van de beschikbare hoeveelheid tijd en energie. Groei betekent met betrekking tot duurzaamheid voor de kerk meer dan groei in aantal leden. Oneindige groei is niet mogelijk. De vraag naar het nieuwe duurzame kerkelijke businessmodel moet beantwoord worden met behulp van innovatie.

- Zijn er voldoende financiële bronnen?
- Gaat de relatie tot gebouwen en andere materie mee in de huidige opvatting van duurzaamheid dat 'toegang hebben tot' belangrijker is dan het eigenaarschap?
- Is de kerk voor een groot gedeelte zelfstandig gefinancierd of is ze in hoge mate afhankelijk van subsidies en externe giften?
- Zijn er creatieve manieren van financiering (bijvoorbeeld 4^e sector) aangeboord?
- Groeit het aantal leden? Zijn er bekeringen of zijn het 'transfers' van de ene naar de andere kerk? Is het aantal mensen dat betrokken raakt groter dan het aantal mensen dat afhaakt?
- Groeit het aantal momenten waarop het evangelie wordt gedeeld?
- Groeien de leden van de kerk in het geven aan de kerk?
- Wordt de verantwoordelijkheid voor de financiering gezamenlijk gedragen, of is het bijvoorbeeld 20% van de leden die 80% financiert?
- Krijgt de kerk in de opstartfase genoeg tijd om te bouwen en innoveren?
- Is er ook in andere fases van de levenscyclus van een kerk ruimte voor innovatie om op tijd de motoren voor duurzaam kerk-zijn draaiend te krijgen?
- Wegen de resultaten op tegen de offers die voor het in stand houden van de kerk nodig zijn?
- Verkent de kerk de religieuze markt en past ze hier haar aanbod op aan?

Sociale duurzaamheid ('People')

De duurzame kerk kent een gezonde balans, ze is in evenwicht. De duurzame kerk functioneert bij voorkeur in meerdere netwerken waarin kerken elkaar bronnen verschaffen. De 'People' in de duurzame kerk zijn zowel de leiders als gemeenteleden; duurzaamheid gaat over beide groepen. De sociale kant van duurzaamheid uit zich ook in verschillende vormen van samenwerking door de duurzame kerk. De duurzame, lokale kerk maakt onderdeel uit van het ecosysteem van de wereldwijde kerk. Ze staat er niet alleen voor en zoekt samenwerking waar mogelijk.

- Kennen de leiders in de kerk een langdurige toewijding?
- Worden de leiders lokaal gevonden en/of opgeleid?

- Is er gedeeld leiderschap?
- Is de werkdruk acceptabel, voor zowel de professionals als de vrijwilligers? Is er een gezonde balans tussen werken en rust?
- Is er voldoende geestelijke toerusting vanuit het leiderschap voor de gemeente om haar werk in en buiten de kerk te doen en Jezus te volgen in het leven van alledag (discipelschap)?
- Wisselen de mensen in de kerk gaven en talenten uit in onderlinge eenheid en liefde?
- Is er betrokkenheid op de duurzaamheid van de kerk in al haar facetten vanuit het grondvlak?
- Is God de bron en zijn de gaven die hij geeft, bronnen voor het kerk-zijn en niet het middel om eigen doelen te bereiken?
- Is er samenwerking met lokale, niet-kerkelijke initiatieven?
- Is er samenwerking met lokale kerken (niet per se behorend tot het kerkverband)?
- Is er samenwerking met kerken op regionaal, landelijk niveau in de vorm van een kerkverband of in een andere vorm?

Ecologische duurzaamheid ('Planet')

De duurzame kerk is holistisch te noemen. Ze neemt het welzijn van haar doelgroep in economisch en sociaal opzicht als ook haar taak als rentmeester van Gods schepping serieus. Ze is een 'groene' kerk. De duurzame kerk is niet alleen een kerk die zichzelf in stand kan houden, maar ze reproduceert zichzelf (organisch is een biologische en ecclesiologische term) bovendien om vermenigvuldiging te bewerkstelligen die ten goede komt aan het Koninkrijk van God.

- Is de kerk zich bewust van haar aandeel in Gods missie en is ze gericht op de verspreiding van het Koninkrijk van God?
- Heeft de kerk een missie en is zij zich bewust van haar apostolaire, missionaire opdracht?
- Zijn er structuren in de kerk gericht op uitbreiding en/of vermenigvuldiging?
- Is het huidige model van kerk-zijn geschikt om (doorgaand) te vermenigvuldigen?
- Is er innovatie in de kerk om aan te sluiten op huidige behoeften en in te spelen op de toekomst?
- Levert de kerk een bijdrage aan het algemene welzijn van haar doelgroep en de omgeving waarin zij zich bevindt?
- Neemt de kerk haar taak als rentmeester van Gods schepping serieus?
- Levert de kerk bijdragen aan zaken die de volle breedte van Gods Koninkrijk bestrijken zoals gerechtigheid, schoonheid en geloof?
- Is de kerk een gemeenschap, een plek voor reflectie waarin mensen zich gezamenlijk en individueel kunnen richten op belangrijke ecologische waarden?

6. Conclusie

6.1. Korte beantwoording van de onderzoeksvragen

De hoofdvraag in dit onderzoek is 'Wat is de duurzame kerk' en daaruit vloeien zes deelvragen voort. Vijf bespreek ik er hier en de zesde in 6.2. De eerste is: Hoe wordt het begrip 'duurzaamheid' (en verwante begrippen) gebruikt in missiologische literatuur en kerkplantingsliteratuur, en welke betekenissen heeft het? (1) In de oude betekenis is een duurzame kerk vooral een kerk die kan blijven bestaan. Belangrijke thema's zijn daarom financiën (soms blijft het hierbij, dat is eenzijdig te noemen) en leiderschap. Om problemen op dit vlak te voorkomen wordt er gezocht naar een evenwichtige vorm van de duurzame kerk die zichzelf vermenigvuldigt en zichzelf kan bedruipen met zo weinig mogelijk input van buitenaf (zelfstandigheid).

Wat wordt er in de ecotheologie gezegd over ecologische duurzaamheid en wat is de belangrijkste kritiek op het functioneren van de kerk? (2) Het begrip duurzaamheid wordt enerzijds gevormd door een modern wereldbeeld en holistische spiritualiteit van de schepping. Anderzijds vormt de eschatologische spanning van de jaren 70 een aanleiding om over duurzaamheid te spreken als het goede om te doen. Het begrip wordt ecologisch opgevat; de kerk moet verantwoord omgaan met ecologische bronnen. Kritisch zijn de ecologen op de antropocentrische houding binnen de christelijke theologie, die soms doorschoot in onterechte kritiek op de kerk als veroorzaker van milieuproblemen. Onderzoekt wijst uit dat in Nederland de christen niet veel verschilt van de niet-christen als het gaat om duurzaamheid. De duurzame kerk scoort eveneens niet hoog, hoewel er allerlei goede pogingen worden ondernomen op praktisch niveau. Goede theologie, zonder antropocentrische houding, wijst volgens de ecotheologie op God als Schepper en zijn taak voor mensen. Ecotheologen hebben als het gaat om duurzaamheid te weinig oog voor het aspect van bestendig kerk-zijn en voor de ontwikkeling die je moet doormaken voordat de organisatie in evenwicht is zoals dat wel in missiologische en zakelijk literatuur naar voren komt.

Hoe wordt het begrip 'duurzaamheid' (en verwante begrippen) gebruikt in bedrijfskundige literatuur, met name voor non-profit organisaties? (3) Er is ontwikkeling geweest van het begrip. In de oudere, klassieke organisatietheorie betekent duurzaamheid vooral in economische zin overleven. Later heeft bijvoorbeeld het 'Triple-P' model het begrip versterkt met ecologische en sociale aspecten. Op basis van deze bredere opvatting van duurzaamheid ontstaan nieuwe, duurzame business modellen. Nieuwe vormen van samenwerking, alternatieve vormen van economisch verkeer en innovatie als randvoorwaarde zijn kenmerken van deze modellen. Duurzaamheid is binnen het nieuwe paradigma van zakendoen geen optionele strategie, maar een wezenlijk kenmerk van gezonde bedrijfsvoering.

Wat is de aanvulling en correctie vanuit de ecclesiologie op de in vragen 1 - 3 bestudeerde concepten van duurzaamheid? (4) Kernwoorden met betrekking tot duurzaamheid in deze

concepten zijn financiën, evenwicht, samenwerking, innovatie, leiderschap, impact en vermenigvuldiging. Elk van de vier eigenschappen uit de geloofsbelijdenis van Nicea-Constantinopel impliceert iets van duurzaamheid. Maar de kerk is niet pas duurzaam als ze een, heilig, apostolisch en katholiek is. De kerk is ook niet per definitie duurzaam omdat ze (nog) bestaat. De kerk krijgt deze eigenschappen eerst als gave en dan als roeping. De vier eigenschappen zijn voor de lokale kerken een goed instrument om over duurzaamheid te praten en zo grote theologisch uitspraken concreet te maken en te toetsen. Er zijn ook verschillende fasen in de levenscyclus van een kerk, en om duurzaam te blijven is revitalisering nodig: bezuinigen, re-alloceren, maar ook investeren en schaalvergroting of een radicale, innoverende vorm van revitalisering toepassen: herplanting.

Hoe kan een lokale kerk op duurzaamheid beoordeeld worden? (5) Op basis van het 'Triple-P' model heb ik een ecclesiologisch beoordelingsmodel opgesteld bestaande uit economische, ecologische en sociale duurzaamheid. Elke dimensie kan worden gewogen met een aantal vragen. Hoe meer vragen beantwoord worden met 'ja', hoe duurzamer de kerk is. Er is geen antwoordenmodel dat voorschrijft bij hoeveel keer 'ja' een kerk duurzaam is en bij hoeveel niet. Dit beoordelingsmodel, gebaseerd op een uitgebreide theorie van duurzaamheid, is bruikbaar voor zowel de startende als bestaande kerk om in gesprek te raken over duurzaamheid en actie te ondernemen waar nodig.

6.2. Adviezen voor kerk(planting)en in Nederland

Uit het voorgaande leidt ik nu een aantal adviezen af, zowel voor kerkplantingen als voor langer bestaande kerken. Ik maak hier voor kerkplantingen onder andere gebruik van de groeimotoren van Eric Ries zoals beschreven in 4.2. Duurzame groei vat Ries in drie 'engines of growth' die ontworpen zijn om startende bedrijven een aantal gegevens te tonen waarop ze hun energie kunnen richten.

Duurzame groei wordt volgens Ries gekenmerkt door een regel: nieuwe klanten komen voort uit de handelingen van vorige klanten. Dat is duurzaamheid in een ecologische dimensie: organische vermenigvuldiging. Dan moet ik denken aan discipelschap. Om nieuwe mensen, niet-gelovigen te bereiken moet je incarneren in de context en dat gaat het beste met mensen. Door als kerken mensen toe te rusten en aan te sporen te laten zien waar je in gelooft in het leven van alledag, door mond-tot-mondreclame te stimuleren, kan er een groeimotor worden opgestart. Dit proces lijkt op de 'viral engine of growth': een proces waarin kerkleden niet opzettelijke, opdringerige evangelisten zijn voor hun 'product', het evangelie, maar groei plaats vindt als bijeffect van het uitleven van het evangelie.

Voor duurzame groei geldt de 'sticky engine of growth': er is groei als de toename van kerkleden groter is dan de groep kerkleden die afhaakt of gewoon niet meer komt.. Een belangrijke factor is daarom goed te zorgen voor de huidige leden. In een missionaire kerk kan veel energie gaan zitten in het binnenhalen van nieuwe mensen. Zorg er voor dat de nieuwe mensen niet binnen afzienbare

tijd weer verdwijnen via de achterdeur. Gemiddeld duurt het een heel aantal jaar totdat iemand tot bekering komt. Het traject van het volgen van een introductie cursus op het christelijke geloof tot toegewijd lid zijn van een kerk, kan veel tijd vragen. Duurzaamheid betekent juist ook aanwezig zijn bij terugval, twijfels of een traject dat niet zo lineair verloopt. Een oplossing kan liggen in het vormen van huiskringen om elkaar erbij te houden en daar zorg op maat te verlenen of het aanbieden van individuele vormen zoals structuren voor groei in discipelschap of de klassieke vorm van pastoraat. Op bestaande, toegewijde leden kan de kerk vervolgens een duurzame economische basis bouwen door middel van structurele bijdragen.

Een duurzame kerk houdt in dat ze als organisatie de kunst verstaat om naast het 'beheer' van de bestaande leden zich aan te passen aan de omstandigheden en vooruit te denken. Dit kan gelden voor lokale kerken, maar is zeker van belang op strategisch, regionaal of landelijk niveau. Ries noemt dat 'disruptive innovation', schrijvers van *Levend Lichaam* noemen hier revitalisatie. In beide gevallen heeft het met innovatie te maken. De kunst is om telkens weer goed te kijken waar je zit als kerk(verband), zeker als de kerk of het kerkverband al langer bestaat. Wijzen alle signalen op een duurzame fase of is het tijd om de pijlen te richten op innovatie om de groeimotoren draaiend te krijgen voordat het te laat is?

De vereisten voor 'disruptive innovation' zijn volgens Ries een laag maar zeker budget, de mogelijkheid voor onafhankelijke ontwikkeling (autonomie) en een persoonlijk belang bij het resultaat. Dit zijn aanwijzingen met betrekking tot de financiering van kerkplantingsprojecten. Een laag, maar zeker budget is bedoeld om te kunnen experimenteren en pionieren. Dat hoeft niet de hoofdprijs te kosten en 'zeker' staat niet voor oneindig. Het is niet duurzaam om projecten tot in het oneindige te financieren als de offers niet opwegen tegen de resultaten, of als bepaalde doelen niet worden gehaald. Groeit hier een duurzame kerk uit of is het project niet levensvatbaar? Daar komt de derde 'engine of growth' om de hoek kijken: de 'paid engine of growth'. Ries zegt: groei zal duurzaam zijn wanneer de kosten om een klant te werven ('cost per acquisition') structureel lager zijn dan de waarde van een klant op lange termijn ('lifetime value'). In de context van de kerk betekent dit dat de kerk niet hoofdelijk kosten en opbrengsten gaat doorrekenen, maar dat wel zo nu en dan op lokaal, regionaal en landelijk niveau moet worden gekeken naar de resultaten afgezet tegen de kosten. Het ecclesiologische beoordelingsmodel kan worden gebruikt als handvat voor een gesprek hierover. Leaders moeten, naar de opvatting van Ries over de eisen voor innovatie, ook enige mate van zelfstandigheid krijgen van de moederkerk of het kerkverband om nieuwe wegen te gaan die leiden naar duurzame kerken, maar die niet altijd over eerder begane paden gaan. Een persoonlijk belang is in kerkelijke setting lastiger om te zetten, maar persoonlijke betrokkenheid en toewijding bij innovatie in de kerk zijn wel de minste vereisten.

Zakelijk is er de trend om duurzaamheid steeds beter te communiceren door middel van keurmerken en ook door informatie online te geven. Ik vind het volgende, zakelijke voorbeeld van 'integrated reporting' inspirerend voor kerken:

'SAP is een van de bedrijven die integrated reporting zowel offline als online omarmt. Zij biedt haar stakeholders een HTML-versie van het Integrated Annual Report aan. Door het hele HTML jaarverslag zit niet-financiële informatie verweven, waaronder inspirerende interviews met klanten en werknemers over innovatie en duurzaamheid. Ook zijn er adviezen over de manieren waarop SAP andere ondernemingen stimuleert om te streven naar een duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast biedt SAP een tool waarbij bezoekers inzicht krijgen in de uitstoot van SAP's operationele activiteiten en het reizen van haar werknemers.'²³⁷

SAP, een groot software bedrijf, creëert hiermee inspiratie voor andere bedrijven met betrekking tot duurzaamheid, legt verantwoording af aan stakeholders en toont geloofwaardigheid door de openheid over de uitstoot. Vul in plaats van SAP maar de kerk in. Voor lokale kerken, of kerkverbanden, zou dit een mooie manier kunnen zijn om elkaar onderling te inspireren op het gebied van duurzaamheid, verantwoording af te leggen aan sponsors of andere stakeholders en om ook breder een stukje geloofwaardigheid te tonen door inspanningen op het gebied van ecologische duurzaamheid te laten zien. Bovendien kunnen de resultaten gebruikt worden voor een gesprek over duurzaamheid in alle drie de dimensies van duurzaamheid aan de hand van het hierboven gegeven ecclesiologisch beoordelingsmodel.

Hoe kan een kerk zo werken dat ze op langere termijn duurzaam is en haar bronnen, haar kapitaal niet uitput, maar telkens aanvult? Het is van belang om niet te groeien door aanvullingen uit de kring van gelovigen uit een andere kerk ('sheep-stealing') maar om met behulp van innovatie je te richten op onbereikte groepen en door samenwerking met (niet-) kerkelijke groepen meer te bereiken met minder bronnen. Verder kun je duurzaamheid ook niet bereiken op korte termijn, maar is de langetermijnvisie belangrijk. Eenmalige, grote investeringen leveren vaak geen duurzaamheid op. Veel mensen en middelen onttrekken aan de moederkerk of zusterkerken verstoort de situatie van evenwicht. Het is dan wel belangrijk om de kunst van het verwachtingsmanagement te beheersen en draagvlak te creëren voor projecten die veel geduld, toewijding en tijd nodig hebben.

²³⁷ Elke Smit, 'MVO in online corporate communicatie: 3 trends', www.frankwatching.com/archive/2013/07/16/mvo-in-online-corporate-communicatie-3-trends/ [9 november 2013]

6.3. Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Het ecclesiologisch beoordelingsmodel van duurzaamheid is niet alleen bruikbaar om in gesprek te raken over duurzaamheid, maar het kan mijns inziens aanleiding vormen voor tal van nieuwe onderzoeken. Ik denk aan het volgende:

- Deze scriptie bevat een literatuuronderzoek naar duurzaamheid op het snijvlak van onder andere missiologie en ecclesiologie. Vanuit de ecotheologie kwam het besef van urgentie naar voren. Zowel op ecologisch terrein als ecclesiologische terrein is een dergelijk besef gepast. Om in de termen van Eric Ries te spreken voor het ecclesiologische terrein: in veel kerken is de 'sticky engine of growth' tot stilstand gekomen. De groei is eruit, betrokkenheid wordt minder en gevaar van sluiting dreigt. Gelukkig zijn er steeds meer gelegenheden in Nederland voor innovatie, plekken waar geëxperimenteerd kan worden met vormen en ideeën om de kerk van vandaag voor te bereiden op morgen. Ook dat is duurzaamheid en bij genoeg ruimte en bereidheid om te veranderen kunnen de groeimotoren weer gaan draaien. Om niet alleen op cijfers over kerksluiting of kerkgroei af te gaan, die kunnen nog een positiever of negatiever beeld geven dan de werkelijke duurzaamheid, zijn er gegevens nodig met betrekking tot duurzaamheid van lokale kerken. Dan zijn er gegevens over duurzaamheid nodig of van een landelijk kerkverband of van de kerk in Nederland als geheel. Een voorbeeld van onderzoek en beoordeling van duurzaamheid in het veld is de Lokale Duurzaamheidsmeter.²³⁸ Het is een instrument, geënt op de drie dimensies van duurzame ontwikkeling: 'People', 'Planet' en 'Profit', dat inzicht biedt in de ambities en initiatieven van gemeenten op het gebied van duurzame ontwikkeling en tegelijk een handvat vormt om in gesprek te gaan over duurzame ontwikkeling. Het ecclesiologisch beoordelingsmodel zou een basis kunnen vormen voor een dergelijk onderzoek in de kerk. Het moet dan omgezet worden naar een empirische test en in een statistisch model komen. Hoe duurzaam zijn Nederlandse kerken? Op welke gebieden wel en op welke gebieden niet? Hoe ziet een jaarlijkse monitor voor kerkelijke duurzaamheid eruit?
- In hoofdstuk twee stonden we stil bij financiering van kerkplantingsprojecten via activiteiten in de vierde sector. De gedachte is dat een duurzame kerk zichzelf kan bedruipen. Om sneller duurzaam te worden in financieel opzicht combineren kerken commercie en bediening. Nader specifiek onderzoek naar duurzaamheid en kerkelijke initiatieven op dit gebied moet uitwijzen welke combinaties gemaakt worden en of de combinatie van commercie en bediening inderdaad voor een duurzame kerk kan zorgen. Hoe zorg je ervoor dat de 'kerk' overeind blijft staan zonder aan (financiële) duurzaamheid in te boeten? Wat zijn de ervaringen in de praktijk en wat zijn 'best practises' voor deze manier van werken?

²³⁸ Vindplaats van de duurzaamheidsmeter: www.duurzaamheidsmeter.nl/LDM [9 november 2013]

- In de literatuur van de 'Emerging Church' hebben veel voorstellen voor duurzaamheid betrekking op leiderschap. Om een kerk in stand te houden is gedeeld leiderschap onvermijdelijk, maar ook het aanstellen van zogeheten 'bi-vocational' leiders: leiders met een betaalde parttimefunctie buiten de kerk. Het varieert van wel of een beetje betaald tot aan de verwachting dat werken voor de kerk pro deo gebeurt. Er wordt van leiders in de kerk, zowel in bestaande als nieuw geplante kerken, vernieuwing, ondernemerschap en creativiteit verwacht. Hier zit echter ook spanning: stel dat je een baan naast werk in de kerk moet hebben om in je onderhoud te voorzien. In dat geval zou een leider wel eens minder ruimte kunnen hebben voor vernieuwing en creativiteit dan wanneer hij of zij volledig betaald wordt door de kerk. En ook kan de druk groot zijn om de kerk zo snel mogelijk rendabel te maken (zodat je de andere baan kunt opgeven) en dus te gaan voor snelle groei met ontevreden christenen uit andere kerken. Bovendien bestaat het risico dat je veel tijd kwijt bent met je andere baan waardoor je te weinig tijd overhoudt voor de kerk. Is 'bi-vocational' leiderschap wel echt een duurzaam idee? En hoe heeft de manier van financiering invloed op de mate van creativiteit? Praktijkonderzoek naar ervaringen en resultaten onder 'bi-vocational' leiders in vergelijking met fulltime betaalde leiders in de kerk kan een antwoord geven op die vragen.

Geraadpleegde literatuur

- Allen, Roland, *Missionary methods; St. Paul's or ours?*, Grand Rapids 1962
- Allen, Roland, *The Spontaneous Expansion of the Church*, Grand Rapids 1962
- Battilana, Julie, 'In Search of the Hybrid Ideal', *Stanford Social Innovation Review* zomer 2012
- Bavinck, H., *Gereformeerde Dogmatiek IV*, Kampen 1967
- Beaver, R.P., ed., *To Advance the Gospel: Selections from the Writings of Rufus Anderson*, Grand Rapids 1967
- Beek, A. van de, *Van Kant tot Kuitert: De belangrijkste theologen uit de 19^e en 20^e eeuw*, Kampen 2006
- Bergh, C.J. M. van den, Hofkes, M.W., *Theory and Implementation of Economic Models for Sustainable Development*, Dordrecht 1998
- Berry, Thomas, *The Universe Story*, San Francisco 1992
- Bosch, David J., *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*, New York 1997
- Brink, G. van den, Kooi, C. van der, *Christelijke dogmatiek*, Zoetermeer 2012
- Brouwer, R., Groot, K. de, Roest, H. de, Sengers, E., Stoppels, S., *Levend lichaam: Dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*, Kampen 2007
- Cobb, J.B., 'Ecology, Science and Religion: Toward a Postmodern Worldview', In: D.R. Griffin, *The Reenchantment of Science: Postmodern Proposals*, New York 1988
- Cobb, J. B., *Reclaiming the Church*, Louisville 1997
- Constandse, C., *Het gebod van de hoop: een bijdrage aan het debat over eschatologie en ethiek vanuit het werk van F.W. Marquardt*, Delft 2009
- Coleman, Roger, 'Mission in a Broken World: Report of ACC-8, Wales 1990', Londen 1990
- Collins, Jim, *Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking Is Not the Answer*, Boulder 2005
- Collins, Jim, *Good to Great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet*, Amsterdam 2006
- Daly, Herman E., Townsend, Kenneth N., *Valuing the Earth: Economics, Ecology, Ethics*, Massachusetts 1993
- Davis, J. Merle, *The Economic Basis of the Church*, Londen 1939

- Doornenbal, Robert, *Crossroads: An Exploration of the Emerging-Missional Conversation with a Special Focus on 'Missional Leadership' and Its Challenges for Theological Education*, Delft 2012
- Deane-Drummond, C. E., *Eco-Theology*, Londen 2008
- Ehrenfeld, John R., *Sustainability by Design: a Subversive Strategy for Transforming our Consumer Culture*, New Haven 2008
- Frost, Michael, Hirsch, Alan, *The Shaping of The Things to Come*, Peabody 2003
- Galea, Chris, *Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice*, Sheffield 2004
- Genderen, J. van, Velema, W.H., *Beknopte Gereformeerde Dogmatiek*, Kampen 1992
- Goorbergh, Edith van den, *Was getekend: Franciscus van Assisi. Aspecten van zijn schrijverschap en brandpunten van zijn spiritualiteit*, Assen 2002
- Handy, Wesley L., 'Correlating the Nevius Method with Church Planting Movements: Early Korean Revivals as a Case Study', *Eleutheria* vol. 2 2012
- Hertog, G.C. den, Noordegraaf, A., *Dienen en delen. Basisboek diaconaat*, Zoetermeer 2009
- Hirsch, Alan, Catchim, Tim, *The Permanent Revolution: Apostolic Imagination and Practice for the 21st Century Church*, San Francisco 2012
- Hitchcock, Dary, Willard, Marsha, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Londen 2009
- Jongeneel, J. A. B., *Missiologie vol. 2: Zendingwetenschap*, Den Haag 1991
- Jonker, Jan, 'Duurzaam ondernemen: naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid', inaugurele rede op 10-11-2011 aan de Radboud Universiteit Nijmegen, 7
- Jonker, J., Tap, M. , Straaten, T. van, *Nieuwe Business Modellen. Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*, Nijmegen 2012
- Jonker, Jan, *Werken aan de Weconomy: Duurzaamheid coöperatief organiseren*, Alphen aan den Rijn 2013
- Kapteyn, Bert, *Organisatietheorie voor non-profit*, Houten 2001
- Kelly, J.N.D., *Early Christian Creeds*, Londen 1972
- Leer, T. van der, *De kerk op haar smalst. Op zoek naar een ecclesiologisch minimum voor de kerk aan het begin van de eenentwintigste eeuw*, MA-scriptie Vrije Universiteit Amsterdam 2006

- Mackinnon, M.H., McIntyre, Moni, *Readings in Ecology and Feminist Theology*, Kansas City 1995
- Manschot, Henk, e.a., *In naam van de natuur. Over duurzame ontwikkeling, leiderschap en persoonlijke verandering*, Kampen 2009
- McGavran, Donald A., *The Bridges of God: A Study in the Strategy of Missions*, Londen 1955
- McGavran, Donald A., *Understanding Church Growth: fully revised*, Grand Rapids 1980
- Mission-Shaped Church: Church Planting and Fresh Expressions of Church in a Changing Context*, Londen 2004
- Moltmann, J., *God in Creation: A New Theology of Creation and the Spirit of God*, Minneapolis 1993
- Murray, Stuart, *Church After Christendom*, Bletchley 2004
- Murray, Stuart, *Church Planting. Laying Foundations*, Carisle 1998
- Murray, Stuart, *Post-Christendom: Church and Mission in a Strange New World*, Bletchley 2004
- Nattrass, Brian F., Altomare, Mary, *Dancing With the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step*, Gabriola Island 2002
- Nevius, John L., *The Planting and Development of Missionary Churches*, Hancock 2003 (herdruk)
- Newbigin, Lesslie, *The Open Secret: An Introduction to the Theology of Mission*, Londen 1995
- Noort, G., Paas, S., *Als een kerk opnieuw begint: handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*, Zoetermeer 2008
- Reese, Robert, 'The Surprising Relevance of the Three-Self Formula', *Mission Frontiers* Juli/Augustus 2007
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, 1987
- Ries, Eric, *The Lean Startup, How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Londen 2011
- Soyka, Peter A., *Creating a Sustainable Organization: Approaches for Enhancing Corporate Value through Sustainability*, New Jersey 2012
- Slaper, Timothy F., Hall, Tanya J., 'The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?', *Indiana Business Review* vol. 86 no. 1 2011, 4-8

- Spijker, W. Van 't, Balke, W., Exalto, K., Driel, L. van, *De Kerk. Wezen, weg en werk van de kerk naar reformatorische opvatting*, Kampen 1990
- Stetzer, Ed, 'What's the Deal with the Church Growth Movement?', *Christianity Today* oktober 2012
- Sustainia, 'A Guide to 100 Sustainable Solutions', Kopenhagen 2012
- Swigchem, Douwe van, *Het missionaire karakter van de christelijke gemeente volgens de brieven van Paulus en Petrus*, Kampen 1955
- Tuin, L. van der, 'Can Faith Save the Earth?' in: B. Roebben, L. van der Tuin (eds), *Practical theology and the interpretation of crossing boundaries. Essays in honour of Professor M.P.J. van Knippenberg*, Münster 2003
- Verkuyl, Johannes, *Inleiding in de nieuwere zendingswetenschap*, Kampen 1975
- Vonk, Martine, *Sustainability and Quality of Life. A study on the religious worldviews, values and environmental impact of Amish, Hutterite, Franciscan and Benedictine communities*, Amsterdam 2011
- Wagner, C. Peter, *Church Planting for a Greater Harvest*, Ventura 1990
- Warren, M., ed., *To Apply the Gospel: Selections from the Writings of Henry Venn*, Grand Rapids, 1971
- Weerawardena, J., McDonald, Robert E., Mort, Robert E., 'Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation', *Journal of World Business* no. 45 2010
- Wit, Bob de, Meyer, Ron, *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, Londen 2004
- York, Peter, 'The Sustainability Formula: How Nonprofit Organizations Can Thrive in the Emerging Economy', TCC Group 2009

Bijlage 1

Uit: Brian F. Nattrass, Mary Altomare, *Dancing With the Tiger: Learning Sustainability Step by Natural Step*, Gabriola Island 2002, 41

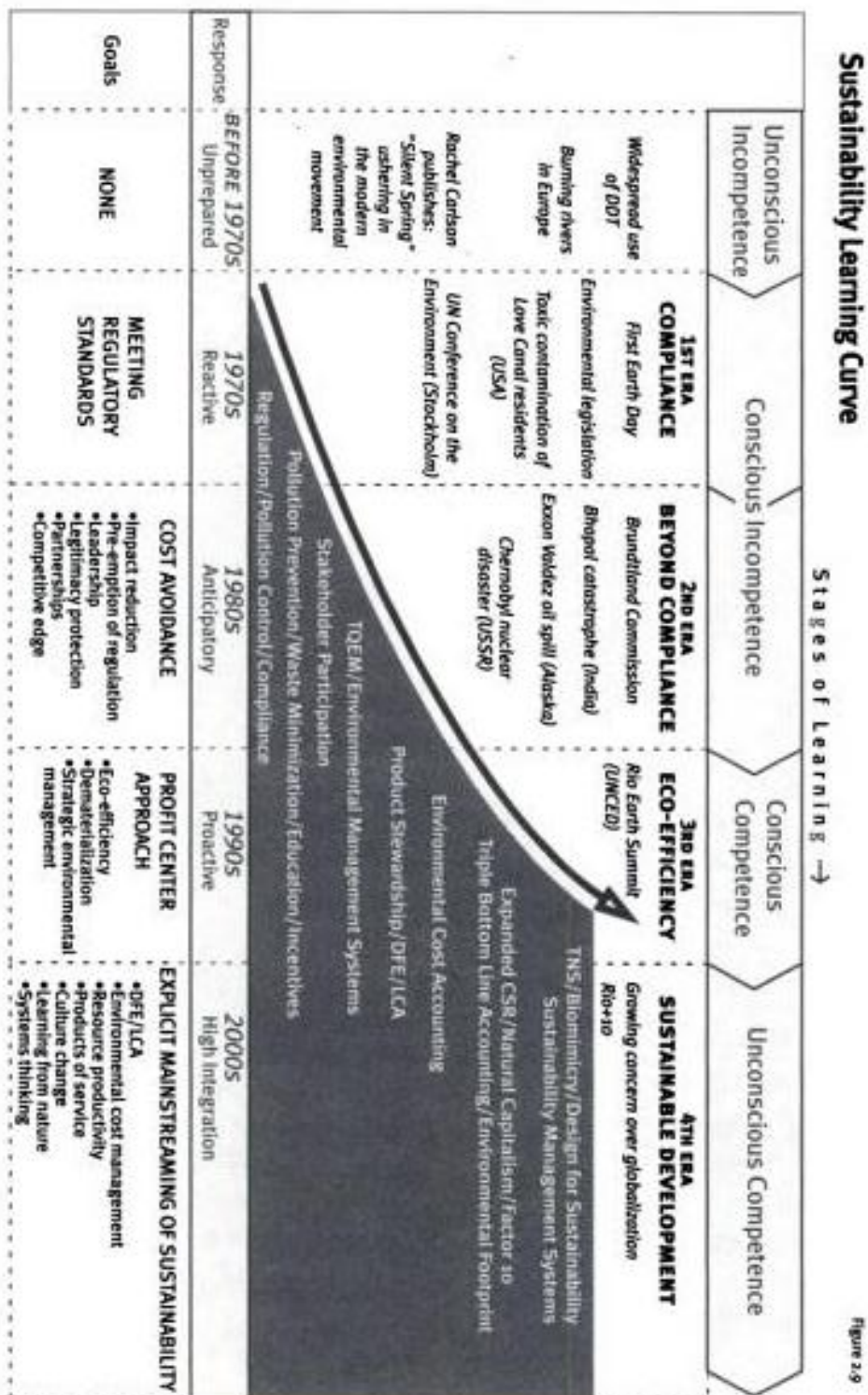


Figure 2.9