

Wat betekenen 'fractals' voor kleine groepen?

Wayne Cordeiro, voorganger van New Hope Christian Fellowship Oahu in Honolulu (zesduizend bezoekers!) een Foursquaregemeente, heeft heel wat afgesjouwd naar seminars over leiderschap. De principes die hem daar werden voorgelaten waren vaak 'geleend' van de seculiere maatschappij, die eist dat organisaties werken als een geoliede machine. Cordeiro trok de conclusie: "Machines 'groeien' niet, ze werken alleen als ze regelmatig een spuitje olie krijgen. Ze worden niet 'volwassen'. Ik verlangde naar een gemeente waar ik gelijk mee op kon groeien en die ook zonder mij zou kunnen groeien en waar ik me geen zorgen over hoefde te maken, omdat de mogelijkheden tot ontwikkeling daar zelf in lagen besloten."

Cordeiro wijst op de Bijbel, waarin het menselijke lichaam wordt gebruikt als een metafoor voor de gemeente. Elke cel heeft dezelfde DNA-structuur. Bepaalde cellen blijken onder de microscoop driehoekige vormen of langwerpige, rechthoekige vormen te hebben, die zich eindeloos lijken te herhalen. Loren Cunningham, de stichter van Jeugd met een Opdracht, met wie hij deze gedachte deelde, vertelde dat hij Winkey Pratney, een Amerikaan, op een seminar had horen spreken over 'fractals' als middel voor teamvorming. Cordeiro vroeg zich of hoe dit verschijnsel kon worden toegepast op leiderschap. Hij besloot zijn gemeente (die in nauwelijks zes jaar van niets tot vele duizenden leden groeide) te organiseren volgens dit principe van fractals, in een zich herhalend patroon. Groei naar beneden, zoals de wortels van een plant. "We begonnen met het vormen van teams in groepen van vijf personen. En tien, wanneer de deelnemers echtparen waren."

Een levend organisme lijkt in sommige aspecten op een organisatie. Maar er zijn ook grote verschillen. Ze hebben beide structuur, meetbare doelen en leiding nodig. Aan de andere kant: een organisme kent emoties, veranderingen, groei en is vatbaar voor ongevallen, aanvallen en ziekten. De gemeente van Jezus Christus is een *organisme*. Maar moet ook een vorm van *organisatie* kennen. Als het bij dat laatste blijft, wordt de gemeente ongezond. Cordeiro vergelijkt het met een zijdeplant. Die ziet er op een afstand mooi uit, maar blijkt, nader beschouwd, leven noch geur te bezitten.

De levende organismen in de natuur hebben vaak de vorm van fractals. Voorbeeld: een varen. Op het eerste gezicht lijkt een varen een stam met aan elke kant kleinere takken. Maar als je zo'n tak beter bekijkt, zie je dezelfde structuur: een stam met kleinere bladen. Die structuur komt steeds terug, een nerf in het midden van het blad waaruit weer andere nerven lopen. Dat herhaalt zich tot de cel toe.

Soms lijkt het makkelijker de gemeente te behandelen als een organisatie, als een zijdeplant, die ook geen onderhoud behoeft. "Het fractalmodel lijkt meer op levende organismen dan iets anders dat ik totnutoe heb gezien", zegt Cordeiro. "Het is een eenvoudig concept, dat werkt. Een structuur die eindeloos

herhaald kan worden.”

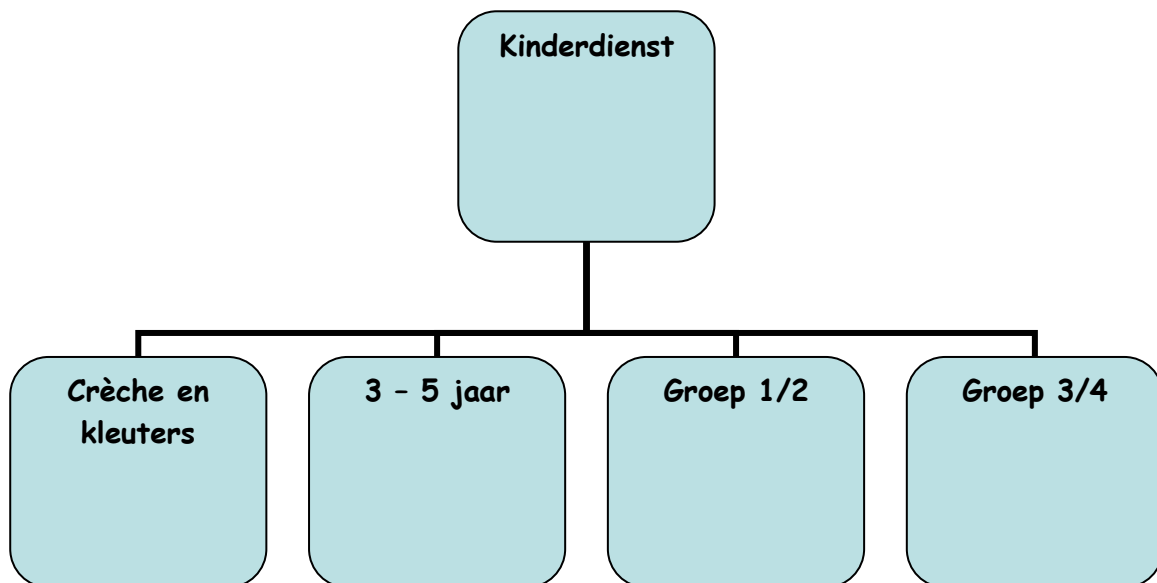
Maar hoe werken fractals in de praktijk van een gemeente? Dat legt Cordeiro uit in zijn boek *'Doing Church as a Team'* (Gemeenteopbouw met teams). Nu zijn er dozijnen manieren van teamvorming. En ieder zoekt de manier die het beste bij hem of haar past. Zoals iedereen ook vroeger of later ontdekt dat teamvorming broodnodig is in gemeentebouw. Niemand kan in z'n eentje aan gemeenteopbouw doen, zo simpel is dat! Teamvorming-in-fractals werkt in Hawaii en blijkt naadloos aan te sluiten bij de stijl en vorm van de New Hope gemeente.

Groei naar beneden

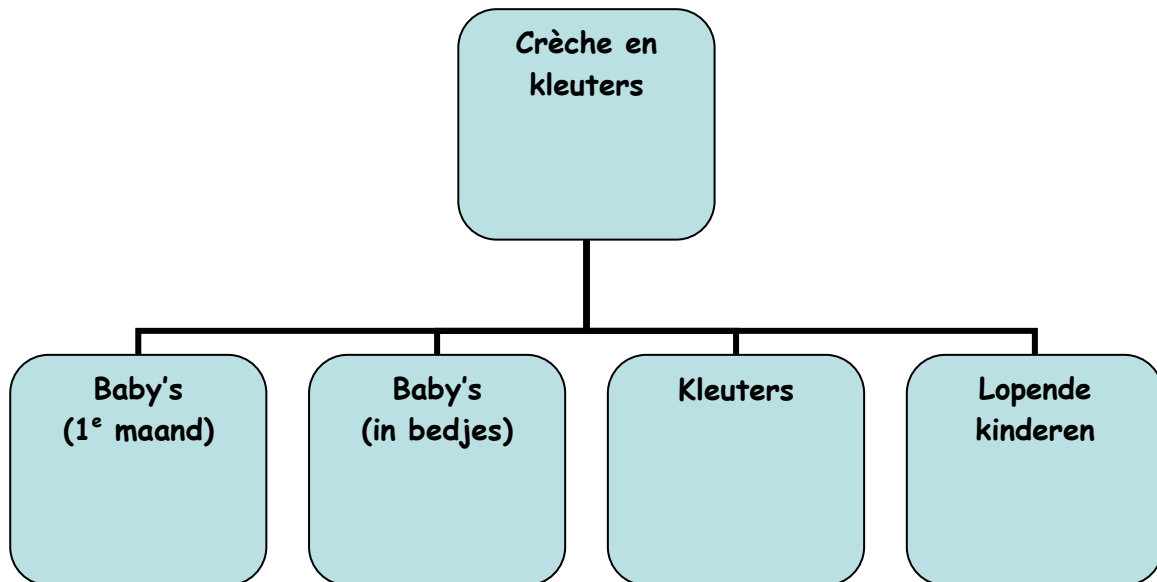
Cordeiro neemt het kinderwerk als voorbeeld van fractals' in zijn gemeente. Wie een team voor die afdeling wil vormen dient niet in het wilde weg te beginnen. "In plaats daarvan is mijn eerste stap een team van vier leiders te vormen met wie ik wil gaan dienen. Wanneer ik die vier mensen heb gekozen is er een team van vijf personen ontstaan met gelijke passie en gaven." (figuur 1).

"We gaan er van uit dat de leeftijden variëren van pasgeborenen tot groep vier. Dus we vormen de volgende teams: 1) crèche en kleuters, 2) 3- 5 jaar, 3) groep 1/2 en tenslotte 4) groep $\frac{3}{4}$."

"Ik ga weer uit van een fractal en ik zoek iemand met liefde voor baby's. Als deze persoon toezegt om deel te worden van het team voor de kinderdiensten, gaat hij of zij niet meteen aan het werk met baby's. De nieuwe leider dupliceert het patroon en vormt een team van vier andere leiders met gelijke passies en gaven. Er is nu een team gevormd om in de crèche en de kleuters te dienen (figuur 2).



...Figuur 1...



...Figuur 2...

Elk van de andere leiders doet precies hetzelfde. Ze dupliceren het proces van teamvorming door middel van fractals. Dit patroon kan worden voortgezet door het te dupliceren naar een derde of zelfs een vierde niveau. Hoe het werk zich ook uitbreidt, het team kan nog verder groeien.

Groei naar beneden

Met dit patroon is de groei naar 'beneden'. Dat houdt in dat hoe meer het werk groeit, des te dieper gaan de niveaus van de teams die worden gevormd.

Wanneer bijvoorbeeld het team voor de crèche en de peuters vier leiders heeft en de bediening wordt drie maal zo groot, wat moeten we dan doen? "Relax. Als we met fractals werken vindt een leider vier andere leiders en die doen precies hetzelfde als hun voorbeelden. Hij of zij kiest vier leiders met evenveel passie en gaven om weer een nieuw niveau van leiders te vormen. De groei gaat naar beneden."

Dit proces kan 'oneindig' doorgaan. Op deze wijze wordt iedereen bij het werk betrokken en heeft ieder een taak te vervullen.

Er is nog een prachtig aspect aan dit ontwerp. Als leider van de kinderdiensten, blijft het dienen van degene die het proces begon, beperkt tot vier andere leiders. Deze vier mensen vormen een team. En wanneer de taken zich uitbreiden, aan hoeveel leiders wordt dan leiding gegeven? Vier! En als de taken zich verdubbelen en we dieper zullen moeten gaan en leiders zullen moeten zoeken op meer niveaus? Hoeveel mensen kan iemand persoonlijk hooguit leiden als de kinderdiensten groeien van tien kinderen tot honderd? Vier! En wanneer het groeit tot tweehonderd? Nog steeds vier! Het antwoord zal altijd vier luiden! Elke leider zal in alle gevallen vier andere leiders leiding moeten geven. Op deze manier krijgt niemand een burn out. Je zorgt voor vier mensen of een team van vijf.

Het 'slimme' van dit ontwerp is het feit dat elk team een natuurlijke grootte van vijf heeft. Werkbaar voor een taakgroep. Cordeiro: "Door het natuurlijke patroon

van groepsvorming te volgen zou dit wel eens de makkelijkste manier kunnen zijn om met kleine groepen te starten. Door leiders in een kleine groep samen te brengen, worden de taken veel meer dan een verantwoordelijkheid die moet worden uitgevoerd.

Niet mét, maar ván

Een gemeente die is gevormd uit fractals is niet een gemeente mét kleine groepen, maar een gemeente ván kleine groepen. Een geweldig verschil! Mensen geven rekenschap aan een leider en die doet dat ook weer naar een andere leider. De kans op manipuleren wordt een stuk minder. Een ieder traint een ander in discipelschap en wordt ook zelf weer getraind.

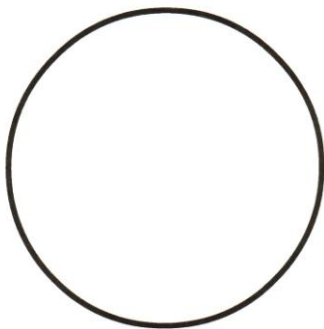
Hoe maak je dit idee duidelijk zodat iedereen begrijpt hoe teams worden gevormd? In New Hope, waar fractals de basis zijn van alle activiteiten van de gemeente, doen ze het als volgt.

Teamvorming in zes stappen

Met gebruikmaking van het principe van leiderschap door middel van fractals werd, om het idee aan iedereen uit te leggen de vorm als volgt teruggebracht.

Stap 1

De eerste stap in het vormen van een team, of het nu voor een nieuwe activiteit is of een bestaande, begint met het tekenen van een cirkel.



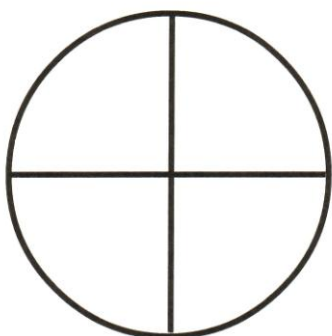
Deze cirkel geeft de buitenste parameters van de activiteit aan. In feite ligt hierbinnen alles waarvoor een groep verantwoordelijk is. Als je verantwoordelijk bent voor de kinderdiensten, omvat deze cirkel alles wat met deze taak verband houdt. Voor de voorganger staat het voor alles wat de gemeente en de activiteiten daarin betreft: de erediensten, leiderschap, counseling, discipelschap, financiën, organisatie, faciliteiten enz. Dus: alles! Een vrijwilliger in het welkomsteam is verantwoordelijk

voor het uitdelen van de bulletins of het aanwijzen van de plaatsen. Alles binnen de cirkel heeft te maken met de afdeling gastvrijheid.

Misschien is nog niet alles duidelijk over de zaken die zich binnen de cirkel afspelen. Dat wordt al doende bekend. Het gaat er eerst om waar de grenzen van de taak liggen.

Stap 2

De tweede stap bestaat uit het tekenen van een kruis in de cirkel. Te vergelijken met de lijnen in een kijker. Deze stap bepaalt het doel van de taak.



Schrijf nu inhoud en doel op van de taak. Elke afdeling binnen de gemeente zou in feite haar doel duidelijk en met precisie moeten kennen. Richtpunten zijn de Grote Opdracht uit Matteüs 28 en het mission statement van de gemeente zelf. Schrijf in enkele zinnen op waarom juist deze taak wordt opgepakt.

Wat is het doel van deze afdeling? Wat zou er moeten gebeuren wil deze afdeling bijdragen aan de doelstelling van de gemeente als geheel.

Dit is een belangrijke stap in het vormen van een team. Ledere deelnemer dient op hetzelfde punt te starten en te begrijpen hoe de dingen in elkaar grijpen. Wordt dat overgeslagen dan zullen de deelnemers elk hun eigen blauwdruk voor ogen hebben. En hoe hard ieder ook ploetert en hoe oprecht de bedoelingen zijn, het zal leiden tot botsende verwachtingen. Daarom zijn sommige afdelingen meer bezig met het oplossen van persoonlijke conflicten dan met het eigenlijke werk. Waarom? Omdat de vizieren op verschillende doelen stonden. Het doel moet voor iedereen duidelijk zijn. Hoe duidelijker dat is omschreven des te groter de kans dat het wordt behaald.

Stap 3

Deze stap bestaat uit het stellen van de volgende vragen.

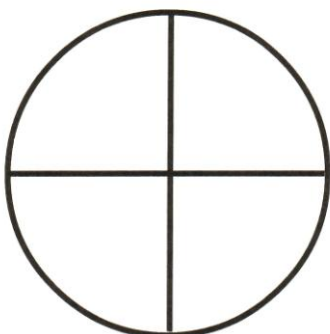
- Als deze taak (project, verantwoordelijkheid of bediening) in vier verschillende kwadranten zou worden verdeeld, welke zouden dat dan zijn?
- Hoe zou je ze noemen?
- Zou de combinatie van deze vier kwadranten de totale verantwoordelijkheden omvatten die nodig zijn voor het uitvoeren van de taak?
- Als dat zo is, welke titel zou elk dan krijgen?

Geef elk kwadrant een titel met een kopje dat het doel omschrijft. De combinatie van deze vier moet overeenkomen met de doelstelling die je zojuist hebt opgeschreven. Maar pas op: deze doelstelling moet in lijn zijn met de algehele doelstelling van de gemeente.

De cirkel van de bediening van New Hope Christian Fellowship ziet er zo uit:



Stap 4



De vierde stap is bedoeld om vast te stellen over welke gaven of mix van gaven degene zou dienen te beschikken die voor een kwadrant verantwoordelijk is. Zou de gave van evangelisatie nodig zijn voor iemand die verantwoordelijk is voor contacten met buitenstaanders? Zonder twijfel! Stel vast welke gaven nodig zijn voor elk kwadrant.

En wat betreft temperament? Zou deze persoon

'taakgericht' moeten zijn, of meer 'menschgericht'? Zou deze persoon beter geschikt zijn voor de taak als hij introvert is, of moet hij juist extrovert zijn? Alle aspecten van iemands persoonlijkheid dienen in ogenschouw te worden genomen. Maar wat zijn de verschillen tussen introverten en extroverten?

Introverten en extraverten

Een extravert houdt van mensen. Als hij onder mensen is, dan is hij in zijn element. Is hij gescheiden van mensen, dan zullen zijn batterijen snel op zijn. Een introvert houdt ook van mensen, maar introverten hebben eerder de neiging snel op te raken als ze onder de mensen zijn. Zij moeten zich van tijd tot tijd afzonderen om zich weer op te laden. Nu zijn er mensen die de trekken vertonen van een introvert, en tevens heel wat eigenschappen van een extravert hebben. Als zulke mensen te lang afgezonderd moeten leven krijgen ze het heel moeilijk.

God kent het 'ontwerp' van elk mens. Hij is immers de Ontwerper Zelf. Hij wil dat de taak van ieder mens beantwoordt aan dat ontwerp. En dat ieders temperament daarop aansluit.

Stap 5

In deze stap gaat het er om de mensen op te sporen die mogelijk passen in de combinatie van deze gaven. Een algemene oproep (in het gemeenteblad) bijvoorbeeld, of vanaf het podium, heeft geen zin. Beter is resoluut af te stappen op mensen waarvan je vermoedt dat ze de juiste gaven hebben. Zoek de 'mannetjes' en 'vrouwetjes' die bij de gaven passen, en let op het temperament en de geestelijke volwassenheid die nodig zijn voor het uitvoeren van de taak of positie. Als deze opdracht goed is uitgevoerd zal er een grotere kans bestaan op een vruchtbare taakuitoefening.

Stap 6

De laatste stap in het vinden en aanstellen van nieuwe leiders is ze te vragen! Leiders komen niet uit de lucht vallen! Daag de mensen die jou geschikt lijken uit. Omdat je al zoveel voorwerk heb gedaan, zullen de meesten die je vraagt aangenaam verrast zijn en positief reageren! God heeft voor elke taak iemand op het oog. Dus je hoeft niets te forceren. Denk aan het motto van Willow Creek: de juiste mensen, op de juiste plaatsen, op het juiste ogenblik! Het slechtste wat je kunt doen is posities invullen. Je zult er van staan te kijken wat je met vragen kunt bereiken. Vaak zul je je doel bereiken en is er sprake van een win-win situatie: vaak zijn mensen erg dankbaar als iemand ze vraagt voor iets waarvan ze al lang naar hadden verlangd. Het grote voorbeeld is Jezus. Hij ontdekte een paar mogelijke discipelen. "Volg Mij", was Zijn eenvoudige vraag en welke gevolgen heeft dat gekregen!

Vrees kan ons weerhouden mensen te vragen. Wat zal het antwoord zijn!? Misschien komt onze vraag wel erg ongelegen of weten mensen niet wat ze zullen antwoorden. Misschien denken mensen dat we misbruik maken van een relatie. Fout! Het getuigt in feite van arrogantie en vooringenomenheid te denken dat anderen niet zouden willen helpen. Integendeel ze wachten er vaak op dat ze worden gevraagd.

Wat waren de gevolgen van het werken met fractals voor Cordeiro? "Zelfs nu de gemeente 7000 mensen telt, sta ik minder onder stress dan toen de

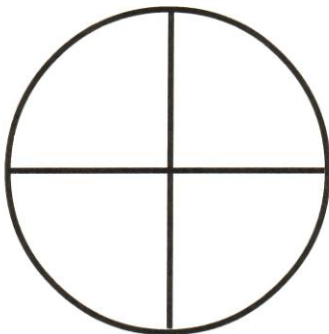
gemeente 300 mensen telde en ik op een chaotische manier alles onder controle wilde houden. Nu kunnen we weer groeien. Iedereen maakt deel uit van een kleine groep; dient en wordt gediend, maakt discipelen en wordt tot discipelschap gebracht. En iedereen is ingeschakeld in de bediening en heeft dezelfde 'DNA'."

De vorming van het team

Nu volgt een oefening in het vormen van een team door het nemen van de zes stappen.

1. Wat is de eerste stap?

2. Teken nu een cirkel met vier kwadranten. Waarvoor staan die?



Schrijf het doel op van het team dat je wilt vormen:

3. Geef nu een titel aan de vier kwadranten:

Kwadrant 1:

Kwadrant 2:

Kwadrant 3:

Kwadrant 4:

4. Maak een lijstje van de gaven die nodig zijn voor elk kwadrant:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. Schrijf de namen op van mogelijke leiders voor elk kwadrant in de ruimte hieronder:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

6. Ben je een introverte of een extraverte persoon? Zet een X op de figuur hieronder waar jij zelf denkt te staan.

