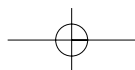
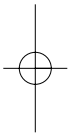
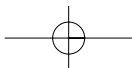
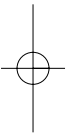
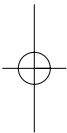


Voor de verandering





Voor de verandering

Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie

Sake Stoppels

Uitgeverij Boekencentrum, Zoetermeer

www.uitgeverijboekencentrum.nl

Ontwerp omslag: Studio Anton Sinke, Nieuwerkerk a/d IJssel

ISBN 978 90 239 2395 4
NUR 759

© 2009 Uitgeverij Boekencentrum, Zoetermeer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Woord vooraf

Dit boek is vrucht van een lang proces. In 2000 werd ik universitair docent gemeenteopbouw aan de Theologische Faculteit van de Vrije Universiteit. Daarmee trad ik in de voetsporen van mijn leermeester Jan Hendriks. In de predikantsopleiding liet hij predikanten-in-opleiding een proces volgen in hun stagegemeente. Zo zouden ze kunnen ontdekken hoe het spel van werken aan verandering en vernieuwing feitelijk wordt gespeeld en hoe het eventueel beter zou kunnen. Deze opdracht heb ik er altijd in gehouden. Het is een prima manier om systematisch naar veranderingsprocessen te kijken. Parallel aan deze jaarlijks terugkerende opdracht groeide dit boek. Mijn grote dank moet dan ook in de eerste plaats uitgaan naar alle studenten die hun procesverslagen hebben ingebracht. Mede vanuit wat ze daarin ontdekten, reageerden ze op eerdere concepten van dit boek. Daar heb ik veel van geleerd. Dankzij hen vergaarde ik ook een schat aan procesverslagen. Deze hielpen mij om te zien waar knelpunten en valkuilen liggen en welke voorwaarden nodig zijn voor een vruchtbaar proces. In het boek heb ik een groot aantal voorbeelden opgenomen en veel daarvan komen uit de stagegemeenten van onze VU-studenten. Uiteraard zijn ze geanonimiseerd.

Mijn dank gaat ook uit naar collega's en predikanten die bereid waren het manuscript te lezen. Ik dank dr. Jan Hendriks, dr. Alma Lanser (VU) en prof.dr. Henk de Roest (PThU) die als collega's in de praktische theologie meedachten. Eveneens uit de wereld van de academie, maar dan vanuit de hoek van het informatiemanagement, las en dacht prof.dr. Albert Boonstra (Rijksuniversiteit Groningen) mee. Ook twee gemeentepredikanten (PKN) namen het manuscript kritisch door: drs. Gert van Herk en drs. Gert Kwakkel. Mijn echtgenote Anne ten slotte keek ook nog eens grondig naar de tekst en haalde er onder andere nog allerlei, zoals ze dat altijd noemt, 'sakismen' uit. Alle meelezers hebben me erg geholpen, niet alleen in allerlei details, maar zeker ook in het verhelderen van grote lijnen. Het meest indringende was misschien wel de vraag of het boek niet een zekere dwang tot verande-

ren kent: veranderen en vernieuwen als (onbarmhartige) norm. Die vraag gaf mij aanleiding om het geheel nog eens kritisch te bekijken. Met veranderen om het veranderen is immers niemand gediend en zeker de kerk niet. Bij verandering en vernieuwing gaat het me in dit boek telkens enkel en alleen om het scheppen van ruimte waarin groei kan plaatsvinden in de drie relaties waar het in de kerk altijd weer om draait: met God, met de samenleving en onderling, binnen de geloofsgemeenschap. Of, om het nog bondiger te zeggen: veranderen en vernieuwen omwille van de navolging van Jezus Christus. Daar draait het uiteindelijk om in de kerk. En dus ook in dit boek...

Sake Stoppels,
maart 2009
s.stoppels@th.vu.nl

Inhoud

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Inleiding | 11 |
| 1.1 | Mensen van de Weg | 11 |
| 1.2 | Kaarten op tafel... | 12 |
| 1.3 | Kerkopbouw: vaten vullen en stoeltjes schilderen... | 13 |
| 1.4 | ‘Onnodige fouten moet je niet maken, daar zijn ze niet voor...’ | 14 |
| 1.5 | Pastores niet in de wieg gelegd voor leidinggeven? | 18 |
| 1.6 | Spirituele kerkopbouw | 21 |
| 1.7 | Waarom zouden we ons druk maken over de kerk? | 22 |
| 1.8 | Opbouw van het boek | 24 |
| 1.9 | Karakter van het boek | 25 |
| | | |
| 2 | Het eigene van veranderen in de kerk | 27 |
| 2.1 | Eerste criterium: dienst aan de relationele groei van de gemeente | 27 |
| 2.2 | Tweede criterium: open eigenheid | 30 |
| 2.3 | Meer over veranderen | 36 |
| 2.4 | ‘Verandering tot zakelijkheid’ als basishouding | 38 |
| | | |
| 3 | Tot verstaan komen (I). Diep leren zien | 43 |
| 3.1 | Parochie en gemeente als organisme | 46 |
| 3.2 | Geloofsgemeenschappen als dynamische configuraties | 50 |
| 3.3 | Geloofsgemeenschappen als kluwens | 52 |
| 3.4 | Mythes | 56 |

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5 | Concrete werkvormen: <i>time lining</i> , groot onderhoud, metaforen en profielen | 58 |
| 4 | Tot verstaan komen (II). Het gebed | 64 |
| 4.1 | Het ene nodige... | 64 |
| 4.2 | Kerk op de tocht. Gebed als ontspannen vertrouwen | 66 |
| 4.3 | Gebed als oefening in leren luisteren | 70 |
| 4.4 | Bidden maakt zakelijk | 71 |
| 5 | Remmende krachten | 74 |
| 5.1 | Weerstanden of remmende krachten? | 75 |
| 5.2 | Verzet tegen het evangelie van Jezus Christus | 77 |
| 5.3 | Remmende krachten op het niveau van personen | 79 |
| 5.4 | Remmende krachten op het niveau van groepen en organisaties | 85 |
| 5.5 | Remmende krachten: aard, kracht en wijze van uiten | 91 |
| 5.6 | 'Geboren' veranderaars... | 94 |
| 5.7 | Omgaan met remmende krachten | 95 |
| 6 | Ruimte om te veranderen. Factoren in de voorwaardelijke sfeer | 101 |
| 6.1 | De spirituele diepgang en discipline | 101 |
| 6.2 | Het klimaat | 103 |
| 6.3 | Perceptie van de functie van de kerk. Troosten of uitdagen? | 106 |
| 6.4 | De vrijheid van de lokale gemeente of parochie | 106 |
| 6.5 | De maatschappelijke gelaagdheid van de gemeente | 108 |
| 6.6 | Eerdere ervaringen met werken aan verandering | 109 |
| | Excurs 1 Lijken in de kast | 110 |

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.7 | De mate waarin iets als een probleem of uitdaging wordt ervaren | 113 |
| 6.8 | De spankracht van kerkenraad, parochiebestuur, werkgroep of gemeente | 114 |
| 6.9 | De dragers van de veranderingsvoorstellen | 115 |
| 6.10 | De verhouding tussen oud en nieuw | 117 |
| 6.11 | Het aantal jaren dat een voorganger verbonden is aan een gemeente | 118 |
| 6.12 | De diversiteit aan leerstijlen in de dragende groep | 119 |
| 6.13 | De fysieke ruimte en setting waarbinnen wordt gewerkt | 121 |
| 6.14 | De communicatie over de beoogde verandering(en) | 122 |
| 6.15 | De voortgang van het veranderingsproces | 123 |
| 6.16 | Tot besluit | 124 |
| 7 | Concreet werken aan verandering | 126 |
| 7.1 | Geordend veranderen. Hendriks' vliegermodel herzien | 126 |
| 7.2 | Waar het mee begint: een probleem, een uitdaging, pijn... | 129 |
| 7.3 | De analyse | 130 |
| 7.4 | Visie | 133 |
| Excurs 2 | Over pluraliteit en een heilzame scheiding der geesten | 145 |
| 7.5 | Werkdoelen | 148 |
| Excurs 3 | Vruchtbare nutteloosheid en evangelische ondoelmatigheid | 155 |
| 7.6 | Prioriteiten | 158 |
| 7.7 | Plan de campagne | 164 |
| 7.8 | Uitvoering | 166 |
| 7.9 | Consolidering | 168 |
| 7.10 | Evalueren | 170 |
| 8 | Een concreet veranderingsproces. Nieuwe vieringen in Rhenen | 178 |
| 8.1 | Pastoraal-meditatieve vieringen in Rhenen (Martin Snaterse) | 179 |
| 8.2 | Kanttelingen bij een goed proces | 194 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------|---------|
| 9 | Leiderschap in de kerk | 201 |
| 9.1 | Gelovig ontspannen en ontspannen gelovig (I) | 203 |
| 9.2 | De leider is allereerst navolger | 205 |
| 9.3 | De leider is een goed ver-staander | 213 |
| 9.4 | Receptiviteit van groot gewicht | 214 |
| 9.5 | Zelfdifferentiatie vanuit het evangelie | 217 |
| 9.6 | Een visionair leider | 220 |
| 9.7 | Toerustend leiderschap vermeerdert niet, maar vermenigvuldigt | 221 |
| 9.8 | Teamleiderschap | 225 |
| 9.9 | Oververantwoordelijkheid tegengaan | 231 |
| 9.10 | De voorganger als netwerker en geleider | 233 |
| 9.11 | Gelovig ontspannen en ontspannen gelovig (II) | 234 |
| | Bibliografie | 236 |

1 Inleiding

*Wij, zonder geld op reis gegaan
en zonder bundel uitgezonden
om te genezen waar wij konden,
te zegenen waar and'ren slaan,
te vroeg vertraagde onze voet,
wij hebben ons te warm genesteld
en een weerbarstig fort gemetseld
rondom een volk dat trekken moet.¹*

1.1 Mensen van de Weg

Voordat Paulus zijn Damascus-ervaring krijgt, is hij een vervolger van de aanhangers van de Joodse sekte van Jezus van Nazaret. In Handelingen 9 staat geschreven dat hij 'aanhangers van de Weg' in Damascus wil oppakken en wegvoeren naar Jeruzalem. Dat is een intrigerende aanduiding van de mensen die later, in Antiochië, 'christenen' worden genoemd (Handelingen 11:26). Mensen van de Weg, dat is een beeld waar dynamiek in zit. Mensen van de Weg zijn onderweg. Kerkmensen kunnen zich ontpoppen tot mensen van de zitplaats, soms zelfs van de vaste zitplaats, maar zo is het dus niet begonnen en zo is het ook niet bedoeld. Van de Weg zijn, onderweg zijn, betekent per definitie verandering, al was het alleen maar omdat de omgeving telkens anders is. Onderweg zijnde, bevinden we ons telkens weer op nieuwe plekken. We ontmoeten andere mensen en komen voor nieuwe situaties te staan. Onderweg zijn roept iets bij ons op, het doet iets met ons. Wij worden andere mensen. Ik vind die aanduiding uit Handelingen een mooi beeld voor wat ik beoog met dit boek: een bijdrage leveren aan het werken aan verandering en vernieuwing van groepen mensen die 'van de Weg' willen zijn. Dat kunnen gemeenten zijn, het kunnen parochies zijn, of nog weer andere verbanden van mensen die kiezen voor de weg achter Jezus Christus aan. Leidinggevend, om het even of het pastores, andere ambtsdragers of 'leken' zijn, dragen binnen geloofsgemeenschappen een grote verantwoordelijkheid. Zij zetten op de een of andere wijze ook altijd de toon. Als het goed is,

1. H.M. van Randwijk, *Op verbeurd gebied*, Amsterdam 1934.

gaan ze mee voorop op 'de Weg' en zoeken ze de goede richting. Dat vraagt om een combinatie van gedrevenheid en bedrevenheid. Juist om die mix van begeestering en kennis van zaken, van liefde en beleid, gaat het me in dit boek. Mijn bedoeling is bij te dragen aan het vermogen van leidinggevendenden in geloofsgemeenschappen om zo leiding te geven dat de geloofsgemeenschap kan groeien in de navolging van Jezus Christus. Dat kan alleen maar op de Weg. Onderweg dus, al verder trekkend...

1.2 Kaarten op tafel...

Dit boek gaat over werken aan fundamentele verandering in de kerk. Het gaat dus niet over cosmetische veranderingen, over een nieuw verfje hier en daar. Het draait uiteindelijk om groei in de navolging van Christus. Als in dit boek wordt gesproken over verandering en vernieuwing dan is de weg van de navolging uiteindelijk altijd weer het ijkpunt, ook al wordt dat niet telkens met zoveel woorden aangegeven. Veranderingen in de kerk zijn uiteindelijk alleen maar veranderingen ten goede als ze individuele gelovigen en geloofsgemeenschappen verder helpen op de weg achter Jezus Christus aan. Daar ligt het ijkpunt voor iedere poging om tot verandering en vernieuwing in gemeente en parochie te komen. Dat kleurt dit hele boek.

Ook op een ander punt leg ik mijn kaarten direct maar op tafel. Werkelijke en blijvende veranderingen in de kerk zijn alleen mogelijk op basis van een geloofsleven dat er op beslissende wijze toe doet. Crisisbesef geeft voedsel aan (het verlangen naar) verandering, maar kan uiteindelijk de kar van werkelijke vernieuwing niet trekken. Enkel 'heilige urgentie' biedt de brandstof om te komen tot fundamentele veranderingen en tot vernieuwing van geloofsgemeenschappen.² Blijvende verandering kan niet zonder het besef én de ervaring dat het evangelie van levensbelang is en mensenlevens fundamenteel kan transformeren. Dat betekent dat persoonlijke ervaringen en overtuigingen aan de basis liggen van een collectief gevoelde 'heilige urgentie'. Om vruchtbaar te kunnen werken aan verandering en vernieuwing van de geloofsgemeenschap zal dan ook ruimte moeten worden gecreëerd om persoonlijke geloofservaringen met elkaar te delen en elkaar op te bouwen. Op

2. Vergelijk Mary K. Sellon, Daniel P. Smith, Gail F. Grossman, *Redeveloping the Congregation. A How To for Lasting Change*, z.p (Alban Institute) 2002, 5.

de een of andere manier zal in dat delen de grondtoon van het woord van Paulus hoorbaar moeten zijn: 'Voor dit evangelie schaam ik mij niet, want het is Gods reddende kracht voor allen die geloven, voor de Joden in de eerste plaats, maar ook voor andere volken.'³ Als er geen of weinig besef of ervaring is van deze reddende kracht anno nu, dan zal vernieuwing van de gemeente geen kans maken. Dan is er ook weinig reden om naar buiten te treden. 'Heilige urgentie', gebaseerd op Gods werkzame en vernieuwende presentie in mensenlevens, strekt zich daarentegen altijd uit naar buiten, naar de samenleving. Ze verlangt ernaar anderen te doen delen in het goede van God en zijn Rijk.

1.3 Kerkopbouw: vaten vullen en stoeltjes schilderen...

De rooms-katholieke theoloog Rob van Kessel schreef in 1989 een mooi en inspirerend boek over kerkopbouw. Hij gaf het de titel *Zes kruiken water*.⁴ De titel is ontleend aan het verhaal over de bruiloft in Kana waar Jezus water in wijn verandert (Johannes 2:1-12). Voor Van Kessel ligt de kern van kerkopbouw in het vullen van watervaten. 'Theologen kunnen niet meer dan water aan dragen in de hoop, dat dat met de genade Gods in het leven van de kerk tot wijn wordt.'⁵ Dit boek wil in deze zin water aandragen en kruiken vullen. Meer kan het ook niet en hoeft het ook niet. Kerkopbouw kan alleen maar voorwaardenscheppend zijn, hij dwingt niets af. Vóór alles maakt ons dat bescheiden. Maar het maakt ons bepaald niet overbodig. Zonder water geen wijn. De dienaren (*diakonoi* in het Grieks!) vullen de vaten tot de rand, schrijft Johannes. Wat ze doen kunnen, doen ze zo goed mogelijk. Voorwaarden doen ertoe. Daarom vraagt kerkopbouw zowel om bescheidenheid als om maximale inspanning. In die geest heb ik dit boek ook willen schrijven.

Waterkruiken vullen is een eenvoudige bezigheid. Geldt dat ook voor kerkopbouw? Ja en nee. Om met het laatste te beginnen: kerkopbouw is geen simpele bezigheid. Kerkopbouw is niet voor niets een academische discipline. Het vraagt om goed nadenken en bewuste, bereflecteerde inzet. God liefhebben doen we ook met het verstand. Daar wil dit boek ook bij helpen. Aan de andere kant is kerkopbouw toch ook weer eenvoudig. Het klaarzet-

3. Romeinen 1:16.

4. Rob van Kessel, *Zes kruiken water. Enkele theologische bijdragen voor kerkopbouw*, Hilversum 1989.

5. Van Kessel, *a.w.*, 8.

ten van waterkruiken kan zeer praktisch en eenvoudig zijn. Serge de Boer geeft in zijn scriptie *Kerkherplanting* daarvan een mooi voorbeeld.

Een kleine Christelijke Gereformeerde Kerk geeft zichzelf nog een laatste kans. In plaats van de deuren te sluiten, beroept men een predikant en geeft hem de ruimte om de bakens te verzetten. Zijn echtgenote is ook actief bij het gemeentelven betrokken en probeert de kinderkring op de zondagochtend nieuw leven in te blazen. De predikant vertelt over haar inzet: 'Anja is met een kinderkring begonnen. Maar ze zeiden van: "Wat doe jij hier?", weet je wel. Ze ging stoeltjes schilderen en tafeltjes. Maar ze zeiden: "Er komen hier geen kinderen." Maar ze heeft gewoon de boel klaar gemaakt, een programma klaar gemaakt voor zondag, want als je niets klaar hebt, dan gebeurt er ook helemaal niets. En er waren 14 kinderen, die eerste zondag. Dus hop, ze kon meteen draaien, volop. Al gauw moesten er mensen bijkomen.'⁶

Kerkopbouw steunt vaak meer op toewijding dan op expertise. Veel mensen die nog nooit een boek over kerkopbouw gelezen hebben, verstaan precies de essentie van het vak. Dat heeft te maken met hun liefde voor God en mensen. Vaak maken juist ogenschijnlijk kleine dingen het verschil. Er is helaas veel onnadenkendheid, om niet te zeggen achteloosheid in de kerk en juist op dat vlak is heel veel winst te boeken. Daarover gaat het in dit boek niet primair, maar ik wil het wel graag gezegd hebben. Soms maken vrolijk geschilderde stoeltjes net het verschil. Kerkopbouw is in zijn kern niet zo ingewikkeld!

Voor Van Kessel zit in de metafoer van de kruiken water ook iets feestelijks. Er viel destijds iets te vieren in Kana en er valt iets te vieren in de kerk van nu. Zo zou ik met dit boek ook willen bijdragen aan het goede leven van gemeenten en parochies. Ze hebben iets te vieren en ze mogen op feestelijke wijze de goede boodschap leven en uitleven.

1.4 'Onnodige fouten moet je niet maken, daar zijn ze niet voor...'

In het vuur van een debat ergens in mijn studietijd lanceerde een verenigingsgenoot bovenstaande stelling. Ik vond het destijds een intrigerende,

6. Serge de Boer, *Kerkherplanting. Op zoek naar een theologisch kader voor het herplanten van een door uitsterven bedreigde kerkelijke gemeente, zodat die kerkelijke gemeente opnieuw tot leven komt*, Masterscriptie Vrije Universiteit Amsterdam 2007, 66.

raadselachtige uitspraak. Toen ik met dit boek bezig was, kwam zij weer naar boven. Toegespitst op het werken in de kerk, zie ik allerlei fouten gemaakt worden die niet gemaakt zouden hoeven worden. Vlekkeloos zal het in de kerk uiteraard nooit gaan, maar er kunnen wel allerlei fouten worden voorkomen. Daar gaat dit boek over. Energie, enthousiasme en vitaliteit gaan verloren met een aanpak die niet opbouwend is. Meestal ontbreekt het niet aan goede wil en goede bedoelingen, maar onderweg gaat er gemakkelijk iets mis. Zo verdwijnt elan en zo komt er niet uit wat erin zit. En er zit heel veel in de gemeente van Christus! Dat is een basisstelling onder dit boek. Dat motiveert me ook om na te denken over het functioneren van gemeenten en parochies. Alle schijn ten spijt is de gemeente van Christus ook in deze tijd nog vol van mogelijkheden. Ze is immers instrument van de Geest en daarmee groter dan zichzelf. We zien het gelukkig ook dat gemeenten, parochies en andere geloofsgemeenschappen Geestkrachtig en daarmee levenskrachtig zijn en er werkelijk toe doen in de wereld om hen heen. Het maakt dan waarachtig wat uit of ze er wel of niet zijn! Ik geloof in een kerk die de samenleving menselijker kan maken en kan bijdragen aan het geluk en de zingeving van mensen. Allerlei ontwikkelingen in onze samenleving waarover ik me zorgen maak, drijven me daarom in de richting van kerkopbouw. Ik noem de verloedering van onze samenleving, de dominantie van het denken in termen van economische groei, de opwarming van de aarde, de grote eenzaamheid, de ervaren zinloosheid en de 'verveling' van ons bestaan (zie 4.1). Met al deze problemen in gedachten lukt het me niet om de kerk op te geven. Integendeel, misschien sterker dan ooit zie ik het belang in van goed functionerende gemeenten en parochies in onze samenleving. Ze bieden richting, scheppen gemeenschap, vormen een vangnet, en meer nog, brengen mensen in contact met Jezus Christus. In dat contact, in die verbondenheid ligt veel helend en vernieuwend vermogen en dat maakt de kerk uniek. Nergens wordt – als het goed is – de weg naar Jezus Christus zo opgehouden als juist daar.

Ik zie overigens ook wel dat de kerk die weg ook kan blokkeren en daadwerkelijk ook blokkeert. In dit boek heb ik allerminst de behoefte om een hemels vergezicht te schetsen dat ver boven het maaiveld is verheven. Dat zal uit het vervolg ook wel blijken. De kerk valt vaak tegen, laten we dat vooral niet ontkennen. Maar daarom zoek ik in dit boek juist het niveau van het maaiveld om daar te werken. Elders werken heeft immers niet veel zin.

Met dit boek wil ik mensen die verantwoordelijkheid dragen in geloofs-

gemeenschappen een instrumentarium aanbieden om gericht en geordend te werken aan de opbouw van hun gemeenschap. Velen verlangen naar vernieuwing van hun gemeente of parochie. Velen werken daar ook aan. En gelukkig zien ze vaak ook de vruchten van hun werk. Er is veel goeds gaande in de christelijke gemeente. Er is echter ook teleurstelling. Daarvoor zijn ten minste twee redenen. De eerste is de overmacht van de tijdgeest. Georganiseerde verbanden zoals kerken hebben het moeilijk in onze tijd. Het tij is tegen. Daar valt ook niet zo heel veel tegen te doen. Als het eb wordt, kun je het water moeilijk tegenhouden. De tijden van 'de mannenbroeders' en 'het rijke Roomsche leven' zijn voorgoed voorbij. Ze zullen ook nooit meer terugkeren. We zullen moeten leren leven met een kerk in de marge. Maar binnen die marge kun je nog heel verschillend opereren. Dat brengt me op de tweede reden. Soms lukken pogingen om tot vernieuwing en verandering te komen niet omdat de manier waarop men te werk gaat niet de juiste is. In de aanpak gaat het dan fout. De bedoelingen op zich zijn goed, maar het mankeert aan een goede uitvoering. Dat komen we in de kerk helaas maar al te vaak tegen. En zo wordt een kerk in de marge ook nog heel gemakkelijk een marginale kerk. Maar dat is dus absoluut niet nodig. In de marge is echt iets anders dan marginaal! Dit boek wil gemeenten en parochies helpen om in de huidige tijd zo goed mogelijk te functioneren.

Toen ik de opleiding tot predikant volgde, kregen we uiteraard ook college in pastoraat. Daarvoor was echter maar weinig ruimte gereserveerd. Dat bracht de docent ertoe om bij het begin van het eerste college te zeggen dat hij zich zou beperken tot de behandeling van de meest voorkomende valkuilen in het pastorale optreden. Zoiets beoog ik ook met dit boek. We zien veranderingstrajecten soms sneuvelen of vastlopen omdat de uitvoering niet deugt. Met het doel is niets mis, maar de weg ernaartoe is slechtgeplaveid of het voertuig is ondeugdelijk. Mogelijk kiest men ook voor een verkeerde route. Op veel verschillende manieren kunnen hoopvol ingezette veranderingprocessen stranden. Teleurgesteld blijven mensen dan achter. Als dat een paar keer gebeurt, tast dat de vitaliteit en veerkracht van een gemeente of parochie aan. Er is dus alle reden om goed te kijken hoe we onnodige fouten kunnen voorkomen. Een dergelijke insteek kan overigens als pessimistisch overkomen. Een van de collega's die het boek van tevoren las, bedacht op basis van haar bevindingen een aanvullende prikkelende ondertitel: 'Een boek over alles wat fout kan gaan in de kerk.' Ik heb haar sug-

gestie niet overgenomen, maar het valt niet te ontkennen dat er in dit boek inderdaad van alles fout gaat. Dat is geen teken van pessimisme, maar van realisme. Er gaan nogal eens wat dingen mis in de kerk, zoals trouwens overal. De kerk heeft bepaald niet het patent op mislukking. Overal waar gehakt wordt, vallen spaanders. Daarvoor vraag ik de aandacht. Een gewaarschuwd mens telt voor twee, zo is ook de gedachte achter dit boek. En daarachter zit weer de stelling dat we onnodige fouten niet hoeven te maken. Daar zijn ze immers niet voor. Daarom dus aandacht voor allerlei gemeenteopbouwkundige valkuilen. Dat is geen expressie van negativiteit en somberheid. Integendeel! Er is juist in de kerk een zee van ruimte om valkuilen te omzeilen. Maar om ze te kunnen omzeilen, moet je ze wel (willen) zien.

De benadering in dit boek zouden we kunnen typeren als probleem-georiënteerd. Daarmee sluit ik aan bij een gangbare optiek binnen de wereld van kerkopbouw. De discipline kerkopbouw maakt deel uit van de praktische theologie en deze valt, aldus Gerben Heitink, te typeren als een crisiswetenschap.⁷ Ze komt op als bestaande wijzen van doen niet meer adequaat blijken te zijn en er behoefte ontstaat aan heroriëntatie en nieuwe wegen. Problemen vormen dus een belangrijke aanleiding tot reflectie, en *problem-solving* wordt de uitdaging.

Van recente datum is een nieuwe benadering die haar vertrekpunt niet zozeer neemt in problematische situaties, maar primair in wat goed gaat (ging). Niet het tekort is het vertrekpunt, maar het tegoed. Er is een concentratie op dat wat krachtig is en vitaal. Van daaruit kan worden gewerkt aan verandering en vernieuwing. Werken aan de toekomst wordt niet primair gevoed vanuit utopische dromen of succesvolle modellen van elders, maar vooral vanuit de *eigen* ervaringen met het goede. Deze benadering – genaamd *Appreciative Inquiry (AI)* – is gegroeid binnen de organisatieontwikkeling en heeft haar weg inmiddels ook gevonden naar de kerk.⁸ Jan Hendriks typeert de filosofie AI kort in zijn jongste boek.⁹ Hij onderstreept daarbij dat het niet gaat om problemen te ontkennen of te bagatelliseren.

7. Gerben Heitink, *Praktische Theologie. Geschiedenis - Theorie - Handelvelden*, Kampen 1993, 14-17.

8. Zo bijvoorbeeld Mark Lau Branson, *Memories, Hopes and Conversations. Appreciative Inquiry and Congregational Change*, Herndon 2004 (Alban Institute).

9. Jan Hendriks, *Verlangen en vertrouwen. Het hart van gemeenteopbouw*, Kampen 2008, 120-127.

AI drukt problemen niet weg, maar laat zich er niet door lamleggen. Ze is erop gericht de herinnering aan wat sterk en krachtig is (was) levend te houden en deze herinnering vruchtbaar te maken voor de toekomst, juist ook in problematische situaties.

Het is nog te vroeg om tot een evaluatie van de *Appreciative Inquiry* binnen de context van de kerk te komen. Ze zal haar kracht nog moeten bewijzen. Wel mag duidelijk zijn dat een probleem georiënteerde benadering en AI elkaar niet uitsluiten. Ook AI wordt immers vooral actueel in onbevredigende situaties. Sporen van AI zijn ook zeker in dit boek te vinden, maar inderdaad is de inzet in zekere zin klassiek, namelijk bij problemen in het functioneren van geloofsgemeenschappen. Helaas zijn die er ook te over...

1.5 Pastores niet in de wieg gelegd voor leidinggeven?

We kunnen wel stellen dat de gemiddelde student theologie zijn of haar studie niet begint vanuit een sterk en specifiek verlangen leiding te gaan geven aan een geloofsgemeenschap. Meestal zijn er andere motieven die belangrijker zijn. Pastores zijn ook lang niet altijd geboren leiders met uitgewerkte ideeën hoe ze inspirerend leiding kunnen geven aan gemeenschappen en veranderingsprocessen daarbinnen. Uit Brits onderzoek blijkt dat pastores zich vooral zien als zielzorger en verkondiger. Als ze zich al zien als leider, dan is het vooral als geestelijk leider, en veel minder als 'zakelijk' leider.¹⁰ In Nederland zal dat niet principieel anders liggen.

In Duitsland is onderzoek gedaan naar vijf kerkelijke reorganisatieprocessen. Men ontdekte dat onder theologen 'de modelontwikkelaar' nogal ondervertegenwoordigd is.¹¹ De onderzochte theologen bleken vaak eerder gericht te zijn op 'tot verstaan komen' dan 'tot verandering komen'. Ze konden eerder getypeerd worden als hermeneuten dan als architecten. Ongetwijfeld zal dit samenhangen met het type mens dat kiest voor het voorgangerschap. Theologen worden vaak primair gedreven door een hermeneutische interesse, zowel in teksten als in individuele mensen. De centrale vraag voor hen is dan hoe ze als voorganger tot verstaan kunnen komen van zo-

10. Kelvin Randall, *Evangelicals Etcetera. Conflict and Conviction in the Church of England's Parties*, Aldershot 2005, 155 e.v.

11. Projectgroep 'Lernende Organisation Kirche', *Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen*, Leipzig 2004, 12.

wel teksten als mensenlevens en hoe ze vervolgens dit verstaan kunnen communiceren op een eigentijdse en theologisch verantwoorde manier.

We vinden deze hermeneutische voorkeur ook terug in de theologische opleidingen. Dat is ook begrijpelijk, want in de regel zijn het theologen die theologen opleiden. Orlando Bottenbley, voorganger van de succesvolle Bethelgemeente in Drachten, spreekt impliciet over deze voorkeur als hij zijn ervaringen met stagiaires in herinnering roept: 'In de loop der jaren heb ik bijna veertig stagiaires gehad, aspirant voorgangers dus. Niet een van hen had geleerd een vergadering te leiden, een agenda op te stellen, veranderingsprocessen te managen, enzovoorts. Maar zodra ze in de gemeente komen, wordt wel van hen verwacht dat ze de leiding op zich nemen.'¹² Minder scherp, maar toch vergelijkbaar, spreekt Jodien van Ark, werkzaam op het seminarie van de PKN, zich uit: 'Terwijl ze zich in hun studie vooral hebben voorbereid op hun inhoudelijke rol als Dienaar des Woords in prediking, pastoraat en groepswork, blijken ze in de praktijk een groot deel van hun tijd bezig te zijn met organiseren, beleid maken en vergaderen.'¹³ Voor dat laatste zal dus ook wel degelijk aandacht moeten zijn in de opleiding van aspirant-voorgangers. De predikant van nu is immers – soms tegen wil en dank – ook altijd manager.¹⁴ Ontkenning daarvan is bepaald niet bevorderlijk voor het welbevinden van leidinggevenden binnen de kerk. Dat althans blijkt uit de studie van de Duitse theologe Monika Udeani.¹⁵ In haar dissertatie stelt ze dat bij pastores leidinggeven vaak een vergeten dimensie is. Ze pleit er daarom voor het opbouwwerk voluit te zien als wezenlijk behorend tot het werk van de pastor. Het is geen oneigenlijk werk dat alleen maar afleidt van de kerntaken, maar vormt een volwaardig en ook onmisbaar onderdeel van het werk. Ze constateert dat daar waar beroepskrachten niet in staat zijn het leidinggevende werk te zien als voluit

12. Henk Jan Kamsteeg, 'In gesprek met Orlando Bottenbley', in: *Leadership. Vakblad voor christelijke leiders*, jrg. 2 (2007), nr. 2, 38.
13. J. van Ark, 'Kenmerkende spanningen van leiderschap in de kerk', in: H.P. de Roest, J. van Ark (red.), *De weg van de groep. Leidinggeven aan groepen in gemeente en parochie*, Zoetermeer 2004, 254.
14. Hans-Jürgen Abromeit, 'Was ist Spirituelles Gemeindemanagement?', in: Hans-Jürgen Abromeit u.a. (Hg.), *Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele*, Göttingen 2001, 12.
15. Monika Udeani, *Aufbauung – eine vergessene Dimension der Gemeindeleitung*, Würzburg 2006.

theologisch en behorend tot de kern van hun werk, het risico op burn-out wordt groot. Leidinggeven, gericht op de opbouw van parochie en gemeente, vermindert de incongruentie tussen de elementen uit het driedelige ambt van de pastor, zo schrijft ze.¹⁶ Verkondiging (profeet) en heiliging (priester) zijn erbij gebaat als de opbouw (koning) het feitelijke functioneren van de geloofsgemeenschap toebuigt naar wat in de verkondiging wordt gezegd en wat in de vieringen wordt uitgedrukt. Leidinggeven is voor Udeani ook nadrukkelijk een spirituele activiteit. Het gat dat vaak bestaat tussen de persoonlijke spiritualiteit en de zakelijkheid van het leidinggeven zal gedicht moeten worden. Ook zal de aspirant-voorganger geschoold moeten worden in de kunst van het leidinggeven. Die noodzaak wordt nog eens onderstreept door het gegeven dat pastores meer dan gemiddeld intuïtief en gevoelsmatig te werk blijken te gaan. Dat bleek althans uit een ander Duits onderzoek onder lutherse pastores.¹⁷ Intuïtief handelen en een gevoelsmatige aanpak staan niet zonder meer op gespannen voet met zakelijk leiderschap, maar heel direct wijzen ze niet in de richting van een systematische en bereflecteerde wijze van leidinggeven. Het is in dit verband interessant vast te stellen dat in Nederland Jan Hendriks – van huis uit *socioloog* – de afgelopen jaren de meest invloedrijke auteur op het gebied van gemeenteopbouw is geweest. Zijn publicaties hebben grote aandacht getrokken en hebben veel gemeenten en parochies geïnspireerd om op systematische wijze tot (een vernieuwde) opbouw van de eigen gemeenschap te komen. Is het toevallig dat hij geen theoloog is of zou hier een samenhang zijn met de resultaten van het genoemde Duitse onderzoek? Hendriks wijst er overigens zelf op dat het vaak kiert tussen theologische beschouwingen over de kerk en agogische en andere sociaal-wetenschappelijke benaderingen van de kerk.¹⁸ Kennelijk ligt daar een kloof die niet zo eenvoudig is te overbruggen.

16. Ze vraagt in haar dissertatie vanuit de rooms-katholieke traditie hernieuwde aandacht voor het model van het driedelige ambt van Christus: profeet, priester, koning. Daarmee wil ze het werk van de beroepskrachten – geordineerd en niet-geordineerd – kwalificeren.
17. Antje-Silja Tetzlaff, *Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde. Eine empirische Analyse in evangelischen Gemeinden*, Gütersloh 2005. Ze hanteerde in haar onderzoek de Myers-Briggs typologie.
18. J. Hendriks, *Een vitale en aantrekkelijke gemeente. Model en methode van gemeenteopbouw*, Kampen 1990, 25-29.