

Jan Hendriks

GOEDE WIJN

*Waarderende
Gemeenteopbouw*

Vierde druk

UITGEVERIJ **KOK** UTRECHT

voor prof. dr. Piet G. van Hooijdonk,
nestor van het kerkelijk opbouwwerk

Vierde druk, augustus 2017

© 2013 Uitgeverij Kok - Utrecht

www.kok.nl

Omslagontwerp Garage BNO

ISBN 978 90 435 2192 5

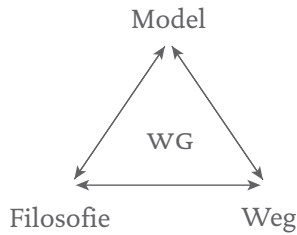
ISBN e-book 978 90 435 2193 2

NUR 700

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

‘Gemeenteopbouw is er op gericht de Spirit van de gemeente te veranderen, haar te redden van apathie en wanhoop, haar geloof te geven in haar missie en vertrouwen in haar toekomst.’

– Hendrik Kraemer



1 WAARDERENDE GEMEENTEOPBOUW KERK EN WERELD IN EEN ÁNDER LICHT!

1 WAAROVER, WAAROM EN VOOR WIE?

Er leeft in geloofsgemeenschappen een verlangen naar vernieuwing. Althans bij velen in die gemeenschappen. Het is iets anders dan nostalgisch omkijken. Dat is heimwee en dat leidt, hooguit, tot restauratie. Vernieuwing is toekomstgericht. Die is nodig én mogelijk. Mooi. Maar hoe doen wij dat? Dat is vandaag de eigenlijke vraag.¹ Daarop is een verrassend nieuw antwoord gevonden. Dat luidt ‘Waarderende Gemeenteopbouw’. Daarover gaat dit boekje.

Waarderende Gemeenteopbouw geeft een bezinning op de uitgangspunten die richtinggevend zijn voor kerkvernieuwing: haar *filosofie*. Op grond daarvan wordt een nieuwe *weg* ontworpen evenals een andere vorm of een ander *model* van gemeente-zijn. Die drie vormen één spiritueel geladen geheel, dat noemen we ‘Waarderende Gemeenteopbouw’.

Die eenheid stel ik voor als een driehoek. De letters WG in het midden staan voor Waarderende Gemeenteopbouw.

De drie hoeken zijn met elkaar verbonden door pijlen. De filosofie (vooral Bijbels theologische uitgangspunten) bepaalt de weg, en het bewandelen van die weg schept een nieuw type gemeente. En omgekeerd leiden ervaringen in de praktijk ons tot nieuwe inzichten over uitgangspunten, of verscherpen het beeld daarvan. De drie hoeken, invalshoeken, zijn dus wederzijds met elkaar verbonden. Vandaar dat allerlei begrippen, als anders kijken en vertrouwen, in alle hoofdstukken terugkeren. Die verbondenheid druk ik in de tekening uit met pijlen met twee punten.

Die eenheid is essentieel. Wordt die verbondenheid verbroken, dan kan dat gemakkelijk leiden tot onpraktische, niet-relevante theologische beschouwingen (luchtkastelen), geestelijk gedraineerde wegen (sociale technologie) en verzakelijkte economische structuurmodellen. Paul Zulehner noemt dergelijke kerkmodellen, economisch gezien misschien prima, maar pastoraal gezien verwoestend. ('betriebswirtschaftlich intelligent, zugleich aber pastoral verheerend', *Herder Korrespondenz* 58, 3/2004).

Dit boekje is geschreven voor geëngageerde kerkleden en beperkt zich tot zaken die voor hen van direct belang zijn. Dus geen lange theoretische uitweidingen. Hierin krijgen ook zaken een plaats waarover al eerder is geschreven. Ook door mij. Nu worden zij opgenomen als bouwstenen voor deze nieuwe benadering. De losse puzzelstukjes worden met elkaar verbonden tot een eenheid. Voor hen die op een bepaald thema dieper willen ingaan zijn verwijzingen opgenomen.

2 DE ESSENTIE VAN WAARDERENDE GEMEENTEOPBOUW EN VAN DIT BOEKJE

Er wordt veel over de kerk geschreven. Dan gaat het doorgaans óf over crises en problemen – dat deprimeert en verlamt – óf over prachtige vergezichten zonder uitzicht op realisering. Een soort Nebo-vergezichten (Deut. 32): blik op het beloofde land in de verte, maar geen weg ernaartoe. Dergelijke prachtige verhalen en vergezichten vermoeien en verlammen vaak evenzeer als de verhalen over crises. Dat komt, zegt Henk de Roest, doordat zij geloofsgemeenschappen brengen ‘in de zuigkracht van het gemis; het confronteert hen met wat zij niet bezitten, wat zij ook niet kunnen bezitten.’²

De benadering van de Waarderende Gemeenteopbouw is hiervan het spiegelbeeld.

De start ligt hier namelijk niet bij tekorten en problemen, bij wat er niet is, maar bij het waardevolle dat er wél is. En dat is er, in elke groep en geloofsgemeenschap. Dat klinkt ook door in de benaming van deze nieuwe benadering: Waarderende Gemeenteopbouw!

De centrale gedachte is: kijk eens vanuit een ander perspectief naar de kerk, krijg oog voor het waardevolle. Zoek in een dialoog met elkaar dat waardevolle – dat is er! –, wees daar dankbaar voor en bouw dat uit. En maak ruimte voor allen die mee willen doen.

De eerste stap in het zo op weg gaan bestaat uit het elkaar toevertrouwen van positieve ervaringsverhalen. Over de kerk, of een aspect daarvan, zoals de viering of de presentie in de buurt. Het maakt niet uit wat het thema is. Dergelijke verhalen worden uitgelokt door vragen als: Bij welke gelegenheid zei u: Yes! Zó zou het altijd moeten zijn. Vertel elkaar die verhalen. Die verhalen stichten (de) gemeenschap. Bouw daarop voort. Haal uit die ervaringsverhalen de krachten die de positieve ervaringen mogelijk maakten en vorm op grond daarvan dromen voor de toekomst. Die hangen zo doende niet in de lucht, maar

zijn realistisch. Immers, zij zijn gebaseerd op ervaringen. Doe dat alles samen. Daarmee verandert ook de rol van leiding en begeleiding. Hun rol is niet mensen achter door hen ontwikkelde dromen te verzamelen, maar om de geloofsgemeenschap te helpen zich van de eigen dromen en mogelijkheden bewust te worden en daarmee aan de slag te gaan. In het kader van Waarderende Gemeenteopbouw heeft de leiding niet zozeer de rol van profeet – die van buitenaf allerlei moois en groots binnenbrengt – maar van vroedvrouw die de geloofsgemeenschap helpt om wat er in haar schuil gaat aan nieuw leven aan het licht en tot ontwikkeling te brengen. En die ook, in alle bescheidenheid, verder meetrekt.

3 ‘HET WERKT!’ ‘GENIETEN!’

Zij die deze weg ingeslagen zijn, zijn er enthousiast over. Vooral omdat het werkt. Direct al. De opbouw begint niet pas aan het eind van een lang proces van vergaderen en nota's schrijven, maar al bij de eerste stap: het met elkaar delen van positieve ervaringsverhalen. Dat inspireert. Het is niet alleen een zaak van de mensen die het voor het zeggen hebben, maar van allen die wat te zeggen hebben. Állen. De nieuwe benadering brengt ook een nieuwe sfeer en een nieuw elan. Een kerkelijk werker die mij een verslag van haar ervaringen toezond schreef boven haar verslag: 'Genieten'. En vanuit de groep studenten met wie het manuscript werd besproken kwamen reacties als: 'Ik heb er van genoten, eindelijk een benadering die positief is', en: 'Ik werd er helemaal blij van!' Dat komt ook doordat deze nieuwe manier van denken, doen en zijn een radicale breuk is met de ondergangsstemming die vele geloofsgemeenschappen in haar greep heeft. Waarderende Gemeenteopbouw breekt met die manier van kijken, wijst een begaanbare weg en vertegenwoordigt een andere manier van zijn. En dat alles is voor de mensen die deze aanpak volgen een bemoedigende ervaring.

Tekenend is ook dat van het boekje waarin ik deze benadering kort in de Nederlandse kerken introduceerde, *Kerkvernieuwing... een uitdaging*³, binnen een half jaar een tweede druk verscheen. Al met al voor mij reden genoeg om graag in te gaan op het verzoek deze benadering verder uit te werken. Inderdaad graag, want ik zie hierin een aanpak die hoopvol, realistisch, begaanbaar, spiritueel en dus passend is. Positief en inspirerend.

4 HOOFDSTUKINDELING

Dit boekje bevat, afgezien van deze inleiding, vier hoofdstukjes, waarvan de inhoud voortvloeit uit het voorgaande. Hoofdstuk 2 gaat over de filosofie. Anders gezegd, over (Bijbelse) waarden die voor vernieuwing van gemeente en parochie richtinggevend zijn. Belangrijkste daarvan zijn de uitnodiging te breken met de negatieve manier van kijken en eens met andere ogen naar de werkelijkheid (ook van de kerk) te kijken en zo oog te krijgen voor het vele dat positief te waarderen valt. Daaraan ontleent deze benadering ook haar naam: Waarderende Gemeenteopbouw. Een andere centrale waarde is vertrouwen. Ik noem in totaal zeven van die waarden.

Hoofdstuk 3 beschrijft de weg waarop die waarden op een haast vanzelfsprekende manier in praktijk gebracht worden. Het is een weg die begaanbaar is, zowel voor kleine groepen (zoals bijvoorbeeld een parochieraad) als voor de plaatselijke geloofsgemeenschap (zowel de gemeente in wijk en dorp alsook de gemeente in andere sectoren van de samenleving, zoals in ziekenhuis, leger en aan de rafelrand). En evenzeer begaanbaar voor bovenplaatselijke activiteiten, zoals visitatie. Het is de weg van vertrouwen. Niet ingewikkeld, wel ongevoel. Praktisch en simpel, zodat ieder die mee wil, ook mee op weg kan gaan. Daarna volgt in hoofdstuk 4 een schets van de daarmee harmoniërende nieuwe *vormgeving* van de eigen

gemeenschap. Dat is het model van een gemeenschap die van vertrouwen aan elkaar hangt. Het verband tussen weg en model is, zoals gezegd, tweezijdig. Enerzijds ontstaat dit type gemeenschap min of meer door het bewandelen van de weg van het vertrouwen. Anderzijds maakt dit type gemeenschap het bewandelen van die weg gemakkelijk. De filosofie fungeert als gist in beide. Maar ook hier is het verband tweezijdig. Gaandeweg kunnen we op het spoor komen van andere waarden en uitgangspunten die voor de opbouw belangrijk zijn. Zo worden inderdaad theologie, agologie en organisatieleer met elkaar verenigd. Filosofie, weg en model zijn met elkaar verbonden tot een spiritueel geladen geheel. Dat symboliseert de driehoek. Hoofdstuk 5 vat de belangrijkste gegevens samen en stelt dat zo'n kerk, zo'n geloofsgemeenschap, voor de wereld van levensbelang is. En realiseerbaar. Sterker nog: zij bestaat reeds! Als je de goede kant op kijkt. Reden genoeg om opgewekt verder te gaan.

5 EEN UITSTAPJE VOOR DE LIEFHEBBERS: DE HERKOMST VAN WAARDERENDE GEMEENTEOPBOUW

Waarderende Gemeenteopbouw komt niet uit de lucht vallen. Integendeel. Het is een nieuwe stroming die gevoed wordt uit drie bronnen. Ieder die hierin niet geïnteresseerd is kan deze paragraaf overslaan, zonder de weg kwijt te raken.

A OIKODOMIEK

De eerste bron is de oikodomiek, zoals de bestudering van gemeenteopbouw in de theologie wordt genoemd. Dat woord is afgeleid van 'oikodomia', hét nieuwtestamentische woord voor het opbouwen van de gemeente. Ik sluit mij bij dat woordgebruik aan, temeer daar het woord gemeenteopbouw vandaag zijn specifieke inhoud heeft verloren. Het wordt immers gebruikt voor allerlei zaken: van financieel-economische reor-

ganisatienota's tot cursussen voor kerkbesturen, stichtelijke verhalen en beschrijvingen van gemeenten en parochies. De inhoud van oikodomeik is veel specifiek. Het gaat haar om vernieuwing. Dat is noodzakelijk. Niet alleen vandaag, maar die noodzaak was er al vanaf het begin van de kerkgeschiedenis. In de reformatie is die gedachte weer naar boven gehaald met het motto: 'Semper Reformanda'. Reformatie, vernieuwing is altijd (semper) geboden. De opbouw is nooit af. De oikodomeik gaat er van uit dat de inzet voor vernieuwing perspectief heeft. Ten diepste omdat God zelf de eigenlijke Bouwmeester is. Dus heeft de oikodomeik een positieve inslag. Het vertrouwen dat God zelf zijn gemeente bouwt, wordt in de oikodomeik breed gedeeld, zowel in de katholieke als in de protestantse theologie.⁴ Een van de vele vindplaatsen is psalm 127. God bouwt zelf. Dat betekent niet dat wij wel met pensioen kunnen, maar dat we met meer moed en vertrouwen, onbezorgd, de steigers op kunnen. Daartoe worden we ook allen geroepen en daartoe hebben allen ook gaven, talenten ontvangen. De Geest is werkzaam door de apostelen, maar uiteindelijk door alle leden van de gemeente. Allen 'zijn ertoe geroepen en ertoe bevoegd, niet door delegatie, maar rechtstreeks door de Geest', aldus de katholieke theoloog Haarsma.⁵ Allen zijn *geroepen, bevoegd* en daartoe ook *bekwaam*, dankzij de gaven van de Geest. Daarop berust de hoogachting voor en het vertrouwen in 'gewone' gemeenteleden, dat zo kenmerkend is voor de oikodomeik. Het heeft onder meer gestalte gekregen in een begrip als de gezamenlijke trektocht. Dat is niet gebaseerd op pragmatische motieven – van bovenaf droppen van allerlei moois werkt niet – maar op Bijbels theologische gronden. De gerichtheid op opbouw, vernieuwing bepaalt ook de vraag waarmee in de oikodomeik de werkelijkheid wordt benaderd. Die begint met de woorden, 'onder welke omstandigheden/voorwaarden kan 'het' beter?' Of woorden van gelijke strekking. Haar vraag is bijvoorbeeld niet: 'Hoe komt het dat vele kerken wegwijzen?' (die laat zij over aan de godsdienstso-

ciologie), maar: ‘Onder welke omstandigheden ontwikkelen kerken zich tot vitale geloofsgemeenschappen?’ De oikodomeik is dus op zoek naar leven brengende krachten en poogt op basis van die kennis begaanbare wegen (methoden) en vitale gemeenschapsvormen (modellen) te ontwerpen. Dat leidde bijvoorbeeld tot de ontwikkeling van de weg van het gezamenlijk leren (de gemeenschappelijke trektocht) – in tegenstelling tot de weg van experts (de verzorgde reis) – en de lerende gemeente (in tegenstelling tot de belerende gemeente). Met lerende gemeente wordt niet primair bedoeld dat de geloofsgemeenschap aandacht heeft voor volwassenencatechese en vorming en toerusting, maar dat de geloofsgemeenschap op een open, veranderingsgezinde manier in de samenleving present is. Kortom, het gaat in de oikodomeik, zoals Firet⁶ al stelde, om het ontwikkelen van processen (methoden) en structuren (modellen) voor het functioneren van geloofsgemeenschappen in een concrete situatie, rekening houdend met haar mogelijkheden en haar roeping.

Volledigheidshalve moet worden gezegd dat ook de theologische faculteiten die missie niet altijd trouw zijn. Henk de Roest spreekt van de ‘verleiding voor de theologie om op te gaan in het reflecterende’.⁷ De aandacht voor handelen en veranderen is sterk verminderd. Daarvan zijn tal van symptomen.⁸ De situatie aan de hogescholen is gelukkig anders.⁹

B ‘APPRECIATIVE INQUIRY’

De tweede bron die de Waarderende Gemeenteopbouw voedt is de organisatieontwikkeling; in het bijzonder de stroming daarbinnen die wordt aangeduid als Waarderend Organiseren, of met haar Engelse naam ‘Appreciative Inquiry’. ‘Appreciative’ staat voor dat wat we waarderen. ‘Inquiry’ voor het gezamenlijk – d.w.z. met allen voor wie dit thema van belang kan zijn – zoeken naar krachten die dat waardevolle opwekten. Dat leidt weer tot het ontwikkelen van een weg die naar vernieuwing

leidt, en van een daarmee harmoniërende gemeenschap. Appreciative Inquiry stelt bepaalde waarden centraal, zoals het geloof dat er een andere werkelijkheid is – wat wij voor werkelijkheid houden is niet meer dan een beeld van de werkelijkheid – diep respect voor mensen, leiding als dienst, de betekenis van ervaringsverhalen. Het is frappant dat deze en dergelijke waarden – die de vormgeving van processen en modellen bepalen – grotendeels harmoniëren met de uitgangspunten van geloofsgemeenschappen. Dit gedachtegoed heeft over de hele wereld ingang gevonden. Ook heeft het vaste voet aan de grond gekregen in Nederlandse universiteiten. In april 2012 is er een wereldconferentie over ‘Appreciative Inquiry’ gehouden in Gent.¹⁰

Er is dus een duidelijke verwantschap tussen oikodomeek en Appreciative Inquiry (Waarderend Organiseren): dezelfde doelstelling (vernieuwing), dezelfde gerichtheid in het onderzoek (speuren naar leven brengende krachten) en het ontwikkelen van begaanbare wegen (methoden) en vitale gemeenschappen (modellen). Omdat Appreciative Inquiry in allerlei opzichten verder is dan de oikodomeek, vooral wat methoden en technieken betreft, is het te begrijpen dat de oikodomeek zich graag door haar laat inspireren. Zij heeft centrale gedachten overgenomen van de Appreciative Inquiry, maar ook laat zij zich leiden door Bijbelse en theologische uitgangspunten zoals onder punt a werd gezegd. Dat geeft Waarderende Gemeentebouw een eigen kleur.

C POSITIEVE FILOSOFIE

In de derde plaats speelt ook het huidige culturele klimaat een rol. Daarbij denk ik vooral aan de wijsgerige stroming die het positieve benadrukt en zich verzet tegen het cynisme. Vooral tegen de neiging in onze cultuur om de aandacht vooral te richten op het negatieve, op problemen, op wat niet goed gaat, op de schaduwkanten van mens en samenleving. Een van de

symptomen daarvan is dat negatieve verhalen (over ellende, geweld, ontrouw, dood en ziekte) gemiddeld elf keer doorverteld worden, en het goede nieuws slechts drie keer. Een treurig voorbeeld van dit in beslag genomen worden door het negatieve geeft Martin Seligman.¹¹ Hij bestudeerde de inhoud van vakbladen voor psychologie en ontdekte dat van de 44.000 artikelen 99 procent ging over problemen (depressies, boosheid, angst, misbruik, enz.) en slechts 1 procent over positieve krachten zoals hoop, inspiratie, vreugde, wijsheid, moed en welbevinden.

Het zou interessant zijn dat onderzoek te herhalen, bijvoorbeeld voor de kerkelijke bladen. Waar gaat het over als de kerk ter sprake komt? Welke thema's worden in de kerkelijke en in de theologische literatuur besproken?

En waar is de krant op gericht? Ik krijg de indruk dat de krant met grote intensiteit het slechte nieuws verkondigt. 'Nog even en het loopt faliekant mis!' Met de natuur, het milieu, de politiek, en uiteraard de kerk.

Er is een brede filosofische stroming in ontwikkeling die zegt: Houd daar nu eens mee op. Heb oog voor het goede. Dat is er. In overvloed. Keer je om en zie de wereld – of je geloofs-gemeenschap – in dát licht. De problemen worden niet ontkend, maar de boodschap luidt: staar je daar niet blind op en geef je niet over aan cynisme. Breek met de ondergangsstemming. Kijk eens met andere ogen. Heb oog voor het positieve. Zie de wereld in dat licht. Die omkeer zien we waar gewezen wordt op het positieve. Zoals in de combinatie positieve psychologie en positieve pedagogiek, en ook – voeg ik er aan toe – positieve theologie en positieve oikodomiek.

In dat perspectief past bijvoorbeeld het pleidooi van Gabriel van den Brink¹² (hoogleraar filosofie, Tilburg), om ook in de pers en in praatprogramma's op te houden met al die negatieve berichten. Die werken alleen maar als olie op het lustig laaiende vuur van onbehagen. Laten we ons nu eens richten op het positieve dat daar achter schuilgaat. En wat gaat er schuil achter al

die klachten? Een verlangen naar gemeenschap en een veilige leefomgeving. Welnu, stel dat aan de orde!

De kernboodschap is: verplaats de aandacht van problemen naar ambities. Van het negatieve naar het positieve. Daarmee verandert ook de sfeer. Dat roept energie op. Dat schept een andere, nieuwe werkelijkheid. ‘Want waar we ons op focussen wordt onze realiteit.’¹³

Die omkeer zien we in vele sectoren van de samenleving. Bijvoorbeeld in de wetenschap. Een voorbeeld. Er zijn kinderen die door hun ouders worden mishandeld. Ongeveer de helft van hen vervalt later in dezelfde fout. Op wie moet het wetenschappelijk onderzoek zich nu richten? Bijna automatisch luidt het antwoord: op die kinderen die ook zelf hun kinderen mishandelen. Niet doen, zegt Jan Gerris, hoogleraar pedagogiek (Nijmegen), richt je juist op hen die er wél in slagen te breken met het afschuwelijke gedrag van hun ouders. Als je ontdekt hoe zij dat klaarspelen, werk je pas effectief aan de problemen. Want uit de resultaten van dat onderzoek kunnen aanbevelingen worden afgeleid waar pedagogen mee uit de voeten kunnen! Dus, *door ons op het positieve te richten werken we pas echt effectief aan problemen*. En de onderzoekers beleven er ook meer plezier aan en gaan dus ook met meer energie aan hun werk!

Ook in andere takken van wetenschap zien we die omkeer.¹⁴ Kortom, de boodschap is: kijk eens van een andere kant, zie de wereld, om te beginnen je eigen (geloofs)gemeenschap, in een ander licht.

Samenvattend: Waarderende Gemeenteopbouw put uit drie bronnen. Hij komt dus niet in de plaats van gemeenteopbouw, (oikodomiek), maar hij integreert in dit vakgebied de positieve benadering van de nieuwe wijsgerige stroming en inzichten uit het waarderend organiseren (Appreciative Inquiry). Zo ontstaat Waarderende Gemeenteopbouw.