

Waarderende gemeenteopbouw in de praktijk

Een onderzoek naar de toepassing van Waarderende
gemeenteopbouw in kerkelijke gemeenten



Muur doorkijk Otto de Bruijne

Afstudeerverslag
Voor de deeltijdopleiding
Godsdienst Pastoraal Werk
Christelijke Hogeschool Ede

2015/2016
Student: Liesbeth Nooteboom
Afstudeercoach: Dirk de Bree
Beoordelaar: Age Romkes
2^e beoordelaar: Teus van de Lagemaat

Woord vooraf

Voor u ligt de scriptie Waarderende gemeenteopbouw in de praktijk; een onderzoek naar de toepassing van Waarderende gemeenteopbouw in kerkelijke gemeenten. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van de Stichting Waarderende gemeenteopbouw, in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Waarderende gemeenteopbouw wil mensen helpen om anders naar de werkelijkheid te gaan kijken. Deze andere blik vind ik heel mooi verbeeld door Otto de Bruijne in zijn schilderij 'Muur doorkijk'.¹ Je moet ergens doorheen kijken waar normaal gesproken niet doorheen te kijken valt. Waarderende gemeenteopbouw wil gemeenten helpen om zich niet te richten op de muur van de problemen, maar daar doorheen te kijken naar het vruchtbare land dat er ook ligt.

Het schilderij verbeeldt ook mijn eigen proces en worsteling van de laatste anderhalf jaar. Het op papier moeten zetten van mijn onderzoeksresultaten werd een hoge en dikke muur waar ik bijna een jaar lang mee heb geworsteld. Tot God zelf ingreep en mijn ogen en hart opende voor het perspectief en de door Hem gebaande weg.

Ten slotte was dit afstudeerverslag nooit tot stand gekomen zonder de medewerking van heel veel mensen. In de eerste plaats wil ik alle respondenten bedanken voor de inspirerende en interessante gesprekken en hun input via de e-mail. Ik wil mijn opdrachtgever Nico Belo bedanken voor alle begeleiding en steun in de voorbereidende fase van dit onderzoek. Dirk de Bree, mijn afstudeercoach, wil ik bedanken voor zijn steun en begeleiding bij het schrijven van dit afstudeerverslag. Marc Volgers en Janke Baarda wil ik bedanken voor het meelesen, meedenken en corrigeren van dit afstudeerverslag. Ik wil ook mijn directe collega's en leidinggevende van het Griftland College bedanken voor de ruimte en steun die ik gekregen heb om dit afstudeerverslag te kunnen schrijven. Verder bedank ik mijn familie en vrienden voor alle steun en gebeden. Mijn grootste dank gaat uit naar mijn God en Vader voor Zijn leiding en inspiratie.

¹ Gebruikt met toestemming

Samenvatting

De Stichting Waarderende gemeenteopbouw wil gemeenten zo goed mogelijk van dienst zijn met informatie over Waarderende gemeenteopbouw. De methodiek Waarderende gemeenteopbouw is door Jan Hendriks beschreven in zijn boek 'Goede Wijn'. Dit boek is in 2013 uitgekomen en in januari 2014 op de eerste conferentie over Waarderende gemeenteopbouw geïntroduceerd. Sinds die tijd zijn verscheidene gemeenten met de methodiek aan de slag gegaan. De Stichting Waarderende gemeenteopbouw wil weten hoe er in een gemeente mee gewerkt wordt en hoe zij gemeenten kan ondersteunen.

In drie gemeenten is onderzocht hoe er daar met de methodiek is gewerkt. Het onderzoek heeft zich - naast het beschrijven van de toepassing van de methodiek in de gemeenten - gericht op de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het werken met de methodiek.

De processen in de gemeenten kenden een verschillend verloop. De methodiek is niet overal even intensief gebruikt. De resultaten verschillen dan ook per gemeente. In een van de gemeenten staat er een nieuw beleidsplan en is de kerkenraad leiding gaan geven vanuit vertrouwen. Dat heeft in die gemeente ook geleid tot een lichtere organisatie. In elke gemeente is de fase van het verhalen vertellen als heel positief beleefd. Die fase heeft dan ook veel losgemaakt bij de gemeenten.

Voor een goed verloop van het proces blijkt het belangrijk te zijn dat de kerngroep zich de methodiek eigen heeft gemaakt. Een andere factor die een grote invloed heeft op een goed verloop van het proces, is de inzet van een getrainde professional.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Samenvatting	3
Inleiding	5
Aanleiding van het onderzoek	5
Opdrachtgever	5
Onderzoeksvragen	5
Doelstelling	5
Begrippen	5
Vraagstelling.....	6
Deelvragen	6
Methodiek van het onderzoek	6
Opbouw van de scriptie.....	7
Hoofdstuk 1 Waarderende gemeenteopbouw: literatuuronderzoek	8
Inleiding	8
1.1 Waarderende gemeenteopbouw: de methodiek.....	8
1.2 Uitgangspunten, voorwaarden, effecten en succesfactoren volgens de literatuur	9
Uitgangspunten van Waarderende gemeenteopbouw	9
Voorwaarden	10
Effecten	11
Succesfactoren	11
1.3 Participatie in de christelijke gemeente	12
Hoofdstuk 2 Waarderende gemeenteopbouw: de praktijk	14
2.1 Protestantse gemeente Goede Herderkerk Apeldoorn	14
2.1.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw	14
2.1.2 Terugblik	16
2.1.3 Eigen ervaring en reflectie	17
2.1.4 Analyse en conclusie	17
Analyse	17
Conclusie	19
2.2 Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze.....	20
2.2.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw	20
2.2.2 Terugblik	22
2.2.3 Eigen ervaring en reflectie	22
2.2.4. Analyse en conclusie	23
Analyse	23
Conclusie	24
2.3 De Brugkerk te Lemelerveld	25
2.3.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw	25

2.3.2. Terugblik	26
2.3.3. Eigen ervaring en reflectie	27
2.3.4. Analyse en conclusie	27
Analyse	27
Conclusie	28
Conclusie en aanbevelingen	29
Aanbevelingen voor de Stichting Waarderende gemeenteopbouw	30
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en discussie	31
Literatuurlijst	32
Bijlage 1: Interview Els Deenen	33
Bijlage 2: Samenvatting interview Goede Herderkerk in Apeldoorn	38
Bijlage 3: Samenvatting interviews Oosterbeek-Wolfheze	45
Bijlage 4: Samenvatting interview Brugkerk Lemelerveld.....	52
Bijlage 5: Hoofdstuk 2 uit het Verantwoordingsdocument Waarderende gemeenteopbouw en identiteit door Liesbeth Nooteboom	57
Appreciative Inquiry.....	57
Uitgangspunten, waarden en normen in Appreciative Inquiry.....	57
Reflecties	58
Conclusies	62

Inleiding

Aanleiding van het onderzoek

In de afgelopen jaren is door Jan Hendriks binnen de gemeenteopbouw de methodiek Waarderende gemeenteopbouw geïntroduceerd. In zijn boek 'Goede Wijn'² beschrijft hij wat Waarderende gemeenteopbouw inhoudt. Bij Waarderende gemeenteopbouw gaat het om een nieuwe manier van kijken naar de gemeente en het vormgeven van het gemeentelieven. In plaats van de aandacht te richten op het oplossen van problemen en/of op de tekorten in de gemeente, ligt de aandacht op het waardevolle dat er wel is. Om dat waardevolle boven tafel te krijgen, is de dialoog van iedereen met iedereen nodig. De gemeente kan deze dialoog intern voeren, maar daarnaast biedt de methodiek mogelijkheden (en stimuleert dit ook) om mensen van buiten de gemeente erbij te betrekken, zodat de gemeente niet op zichzelf staat in de maatschappij, maar wegen zoekt en vindt naar contact en openheid met de wereld om zich heen.

Zo samen onderweg zijn is bouwen aan vertrouwen, vertrouwen in de toekomst van de kerkelijke gemeenschap en vertrouwen in elkaar. Het gaat, volgens Jan Hendriks, om de gezamenlijke trektocht en niet om de georganiseerde reis.

De Stichting Waarderende gemeenteopbouw heeft op 31 januari 2014 een landelijke conferentie georganiseerd met ongeveer 200 deelnemers. Mede naar aanleiding van die dag zijn verschillende gemeenten met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag gegaan.

Opdrachtgever

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de stichting Waarderende gemeenteopbouw. De introductie van Waarderende gemeenteopbouw wordt door de theologieopleidingen van drie hogescholen ondersteund: Christelijke Hogeschool Ede, Fontys en Christelijke Hogeschool Windesheim. Vertegenwoordigers van deze hogescholen hebben zitting in het bestuur van de stichting Waarderende gemeenteopbouw.

Onderzoeksvragen

De Stichting Waarderende gemeenteopbouw is benieuwd hoe gemeenten hebben gewerkt met de methodiek. In dit onderzoek naar Waarderende gemeenteopbouw in de praktijk beschrijf ik van drie gemeenten hoe er gewerkt is met de methodiek en wat de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren zijn (geweest). Een effect waar ik meer aandacht aan heb besteed, is de invloed van de methodiek op de participatie van gemeenteleden.

In overleg met de opdrachtgever is voor het onderzoek de volgende doelstelling geformuleerd.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is een goed beeld krijgen van de toepasbaarheid van Waarderende gemeenteopbouw in de praktijk. Het beschrijven en analyseren van de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren kunnen de stichting helpen om gemeenten die aan de slag willen gaan met Waarderende gemeenteopbouw beter van dienst te zijn.

Begrippen

In dit verslag zal een aantal begrippen regelmatig worden gebruikt:

- *Participatie*: de deelname van gemeenteleden aan het gemeentelieven.
- *Noodzakelijke voorwaarden*: alles wat nodig is geweest om Waarderende gemeenteopbouw tot een succes te maken.

² Hendriks, Jan, *Goede Wijn, Waarderende Gemeenteopbouw*, Kampen Kok, 2013

- *Effecten*: de merkbare veranderingen in de gemeente als gevolg van het bezig zijn met Waarderende gemeenteopbouw, zoals deze door de betrokkenen zelf worden genoemd. Hierbij zal er in het bijzonder op gelet worden of er merkbare veranderingen zijn op het gebied van participatie van gemeenteleden.
- *Succesfactoren*: alle factoren en invloeden die hebben bijgedragen aan de positieve effecten van Waarderende gemeenteopbouw.

Vraagstelling

De doelstelling heeft geleid tot de volgende vraagstelling, die in drie delen uiteenvalt en waarbij de derde vraag een verdiepingsvraag is van de tweede.

- *Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?*
- *Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het proces geweest?*
- *Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente?*

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

1. *Wat zijn de uitgangspunten, voorwaarden, effecten en succesfactoren van Waarderende gemeenteopbouw volgens de literatuur?*
2. *Hoe wordt participatie van gemeenteleden bij de christelijke gemeente beschreven in de literatuur?*
3. *Wat was de aanleiding voor de gemeente om te starten met Waarderende gemeenteopbouw?*
4. *Hoe heeft de gemeente het proces georganiseerd en uitgevoerd?*
5. *Wat waren de uitkomsten van het proces?*
6. *Wat waren de voorwaarden, effecten en succesfactoren van Waarderende gemeenteopbouw in deze gemeente? Is er een verschil met de literatuur?*
7. *Waarvoor gaat het proces door of wat maakt dat het proces stopt?*
8. *Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van de gemeenteleden in het gemeenteleven?*

Methodiek van het onderzoek

Dit onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek. De Stichting Waarderende gemeenteopbouw hoopt dat meer studenten in meerdere gemeenten onderzoek gaan doen naar de toepassing van Waarderende gemeenteopbouw. In de onderzoeksopdracht van de Stichting is ervoor gekozen dat elke student van twee gemeenten een casestudie maakt naar de toepassing van Waarderende gemeenteopbouw in die gemeente.

Om twee gemeenten te vinden voor dit onderzoek heb ik gemeenten benaderd die de trainingsdag op 30 januari 2014 hebben bijgewoond en naar aanleiding daarvan aan de slag zijn gegaan met Waarderende gemeenteopbouw. De gemeenten die hierop positief hebben gereageerd zijn de Wijkgemeente Goede Herderkerk te Apeldoorn en de Protestantse gemeente te Oosterbeek-Wolfheze. Naast deze twee gemeenten heb ik in een later stadium contact gezocht met de Brugkerk in Lemelerveld voor een interview, omdat tijdens het onderzoek bleek dat beide andere gemeenten nog bezig waren met Waarderende gemeenteopbouw en de Brugkerk in 2011 het hele proces van Waarderende gemeenteopbouw is doorgedaan. Ik was benieuwd hoe dit een paar jaar later eventueel nog doorwerkt.

De onderzoeken in de gemeenten zijn uitgevoerd in mei en juni 2015. Vanwege persoonlijke omstandigheden is de verwerking van de gegevens in dit rapport bijna een jaar later gebeurd. Deze omstandigheid heeft mij de mogelijkheid geboden om via de e-mail nog eens te informeren hoe de organisatoren terugkijken op Waarderende gemeenteopbouw en waar ze nu staan. Dit heeft zinvolle aanvullende informatie opgeleverd, die ik mee genomen heb in de casestudies.

Om tot drie zo volledig mogelijke casestudies te komen, heb ik gebruik gemaakt van diverse bronnen. Ik heb per gemeente de organisatoren geïnterviewd, schriftelijk materiaal - inclusief websites - bestudeerd en zo mogelijk deelnemers gesproken.

Bij de Goede Herderkerk heb ik de gemeenteavond bijgewoond waar stap vier van Waarderende gemeenteopbouw is gezet. Op deze avond heb ik geobserveerd hoe dit proces is vormgegeven en tussendoor heb ik een aantal korte gesprekjes met deelnemers gehad. Bij de Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze heb ik een beleidsdag bijgewoond.

Om zoveel mogelijk informatie te krijgen hoe er gewerkt is met Waarderende gemeenteopbouw, heb ik ervoor gekozen om de organisatoren te interviewen door middel van half gestructureerde diepte-interviews.³ De deelvragen drie tot en met acht heb ik daarin als topics gebruikt. De gemiddelde lengte van een interview was ongeveer 1,5 uur. Van de interviews heb ik opnamen gemaakt en die later getranscribeerd. In de analyse heb ik de kernwoorden uit de deelvragen gebruikt als label om de informatie te ordenen en te verwerken.

De verkregen informatie heb ik zo per deelvraag geordend. Aan de hand daarvan heb ik de casestudies geschreven. De getranscribeerde interviews heb ik samengevat en met toestemming toegevoegd in de bijlagen 2, 3 en 4.

Voor het theoretische onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de boeken van Jan Hendriks, Mark Lou Branson, artikelen van - internationale - sites over Waarderende gemeenteopbouw en het interview dat ik had met Els Deenen, gemeenteadviseur voor de PKN in de regio Noord-Nederland.

Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk één wordt het theoretisch onderzoek uitgewerkt. In paragraaf één wordt beschreven wat de uitgangspunten, voorwaarden, effecten en succesfactoren van Waarderende gemeenteopbouw zijn volgens de literatuur. Paragraaf twee beschrijft hoe in de literatuur gesproken wordt over participatie van gemeenteleden bij de christelijke gemeente.

In hoofdstuk twee staan de casestudies van de drie gemeenten. Per gemeente wordt beschreven hoe er met de methodiek is gewerkt en wat de resultaten zijn. Aan het eind van de casestudie worden voor die gemeente de drie hoofdvragen beantwoord.

Daarna volgen de conclusies en aanbevelingen. Hierin worden de conclusies uit de casestudies samengevoegd en veralgemeniseerd. De conclusies worden gevolgd door aanbevelingen voor de Stichting Waarderende gemeenteopbouw en aanbevelingen voor verder onderzoek.

³ Hoeven, Nel, *Wat is onderzoek?*, Boom Lemma Uitgevers, den Haag, 2011, blz.150

Hoofdstuk 1 Waarderende gemeenteopbouw: literatuuronderzoek

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de deelvragen één en twee besproken.

1. *Wat zijn de uitgangspunten, voorwaarden, effecten en succesfactoren van Waarderende gemeenteopbouw volgens de literatuur?*
2. *Hoe wordt participatie van gemeenteleden bij de christelijke gemeente beschreven in de literatuur?*

In de bespreking wordt deelvraag één per onderdeel behandeld.

In het praktijkonderzoek gaat het om de vraag hoe kerkelijke gemeenten hebben gewerkt met Waarderende gemeenteopbouw. De literatuur zoals die in dit hoofdstuk aan bod komt is vooral gebaseerd op het boek 'Goede Wijn' van Jan Hendriks.⁴ Die informatie is aangevuld met informatie uit een interview dat ik had met Els Deenen, gemeenteadviseur bij de PKN in Noord-Nederland.⁵ Mevrouw Deenen werkt op de waarderende manier sinds zij een heel aantal jaren geleden een cursus over Appreciative Inquiry gevolgd heeft. Deze cursus was georganiseerd door Leve de Kerk en werd gegeven door Robbert Masselink, trainer Appreciative Inquiry.⁶

Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van andere bronnen, waaronder het werk van Mark Lau Branson, professor aan het Fuller Theological Seminar en van Rev. Robert J. Voyle, episcopaals priester. Zij hebben Appreciative Inquiry gebruikt en bewerkt voor kerken in de VS. Omdat Appreciative Inquiry een belangrijke bron is voor Waarderende gemeenteopbouw en het vinden van literatuur erover lastig is, heb ik ervoor gekozen om te onderzoeken of Appreciative Inquiry nog andere noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren noemt dan de hiervoor genoemde bronnen. Ik heb daarvoor gebruik gemaakt van het boek van Robbert Masselink e.a.

Voordat ik de deelvragen ga bespreken geef ik kort weer hoe Waarderende gemeenteopbouw werkt.

1.1 Waarderende gemeenteopbouw: de methodiek

Waarderende gemeenteopbouw is een veranderingsmethodiek die staat tegenover de probleemoplossende methode. Bij deze laatste ligt de focus op het analyseren van het probleem en te bedenken wat we kunnen doen om het op te lossen. In deze methodiek is het vaak een kleine groep die bepaalt wat de rest gaat doen. Jan Hendriks erkent dat deze methodiek in allerlei situaties haar waarde heeft, maar is ervan overtuigd dat de opbrengst van Waarderende gemeenteopbouw groter en duurzamer is, omdat het een gezamenlijk proces is.

Waarderende gemeenteopbouw leert mensen om op een nieuwe manier te kijken naar de gemeente. Vanuit die nieuwe blik krijgt het gemeentelven nieuw elan en soms ook een andere vorm. In plaats van de aandacht te richten op het oplossen van problemen en/of op de tekorten in de gemeente, ligt de aandacht op het waardevolle dat er wel is. Want wat je aandacht geeft groeit.

Een van de belangrijkste bronnen van Waarderende gemeenteopbouw is Appreciative Inquiry, in Nederland bekend als Waarderend Onderzoeken. De methodiek in Waarderende gemeenteopbouw gebruikt de vijf stappen van Waarderend Onderzoeken.

Stap 0: Ontwerp van het proces door een werkgroep. Deze werkgroep begeleidt ook de andere stappen.

⁴ Hendriks, Jan, *Goede Wijn, Waarderende Gemeenteopbouw*, Kampen Kok, 2013

⁵ Zie bijlage 1, Interview met Els Deenen 18 maart 2015

⁶ Robbert Masselink werkt sinds 1995 met Appreciative Inquiry. Sinds 2003 heeft hij zijn eigen adviesbedrijf, Keynote Consultancy, waar advies en trainingen gegeven worden over Appreciative Inquiry.

- Stap 1: De dialoog start bij het elkaar vertellen van positieve ervaringsverhalen over de gemeente of onderdelen daarvan.
- Stap 2: Vanuit die positieve ervaringsverhalen worden de krachten die deze ervaringen mogelijk maakten zichtbaar.
- Stap 3: Op grond van deze krachten en ervaringen kan de gemeenschap realistische dromen vormen voor de toekomst.
- Stap 4: Bij het vormgeven van de realistische dromen is het belangrijk om de kernwaarden van gemeentezijn voor ogen te houden. Daarbij gaat het om:
- De vertrouwelijke omgang met God.
 - Onderlinge gemeenschap en verbondenheid.
 - Dienstbaarheid in woord en daad aan alle mensen.
- Stap 5: Voor de realisatie van die dromen wordt aan iedereen gevraagd wat hij/zij daaraan kan en wil bijdragen.

Dit hele proces betekent dat er op een andere manier in de gemeente gewerkt wordt. Het is niet meer de leiding die de dromen bedenkt en de gemeente vraagt om te volgen, maar de leiding helpt de gemeente zich bewust te worden van de eigen dromen en mogelijkheden en daarmee aan de slag te gaan. Zo samen onderweg zijn, is bouwen aan vertrouwen, vertrouwen in de toekomst van de kerkelijke gemeenschap en vertrouwen in elkaar. Op deze manier ontstaat een gezamenlijke trektocht in plaats van een georganiseerde reis.

1.2 Uitgangspunten, voorwaarden, effecten en succesfactoren volgens de literatuur

In deze paragraaf worden in verschillende kopjes de uitgangspunten, voorwaarden en succesfactoren van Waarderende gemeenteopbouw beschreven.

Uitgangspunten van Waarderende gemeenteopbouw

In het boek 'Goede Wijn' noemt Jan Hendriks zeven uitgangspunten van waaruit Waarderende gemeenteopbouw werkt. Het eerste punt is dat er een bewustwording moet zijn dat er een andere, positieve werkelijkheid is. Kijk naar de gemeente met andere ogen en zoek naar de waardevolle dingen die in iedere gemeente te vinden zijn. Het tweede punt is dat het gesprek van allen met allen het middel voor vernieuwing is. Bij die allen horen ook de kinderen en de mensen aan de rand van de gemeente of erbuiten. Het derde punt is dat het gaat om het vertellen van positieve ervaringsverhalen. Het gaat om het delen van ervaringskennis, met name over de omgang met God. Het vierde is dat het gaat om individu en gemeenschap. Beide zijn belangrijk, ze hebben elkaar nodig. Ze verdienen beide het volle pond. Het vijfde punt is dat er een ideaal paar is: mensen als participant en leiding als dienst. Gemeenteleden zijn voluit betrokken en werken mee bij alles wat er in de gemeente gebeurt. Dat kan alleen als de leiding zich dienstbaar opstelt en faciliteert in plaats van dirigeert. De meeste aandacht besteedt Jan Hendriks aan het zesde punt, dat moet volgens hem ook het ijkpunt zijn in het proces van positieve verhalen vertellen. Dat ijkpunt is de kern van gemeentezijn wat drie facetten heeft, namelijk:

- De vertrouwelijke omgang met God (Mystiek).
- Onderlinge gemeenschap en verbondenheid (Koinonia).
- Dienstbaarheid in woord en daad aan alle mensen (Diakonia).

Deze drie punten worden ook wel aangeduid met de kernwaarden van gemeentezijn.

Als zevende en laatste punt noemt Jan Hendriks vertrouwen als grondtoon. Vertrouwen in God en vertrouwen in mensen.

Els Deenen benadrukt dat Waarderende gemeenteopbouw de gemeente terugbrengt bij haar verlangen, de methodiek is een voertuig om bij die verlangens te komen en onderzoekt wat er in huis is om die verlangens te verwezenlijken. Hierbij is het kunnen maken van de perspectiefwissel noodzakelijk. Het gaat echt om kijken met een andere blik, dan komt er ook ruimte voor eventuele veranderingen.

Waar Jan Hendriks de filosofische uitgangspunten van Waarderend Onderzoeken bewerkt en aangevuld heeft voor toepassing in de kerk, is ditzelfde ook gedaan door onder andere Mark Lau Branson en Rev. Robert J. Voyle met Appreciative Inquiry in de VS. In hun werk kom ik veel overeenkomstige uitgangspunten tegen, wat logisch is gezien het feit dat de basis hetzelfde is. Branson noemt in zijn boek 'Memories, Hopes and Conversations' nog het belang dat de kerk verhalen moet blijven vertellen en voorzien van betekenis omdat ze anders betekenisloos worden.⁷ Voyle, Episcopaaals priester en oprichter van het Clergy Leadership Institute, wijst er in zijn artikel 'Ensuring Change is a Blessing: The Appreciative Inquiry Based Way of Leading Transitions' op dat mensen open staan voor verandering als zij dat kunnen zien als een zegen in plaats van een bedreiging.⁸ Om dit te bereiken moet de nieuwe situatie meer waardevol zijn dan de oude, anders zal de verandering weerstand oproepen.

De uitgangspunten van Waarderend Organiseren zijn herkenbaar in Waarderende gemeenteopbouw, maar Jan Hendriks heeft daar een eigen theologische lading aan gegeven.⁹

Voorwaarden

In 'Goede Wijn' noemt Jan Hendriks een aantal noodzakelijke voorwaarden voor een waarderend gemeenteopbouwproces. Als eerste is dat het vormen van een werkgroep die het proces begeleidt. Voor de werkgroepleden moet gelden dat zij verlangen naar verandering, bij de geest van de filosofie blijven en scholing volgen.

Daarna moet een relevant positief geformuleerd thema gekozen worden. Uit het thema volgt dan de waarderende vraag waar in stap 1 met elkaar over gesproken wordt. Om deze gesprekken in goede banen te leiden, zijn gespreksleiders nodig die op een waarderende manier de gesprekken kunnen begeleiden. In de gesprekken is het belangrijk om elkaar voortdurend te blijven bevragen om zo tot scherpe en uitdagend geformuleerde punten te komen. Voor de gespreksleiders is het dan de kunst om wanneer mensen gaan klagen, het verlangen achter de klacht te zoeken. Belangrijk is ook om voor ogen te houden dat iedereen die betrokken is, drager is van het proces.

De rol van de leiding beperkt zich tot dienstbaar zijn, faciliteren, vertrouwen geven en het bewaken van de aandacht voor de kernwaarden. Tijdens het proces moet er aandacht zijn voor de factoren missie, taak, klimaat, structuur en leiding.

Els Deenen wijst op het belang van draagvlak creëren, met name bij de leiding. Draagvlak kan worden gecreëerd door met de leiding van een gemeente in een dag het proces door te gaan. Daarmee wordt zij meegenomen in de denkwijze en ervaart zij wat het proces kan opleveren. Daarnaast wijst zij op het meenemen van de grote groep in het proces. Dan blijft zij ook eigenaar van het proces en van het eindresultaat. De werkgroep kan tussen de stappen door de opbrengsten samenvatten en organiseren en dat in de volgende stap weer benoemen. Keuzes moeten altijd met de grote groep worden gemaakt. De werkgroep brengt alleen structuur aan. In aanvulling op het bovenstaande benadrukt Branson het belang van nadenken over goede vragen om tijdens de gesprekken te stellen. De vragen bepalen de kwaliteit van de gegevens die boven water komen.¹⁰

⁷ Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004, blz. 54

⁸ Voyle, Robert J., Rev., *Ensuring Change is a Blessing, The Appreciative Inquiry Based Way of Leading Transitions*, Clergy Leadership Institute, 2008, blz. 8,9
<http://www.clergyleadership.com/handouts/Transitional-Ministry-Blessing.pdf>

⁹ Voor een uitgebreide theologische weging van de uitgangspunten van waarderend organiseren verwijs ik naar hoofdstuk twee van mijn verantwoordingsdocument in bijlage 5.

¹⁰ Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004, blz. 72

Masselink e.a. onderstrepen het belang van het zorgvuldig kiezen van een goed kernthema. Het kernthema bepaalt de verhalen die verteld gaan worden. Daarnaast noemen zij als voorwaarde dat vragen onvoorwaardelijk positief geformuleerd moeten worden. Een bijzondere voorwaarde die zij noemen is jezelf toestemming te geven om fouten te mogen maken.¹¹

Effecten

In 'Goede Wijn' noemt Jan Hendriks verschillende effecten van Waarderende gemeenteopbouw. Een effect is dat de opbouw van de gemeente al begint in stap één op het moment dat de eerste vraag gesteld wordt en het vertellen van verhalen begint. Het vertellen van verhalen enthousiasmeert en creëert verbinding. Hierdoor groeit het vertrouwen in God en in elkaar. Door de verhalen krijgen mensen meer oog voor de positieve dingen en de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden. Zo ontstaat er een andere sfeer, daarin wordt gedacht vanuit kansen en mogelijkheden en voelen mensen zich participant in plaats van adressant. Door het gezamenlijke proces gaan gemeenteleden zich medeverantwoordelijk voelen voor het geheel en zijn ze bereid om mee te helpen aan de uitvoering van de dromen en plannen. De leiding van de gemeente gaat vanuit vertrouwen ruimte scheppen voor gemeenteleden om aan de slag te gaan.

Els Deenen noemt dat in de antwoorden op de vraag naar positieve ervaringen met de gemeente in stap 1 vaak de drie kernwaarden te herkennen zijn. Dit is vaak ook voor de gemeente verhelderend, omdat zij soms het zicht op die kernwaarden kwijt is.

Bovenstaande effecten uit 'Goede Wijn' komen ook bij Branson naar voren. Daarnaast noemt hij nog dat, door het vertellen van verhalen over hoe God met ons onderweg is, er een sfeer van verwachting, hoop en leven ontstaat.¹²

Voyle onderstreept het punt van Els Deenen en zegt dat het ontdekken van het kerndoel van de gemeenschap vaak het eerste is waar een gemeente mee aan de slag moet, omdat men heel vaak het zicht op dat kerndoel kwijt is. Onder kerndoel verstaat Voyle datgene waartoe God de betreffende gemeente geroepen heeft.¹³

Masselink e.a. noemen dezelfde effecten die hiervoor ook al genoemd zijn. Een ander effect dat nog genoemd wordt, is dat soms kritische mensen door het delen van de positieve verhalen zicht krijgen op hun verlangen achter de kritiek.¹⁴

Succesfactoren

In 'Goede Wijn' worden een aantal factoren genoemd die kunnen bijdragen aan het slagen van een Waarderende gemeenteopbouwproces. Een van de belangrijkste is scholing in de methodiek van de werkgroepleden en de gespreksleiders. Verder is het belangrijk om zoveel mogelijk belanghebbenden actief bij het proces te betrekken. Het is goed wanneer mensen zich realiseren dat Waarderende gemeenteopbouw een vernieuwingsproces is.

Om het goed luisteren naar elkaar te bevorderen geeft Jan Hendriks in 'Goede Wijn' een aantal gespreksregels, zoals 'we geven geen kritiek', 'we luisteren en gaan niet (direct) de discussie aan'.¹⁵ Op het moment dat er negatieve verhalen naar boven komen, moeten deze niet genegeerd of weggewuifd worden, maar op een waarderende manier beluisterd. Achter kritiek of pijn zit uiteindelijk ook een verlangen. In de vertelrondes is het belangrijk om de verhalen zo concreet mogelijk te hebben. Want, hoe concreter de verhalen, hoe beter de volgende stappen gezet kunnen

¹¹ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 22, 34

¹² Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004, blz. 58

¹³ Voyle, Robert J., Rev., *Ensuring Change is a Blessing, The Appreciative Inquiry Based Way of Leading Transitions*, Clergy Leadership Institute, 2008, blz. 6

¹⁴ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 72

¹⁵ Zie voor de overige gespreksregels Hendriks, Jan, *Goede Wijn, Waarderende Gemeenteopbouw*, Kampen Kok, 2013, blz. 71

worden. In de fase van het formuleren van de dromen moeten deze geijkt worden aan de kernwaarden.

De inzet van getrainde opbouwwerkers die het proces begeleiden heeft een toegevoegde waarde, omdat een buitenstaander vaak meer ziet.

Els Deenen noemt vanuit haar ervaring het belang van een uitdagend en concreet geformuleerd kernthema. De eerste stappen leiden naar een provocatieve beschrijving van de toekomst. Hoe concreter en uitdagender deze beschrijving, hoe gemakkelijker mensen dromen kunnen formuleren die enthousiasmeren. De overgang van dromen naar het verwezenlijken en borgen ervan is een lastige. Hoe beter de eerste stappen zijn gezet, des te beter is die overgang te maken. Wil het proces blijvende vernieuwing in gang zetten, dan is het belangrijk dat de manier van kijken geland is bij de professional in de gemeente en/of bij de groep die de kern vormt. Hoe meer mensen bekend zijn met de methodiek en daaruit handelen, hoe groter de kans dat het proces blijft doorgaan. Het is daarom belangrijk om mensen te blijven trainen.

Ook Branson onderstreept het belang van het trainen van gemeenteleiding en kerngroep. Hij voegt eraan toe dat eigenlijk ieder gemeentelid getraind zou moeten worden in de waarderende manier van denken. Een gemeente moet ook niet bang zijn om zo nodig stappen over te doen, omdat onvoldoende of niet de benodigde informatie boven water is gekomen. Daarnaast wijst hij erop dat ook tijden van verdriet en pijn in een gemeente bronnen van kracht kunnen worden wanneer de gemeente daarin en daar doorheen Gods aanwezigheid en kracht kan ontdekken. Opdat zij met Paulus kan roemen in haar zwakheid, omdat juist dan Gods genade zichtbaar wordt.¹⁶

Voyle wijst erop dat weerstand tegen verandering minder wordt naarmate het toekomstperspectief meer aansluit bij de waarden die er al zijn in de gemeente.¹⁷

Masselink e.a. onderstrepen het belang van een sterke provocatieve stelling in de ontwerpfase. Een sterke stelling leidt naar een scherper toekomstbeeld. Daarnaast moedigen zij aan om gewoon te gaan doen en al doende in de methodiek te groeien. Als succesfactor noemen zij ook dat hoe beter oude patronen ter discussie gesteld kunnen worden en eventueel doorbroken hoe beter het lukt om de creativiteit vast te houden.¹⁸

1.3 Participatie in de christelijke gemeente

Een van de uitgangspunten van Waarderende gemeenteopbouw is het gesprek van iedereen met iedereen. Waarderende gemeenteopbouw streeft dus naar een 100% actieve participatie. Participatie betekent actieve zelfgekozen deelname.¹⁹ Het gaat in deze definitie om het feit dat iemand ergens deel van uitmaakt en daarin handelt en betrokken is. Hessel Veldhuis wijst in zijn afstudeerverslag 'Samen de dienst uitmaken' erop dat participatie zowel actief als passief kan zijn. Actieve participatie is bij hem het deelnemen aan activiteiten. Bij passieve participatie gaat het om de persoonlijke ervaring van ergens bij horen en deel uit te maken van de sociale context.²⁰ Het idee van een gemeente waarin alle leden actief betrokken zijn is ook terug te vinden in de ecclesiologie van Miroslav Volf. In 'Ecclesiologie van de participatie' bespreekt Erwich deze ecclesiologie en haar betekenis voor gemeenteopbouw.²¹ Volf gaat in zijn theologie uit van het priesterschap van alle gelovigen. Dit betekent dat alle gemeenteleden een actieve bijdrage leveren

¹⁶ Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004, blz. 59

¹⁷ Voyle, Robert J., Rev., *Ensuring Change is a Blessing, The Appreciative Inquiry Based Way of Leading Transitions*, Clergy Leadership Institute, 2008, blz. 9

¹⁸ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwkerk aan den IJssel, 2008, blz. 31-34

¹⁹ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Participatie>

²⁰ Veldhuis, Hessel, *Samen de dienst uitmaken*, 2013 <http://www.hbo-kennisbank.nl/record/oai:repository.samenmaken.nl:smpid:16263>

²¹ Erwich, René, dr. *Ecclesiologie van de participatie, de ecclesiologie van Miroslav Volf*, Soteria 22 nr. 4, 2005 blz. 15

aan het gemeentelieven, inclusief leiding, in overeenstemming met de gaven die ze gekregen hebben.

De grote droom van Jan Hendriks zoals hij die verwoordt in 'Goede Wijn', maar die ook in eerdere boeken van hem naar voren komt, is die van een vertrouwensvolle gemeente.

Kenmerken van een vertrouwensvolle gemeente zijn gastvrijheid, gemeenteleden als participant en leiding als dienst. Met gemeenteleden als participanten bedoelt Jan Hendriks dat zij actief betrokken zijn bij alle aspecten van gemeentezijn. Er is niet één groep die de leiding heeft en de dienst uitmaakt, maar het gemeentelieven krijgt vorm in het gezamenlijk gesprek. Jan Hendriks contrasteert dit met het beeld van gemeenteleden als adressant, waarbij gemeenteleden alleen de ontvangende partij zijn en eigenlijk geen invloed hebben op de koers en inhoud van de gemeente. Voor Jan Hendriks is Waarderende gemeenteopbouw de weg voor een gemeente om te groeien naar die vertrouwensvolle gemeente. Deze weg beweegt langs het instrument van het onderlinge gesprek. Deze gesprekken zijn niet vrijblijvend. Uiteindelijk eindigt het samen praten, samen realistisch dromen over de toekomst in het je actief verbinden aan die toekomst en daarvoor verantwoordelijkheid nemen. Op die manier wil Waarderende gemeenteopbouw de actieve participatie van gemeenteleden vergroten. Ook op de passieve participatie heeft Waarderende gemeenteopbouw invloed, doordat gemeenteleden op een andere manier gaan kijken naar de gemeente en er een positieve waarderende sfeer ontstaat.

Hoofdstuk 2 Waarderende gemeenteopbouw: de praktijk

In dit hoofdstuk worden de deelvragen drie tot en met acht per gemeente integraal beschreven. Aan het eind van elke beschrijving volgt per gemeente de conclusie waarin de drie hoofdvragen voor die gemeente beantwoord worden.

2.1 Protestantse gemeente Goede Herderkerk Apeldoorn

De Goede Herderkerk in Apeldoorn is een wijkgemeente van de Protestantse Kerk Apeldoorn. In de gemeente staat de zondagse kerkdienst centraal. Daarnaast worden er veel andere activiteiten voor en door gemeenteleden georganiseerd. Het is een gemeente met zo'n 1200 leden in de kaartenbak waarvan er ongeveer 200 actief betrokken zijn. Net als veel andere PKN-gemeenten kampt ook de Goede Herderkerk met vergrijzing en een terugloop in ledental en dus ook in financiën.

Vanuit het centraal college van Kerkrentmeesters in Apeldoorn wordt geprobeerd om zo goed mogelijk te anticiperen op de verminderende inkomsten. Een manier die het college zag was het afstoten van kerkgebouwen, waaronder de Goede Herderkerk. De gemeente zou kunnen fuseren of een gebouw gaan delen met een andere wijkgemeente. Na protest vanuit de wijkgemeenten heeft het college in 2015 besloten om elke wijkgemeente het volledige financiële beheer van de eigen wijkgemeente in handen te geven. Voor de Goede Herderkerk betekende dit dat de gemeente kon gaan zoeken naar mogelijkheden om toch het eigen gebouw te behouden. Dit proces liep parallel met Waarderende gemeenteopbouw.

In deze gemeente heb ik een diepte-interview gehouden met de twee initiatiefnemers en organisatoren van dit proces.²² Daarnaast heb ik in mei 2015 een gemeenteavond bijgewoond waarin men bezig is geweest met stap vier van Waarderende gemeenteopbouw. Op deze avond heb ik korte gesprekken gevoerd met gemeenteleden en de predikant. Ook heb ik toen Jan Boer, senior gemeenteadviseur voor de PKN, gesproken. Hij is door de Centrale Kerkenraad van de Protestantse gemeente Apeldoorn gevraagd om het proces rondom de financiële verzelfstandiging te begeleiden. Daarnaast heeft hij binnen de wijkgemeente Goede Herderkerk adviezen gegeven aan de organisatoren van Waarderende gemeenteopbouw. Verder heb ik dankbaar gebruik gemaakt van notulen die de organisatoren beschikbaar hebben gesteld en informatie op de website. Via de e-mail heb ik in juni 2016 gevraagd hoe de situatie nu was. Dit heeft aanvullende informatie over de resultaten opgeleverd die ik in de beschrijving van het proces meegenomen heb.²³

2.1.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw

Het werken met Waarderende gemeenteopbouw is opgekomen uit het pastoraat. De organisatoren zijn beide als pastoraal ouderling betrokken bij de gemeente. De organisatoren zijn enthousiast geworden over Waarderende gemeenteopbouw door het lezen van het boek 'Goede Wijn' van Jan Hendriks. Naar aanleiding van het boek is een van hen in januari 2014 naar de conferentie over de methodiek geweest. De keus om met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag te gaan komt voort uit de omstandigheden zoals in de inleiding beschreven. Deze riepen de volgende vragen op:

“Wat maakt ons gemeente en hoe blijf je een b(l)oeiende gemeente, ook als je geen eigen gebouw hebt? Wat maakt de gemeenschap en hoe bouw je die en welke bijdrage kan het pastoraat hieraan hebben?”

Vanuit deze vragen is het kernthema voor het gemeenteproces geformuleerd:
Een b(l)oeiende gemeente zijn en blijven

²² Zie voor een samenvatting van dit interview bijlage 2.

²³ De informatie uit de e-mail is toegevoegd aan het verslag van het diepte-interview onder het kopje 'stand van zaken 2016'.

De organisatoren wilden het proces graag met de hele gemeente doorlopen. Om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken is de methodiek eerst aan het wijkmoderamen en de wijkkerkenraad voorgelegd. Daarbij is hen om toestemming gevraagd om er mee aan de slag te gaan. Op het moment dat zij akkoord gingen is het proces van start gegaan.

Om vertrouwd te raken met de methodiek, hebben de organisatoren ervoor gekozen om er een soort 'drietrapsraket' van te maken van klein naar groot. De eerste 'trap' is de pastorale raad, bestaande uit de pastoraal ouderlingen en pastoraal werkers. De tweede 'trap' is de wijkkerkenraad. De derde 'trap' is de gemeente. Hiervoor is gekozen om zo ervaring op te doen met het model en de filosofie en om een soort olievlekwerking in gang te zetten. Mensen uit de pastorale raad hebben in de wijkkerkenraad meegeholpen als gespreksleiders en mensen uit de wijkkerkenraad en pastorale raad zijn vervolgens in de gemeente ingezet als gespreksleiders op de gemeenteavond.

Op de eerste bijeenkomst in alle drie de 'trappen', zijn de stappen 0, voorbereiding van het thema, 1, verhalen vertellen, en 2, verdiepen door te zoeken naar de bloei bevorderende factoren, gezet. De startmomenten van elk van de drie 'trappen' zaten vrij kort op elkaar, waardoor het proces in elke 'trap' min of meer simultaan verliep.

Na elke avond zijn de organisatoren bij elkaar gaan zitten om de opbrengst van de doorlopen stap samen te vatten en de volgende stap voor te bereiden. Elke volgende stap is begonnen met een samenvatting van de vorige om zo terug te halen wat er toen gezegd is.

De focus en daarmee samenhangend de kernvraag van het proces is in elke groep anders geweest. In de pastorale beraad lag de focus op de organisatie van het pastoraat. Het proces heeft geleid tot een organisatie van het pastoraat in multidisciplinaire wijkteams, aangestuurd door een coördinator.

In de kerkenraad lag de focus op het ambt. In het proces met de wijkkerkenraad zijn de stappen 4 en 5 niet gezet, omdat het te druk werd. De gesprekken in de wijkkerkenraad verliepen wat moeizamer, omdat deelnemers teruggrepen op de probleemoplossing in plaats van waardierend kijken. Ondanks een onvolledig proces is de opbrengst voor de kerkenraad dat er nu meer op gevoels- en ervaringsniveau met elkaar wordt gesproken. Dit is mede te danken aan de vragen die vooral gericht waren op beleving en ervaring.

In de gemeente lag de focus op het gemeentezijn. Kernthema hier was;
'Een b(l)oeiende gemeente zijn en blijven'

Het proces in de gemeente is als volgt verlopen:

Op avond 1 zijn de stappen 0, 1, en 2 gezet. In stap 0 is het principe van Waarderende gemeenteopbouw gedeeld en het kernthema toegelicht. In stap 1 hebben gemeenteleden elkaar positieve ervaringen verteld. Het delen van de ervaring levert energie en maakt dat mensen zich gezien en gewaardeerd voelen.

De positieve ervaringen zijn in stap 2 vertaald naar de bloei bevorderende factoren zoals Gastvrijheid, Samen dingen doen, Omzien naar elkaar, Het verhaal van God en mensen, Ontmoetingen met diepgang, Je gezien en geaccepteerd weten, Ruimte voor verscheidenheid en Enthousiasme bij jong en oud.

Op avond 2 is stap 3, het verbeelden, dromen over de toekomst, gezet en is er een begin gemaakt met stap 4, het vormgeven van de verbeelding. In stap 3, het verbeelden, zijn de bloei bevorderende factoren aan de hand van een zevental metaforen (Huis, Lichaam, Kudde, Wijnstok met ranken, Tafel, Lappendeken of Gebrandschilderd raam en IJsbaan) besproken en is met elkaar een beeld gevormd van wat er zou (kunnen) gebeuren als deze factoren alle ruimte zouden krijgen om echt te bloeien en/of voor bloei te zorgen. Deze avond is afgesloten met het bepalen van een aantal redelijk concrete activiteiten die de gemeente zouden kunnen helpen.

Op avond 3 is stap 4, het vormgeven, gezet. Op deze avond zijn de activiteiten waar avond 3 mee afgesloten is nogmaals besproken en zo mogelijk nog concreter gemaakt. Op drie terreinen (1.

Mystiek, de omgang met God, 2. Koinonia, de omgang met elkaar en 3. Diaconia, de omgang met de

wereld) hebben deze activiteiten een plaats gekregen. In de uitwerking hiervan zijn vier 'projecten' ontstaan, waarvan de wijkkerkenraad vindt dat ze zouden kunnen worden uitgevoerd. De projecten die zijn geformuleerd zijn:

1. Vergroten gastvrijheid
2. Organiseren bijzondere diensten
3. Vergroten betrokkenheid middengeneratie (30-50 jaar)
4. Aansluiten bij behoeften en activiteiten in de wijk; het zichtbaar maken van 'kerk in de buurt'

Op avond 4 is stap 5, het verbinden, gezet. Deze stap van verbinden is gemaakt door gemeenteleden te vragen om mee te werken aan de uitvoering van de projecten uit stap 4. Deze gemeenteavond is in januari 2016 gehouden. De werkgroepen, die gevormd zijn op deze avond, zijn meteen ook aan de slag gegaan. Hiervan is in de loop van 2016 de werkgroep 'bijzondere diensten' stilgelegd vanwege te weinig betrokkenheid van de gemeente. De werkgroep 'gastvrijheid' heeft haar werk al afgerond. Een deel van haar activiteiten heeft een raakpunt met werkgroep 4 en zal zeer waarschijnlijk daar worden ondergebracht. De overige werkgroepen zijn bezig en rapporteren aan de wijkkerkenraad. Bij het kiezen van de projecten is ook nagedacht over de facilitering, zodat een mooie droom een haalbare droom wordt.

De gemeenteavonden werden goed bezocht. Per avond waren er rond de 50-60, vooral betrokken en actieve, gemeenteleden aanwezig. De sfeer op de avonden was goed. In de gespreksgroepen werd druk met elkaar van gedachten gewisseld. De waarderende manier van kijken is aangeslagen en wordt door gemeenteleden meegenomen naar andere activiteiten en groepssamenstellingen.

Naast Waarderende gemeente is er op de gemeenteavonden ook ruimte geweest voor de grote vraag die de gemeente bezighield: *Hebben we straks nog een eigen gebouw?* Met deze vraag zijn de kerkrentmeesters bezig geweest. In het laatste deel van elke gemeenteavond werden de aanwezigen door de kerkrentmeesters geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot het wel of niet open kunnen houden van het kerkgebouw.

In de Goede Herderkerk is Waarderende gemeenteopbouw opgezet als een project. Het project is begonnen op het moment dat de wijkkerkenraad haar toestemming heeft gegeven en is gestopt op het moment dat speerpunten voor de toekomst zijn vastgesteld en geborgd.

De coördinatoren geven nog de volgende tips mee aan gemeenten die met Waarderende Gemeentopbouw aan de slag willen gaan:

- Zorg voor een grotere kerngroep, een werkgroep van twee personen is wel gemakkelijk met overleg, maar het werk is dan heel veel en je mist de inbreng en de reflectie van anderen.
- Zet het op en zie het als een project met een duidelijk begin en einde.

2.1.2 Terugblik

De coördinatoren kijken enerzijds met voldoening terug en anderzijds kijken ze met verwachting uit naar een positief vervolg. Zij geven aan dat het voor een goed verloop van het proces belangrijk is dat de kerkenraad erachter staat. Daarnaast is het belangrijk om de gespreksleiders te trainen en iedere keer te voorzien van duidelijke instructies. Om mensen mee te krijgen moet je steeds weer terughalen wat er de vorige keer gedaan is en wat er gaat gebeuren. De kernwaarden (mystiek, koinonia en diaconia) zijn daarin een goede kapstok. Door ze steeds weer te benoemen zorg je dat de kern van gemeentezijn centraal blijft staan.

De coördinatoren hebben ervoor gekozen om het proces met z'n tweeën te organiseren omdat dat zo liep, maar het is wel kwetsbaar. Het is een intensief proces waar veel werk in gaat zitten. Zo moet elke stap voorbereid worden, de opbrengsten verzameld en geordend en moet er voor een goede communicatie gezorgd worden. Aan dat laatste hebben ze veel aandacht en zorg besteed, zodat zoveel mogelijk mensen betrokken blijven bij het proces. Daarmee wordt voorkomen dat het geen feestje wordt van een kleine club mensen.

2.1.3 Eigen ervaring en reflectie

Het was heel boeiend om te zien en te horen hoe de Goede Herderkerk bezig is geweest met Waarderende gemeenteopbouw. Het enthousiasme van de organisatoren is aanstekelijk. Wat ik heel interessant vond om mee te maken, was de gemeenteavond op 22 mei 2015. Op deze avond werd de stap gemaakt van 3, verbeelden, naar 4, vormgeven. De avond begon met een korte opening en even terughalen van de opbrengst van de vorige avond. Daarna konden gemeenteleden kiezen over welk thema uit de vorige ronde ze wilden doorpraten. De opbrengst uit de groepen is in de pauze verzameld en kort door Jan Boer samengevat en samen met de groep besproken.

Daarna was de beurt aan de kerkvoogdij over de stand van zaken met betrekking tot het gebouw en de financiële toekomst. Het was overduidelijk dat zij hebben gewerkt vanuit de probleemoplossing. Ik heb dit dan ook ervaren als een bijzondere knip. Eerst ben je heel erg waarderend met elkaar in gesprek en dan ineens wordt er over geschakeld op de probleemoplossing. Toen ik dit benoemde naar de organisatoren gaven zij aan dat ze er ook niet erg gelukkig mee waren. Alleen was deze combinatie praktisch gezien de meest handige oplossing omdat er anders meerdere gemeenteavonden nodig waren. Men zou dan vrijwel zeker niet kiezen voor de avond over Waarderende gemeenteopbouw, omdat de vraag van wel of geen eigen gebouw voor mensen heel belangrijk is.

Op de gemeenteavond heb ik in de pauze kort een aantal gemeenteleden gesproken. Over het algemeen zijn zij positief over het stuk Waarderende gemeenteopbouw. Tegelijkertijd merkte ik dat een groot deel van hun aandacht in beslag genomen werd door de vraag of en hoe lang zij hun eigen kerkgebouw konden behouden. Een aantal van hen had al eerder een kerksluiting meegemaakt en zij wilden dat liever niet nog een keer meemaken.

2.1.4 Analyse en conclusie

In de analyse worden de drie hoofdvragen uit de inleiding voor de Goede Herderkerk beantwoord. Die antwoorden worden vervolgens gebruikt om een conclusie te trekken over de toepasbaarheid van Waarderende gemeenteopbouw.

Analyse

Vraag 1. *Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?*

De bijdrage van Waarderende gemeenteopbouw aan de opbouw van de Goede Herderkerk komt naar voren in de goede gesprekken die er zijn gevoerd vanuit een andere, positieve, invalshoek.

Gesprekken die hebben geleid tot vier projecten, geijkt aan de kernwaarden van gemeentezijn, waarmee gemeenteleden aan de slag zijn gegaan. In de pastorale groep heeft het proces geleid tot een organisatie van het pastoraat in multidisciplinaire wijkteams.

Het kijken naar de gemeente door een andere bril is één van de doelen van Waarderende gemeenteopbouw die Jan Hendriks noemt in 'Goede Wijn'.

Vraag 2. *Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het proces geweest?*

De antwoorden die de organisatoren op deze vraag gaven heb ik overgenomen en aangevuld met wat ik zelf heb zien oplichten aan effecten, succesfactoren en noodzakelijke voorwaarden tijdens het interview, de gemeenteavond en het lezen van informatie op de site en informatie die ik heb gekregen.

Noodzakelijke voorwaarden

1. Wil je Waarderende gemeenteopbouw gemeentebreed inzetten, dan moet het gedragen worden door de wijkkerkenraad en het moderamen.
2. Voorkom dat het een feestje wordt van een aparte groep mensen.
3. Zorg voor duidelijke gespreksinstructies voor de gespreksleiders en herinner hen daaraan bij elke nieuwe gespreksronde.

4. Blijf de kernwaarden (mystiek, koinonia en diaconia) benoemen en zorg dat die de bron en het ijkpunt blijven.
5. Formuleer je waarderende vraag zo dat de vraag op een ander niveau insteekt dan waarop men gewend is te communiceren. Bijvoorbeeld wanneer men gewend is om veelal op verstandsniveau te communiceren, vraag dan ook naar gevoel en beleving.
6. Bespreek de facilitering van een idee/mooie droom met elkaar en maak daarin keuzes, zodat het niet bij een mooie droom blijft.

Het eerste punt komt overeen met wat Els Deenen zegt over het belang van het creëren van draagvlak bij de leiding. Jan Hendriks legt hier geen nadruk op. Het tweede punt komt overeen met wat Jan Hendriks noemt: zorgen dat alle betrokkenen drager zijn van het proces. Het derde punt wordt door Jan Hendriks gezien als één van de succesfactoren. Ik denk dat het zowel een voorwaarde als een succesfactor is. Een voorwaarde, omdat het voeren, leiden en bewaken van een waarderend gesprek niet vanzelf gaat. Een succesfactor, omdat hoe beter gespreksleiders getraind zijn in het voeren van een waarderend gesprek hoe meer informatie het gesprek oplevert. In het gedachtegoed van Waarderende gemeenteopbouw hoort het vierde punt bij de uitgangspunten. Mijns inziens noemen de organisatoren terecht dit punt bij de noodzakelijke voorwaarden, omdat je mensen mee moet nemen in de denkwijze. Ze komen niet vanzelf. Het vijfde punt is meer een aanvulling op wat Jan Hendriks zegt over het formuleren van de startvraag. Het laatste punt wordt door Els Deenen meegenomen bij het verbinden in stap vijf. Verbinden houdt voor haar commitment in op alle vlakken. In 'Goede Wijn' wordt dit punt niet expliciet genoemd. Het valt daar binnen het punt van leiding geven vanuit vertrouwen.

Effecten

1. Gemeenteleden zijn zich meer gaan richten op dat wat wel goed gaat. Dit gebeurde al terwijl het proces nog liep.
2. Er wordt nu vaker op gevoels- en ervaringsniveau met elkaar gesproken.
3. De waarderende verhalen die vooral in stap één zijn verteld, leveren energie omdat mensen zich gezien en gewaardeerd voelen.

Deze drie punten ben ik bij alle bronnen in het literatuuronderzoek tegengekomen. Het effect van de waarderende eerste vraag is dus heel duidelijk, zoals Jan Hendriks al stelt. Wat opvalt is dat er met betrekking tot de kernwaarden van gemeentezijn geen effecten genoemd zijn, terwijl die volgens onder andere Els Deenen wel te verwachten zijn. Dit is waarschijnlijk een gevolg van het feit dat op de gemeenteavonden de kernwaarden steeds weer door de organisatoren genoemd zijn en ook in de groepsgesprekken meegenomen zijn. Men is zich dus al vanaf het begin bewust geweest van de kernwaarden. De kernwaarden zijn dan ook terug te vinden in de focus van de gekozen projecten.

Succesfactoren

1. De ondersteuning van gemeenteadviseur Jan Boer.
2. Het opbouwen van het proces van een kleine groep naar de gemeente.

Punt 1 onderstreept het advies Jan Hendriks om getrainde opbouwwerkers in te schakelen. Punt 2 wordt door Els Deenen standaard gedaan. Door eerst in een kleine groep het proces door te gaan doe je ervaring op en maak je je het proces eigen. In het interview noemen de organisatoren in antwoord op de vraag 'Wat zijn voor jullie de succesfactoren?' vooral persoonlijke succesfactoren zoals voldoening en het niet bezig hoeven zijn met problemen. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat ik de vraag te persoonlijk heb gesteld.

Vraag 3. Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente?

De invloed van Waarderende gemeenteopbouw op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente betreft volgens de organisatoren vooral de houding van de gemeenteleden ten opzichte van de gemeente. Mensen zijn anders gaan kijken naar de gemeente als geheel en meer gaan waarderen wat er gebeurt. Deze positieve houding wordt meegenomen in andere activiteiten en zo

verder gedragen de gemeente in. De invloed van Waarderende gemeenteopbouw op de participatie ligt in de Goede Herderkerk dus meer op het passieve vlak dan op het actieve vlak.

Conclusie

Uit de analyse van de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het Waarderende gemeentopbouwproces in de Goede Herderkerk blijkt dat deze over het algemeen ook naar voren komen in 'Goede Wijn'. Ik ben in de analyse drie punten tegengekomen die wel belangrijk blijken, maar in 'Goede Wijn' onderbelicht blijven.

Het eerste punt is de aandacht voor het faciliteren van de uitkomsten. Vermoedelijk gaat Jan Hendriks ervanuit dat wanneer je als gemeente kiest voor Waarderende gemeenteopbouw je ook de consequenties op alle vlakken aanvaardt. De werkelijkheid is vaak weerbarstiger, omdat een gemeente toch vaak te kampen heeft met schaarste in middelen en de leiding er niet altijd voor kiest om leiding te geven vanuit vertrouwen zoals Jan Hendriks dat interpreteert. Het is dus heel goed om die haalbaarheidsvraag te stellen, zoals Els Deenen ook doet.

Het tweede punt dat in 'Goede Wijn' wat onderbelicht is, is het opbouwen van het proces van klein naar groot en zo ervaring opdoen in de methodiek. Jan Hendriks wijst wel op het belang van scholing, maar geeft daar weinig handvatten en tips voor.

Het derde punt is het betrekken van de kerkenraad en zorgen voor een mandaat. Al zal de kerkenraad er niet voor kiezen om meer vanuit vertrouwen leiding te geven, dan nog is het belangrijk dat hij weet wat Waarderende gemeenteopbouw inhoudt en dat hij erachter staat. Dit punt is volgens mij ook belangrijk wanneer Waarderende gemeenteopbouw in een aparte groep in de gemeente wordt ingezet, zoals een pastoraal team of een Bijbelkring.

2.2 Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze

De Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze is ontstaan door de fusie van de Gereformeerde Kerken van Oosterbeek en de Hervormde Gemeente Oosterbeek-Wolfheze. Het is een grote gemeente met relatief veel ouderen. Dit heeft niet alleen te maken met vergrijzing, maar ook met het feit dat veel mensen na hun pensioen verhuizen naar Oosterbeek of Wolfheze en zich dan aansluiten bij de gemeente. De gemeenteleden zijn over het algemeen hoog opgeleid. Er is een grote maatschappelijke betrokkenheid en er wordt veel georganiseerd op diaconaal en sociaal gebied. De kerkdiensten hebben een liturgisch karakter.

In deze gemeente heb ik gesprekken gevoerd met een aantal werkgroepleden en een van de twee predikanten.²⁴ Daarnaast ben ik op hun uitnodiging aanwezig geweest op de beleidsdag op 30 mei 2015. De verwachting was dat op deze dag gewerkt zou gaan worden met de methodiek. Echter, dit pakte door omstandigheden anders uit. Verder heb ik gebruik gemaakt van schriftelijke informatie die mij door de werkgroep ter beschikking is gesteld. Via de e-mail heb ik in juni 2016 gevraagd hoe de situatie nu was. Dit heeft aanvullende informatie over de resultaten opgeleverd die ik in de beschrijving van het proces meegenomen heb.²⁵

2.2.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw

Het idee om met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag te gaan is ontstaan nadat een aantal gemeenteleden deelgenomen heeft aan de conferentie waar 'Goede Wijn' is gepresenteerd in januari 2014. Deze gemeenteleden hebben een paar anderen erbij gevraagd en zo samen de werkgroep 'Vertrouwensvolle Gemeente' gevormd. Deze werkgroep is aan de slag gegaan in de hoop dat de gemeente mee zou gaan in een veranderingsproces op weg naar een vertrouwensvolle gemeente zoals door Jan Hendriks wordt beschreven in 'Goede Wijn'.

De werkgroep is een aantal keren bij elkaar gekomen om te bespreken hoe men met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag zou kunnen gaan in de gemeente. Het idee ontstond om met de methodiek aan de slag te gaan op de startzondag van het kerkelijk seizoen 2014/2015. De werkgroep heeft vervolgens bij de kerkenraad aangeboden om de startzondag te organiseren. Dit aanbod is door de kerkenraad geaccepteerd. Daarna is de werkgroep bezig gegaan om deze zondag vorm te geven. De werkgroep heeft ervoor gekozen om op de startzondag de eerste stap van het verhalen vertellen te zetten als onderdeel van de dienst. Via het kerkblad is de startzondag en de opzet ervan aangekondigd. Het idee om met elkaar in gesprek te (moeten) gaan riep vooraf enige weerstand op in de gemeente, omdat men niet zo gewend is om te praten over dat wat je beweegt en voelt met betrekking tot geloof. Deze weerstand heeft men weg kunnen nemen door meer uitleg te geven over wat nu precies de bedoeling was en te benadrukken dat praten in de groep geen heilig moeten is. Om de groepsgesprekken op de startzondag goed te laten verlopen is er een trainingsavond georganiseerd voor de gespreksleiders. Op de trainingsavond is men in kleine groepen onder leiding van werkgroepleden door de methode heen gegaan.

Op de startzondag is de gemeente in de dienst, na de overdenking, in groepen uiteen gegaan. Voor de gespreksronde op de startzondag was ongeveer 45 minuten uitgetrokken. De centrale vraag voor de groepsgesprekken op de startzondag was:

Wat was voor jou een zeer waardevolle ervaring met de gemeente die je niet snel zult vergeten? Wanneer dacht je: ik ben blij dat ik lid ben van deze gemeente? Je kunt hierbij denken aan omgang met God, gemeenschap met elkaar en dienst aan de wereld.

²⁴ Zie voor een geïntegreerde samenvatting van deze interviews bijlage 3.

²⁵ De informatie uit de e-mail is toegevoegd aan het verslag van het diepte-interview onder het kopje 'stand van zaken 2016'

Na de groepsgesprekken is de kerkdienst verder gegaan met de bevestiging van ambtsdragers, een lunch en de zegen. Aan de startzondag hebben ruim 200 mensen meegedaan.

De startzondag heeft veel indruk gemaakt op gemeenteleden en begrippen tot leven gebracht. Zo is het begrip van adressant tot participant blijven hangen. In de loop van het seizoen worden er nog steeds verhalen gedeeld over hoe bijzonder het was. Er is aandacht ontstaan voor de kracht van ervaringsverhalen. Een van de dingen die veel indruk gemaakt heeft, is dat bijna de hele gemeente ging staan toen gevraagd werd: 'ga eens staan als je actief bent in de gemeente'. Door het delen van de ervaringsverhalen zijn dingen uit het beleidsplan tot leven gekomen.

De verhalen uit de groepsgesprekken op de startzondag zijn door werkgroep verzameld en geanalyseerd. Wat de werkgroep daarin opviel is dat verhalen met de meeste zeggingskracht verhalen zijn waarin de kernwaarden, de relatie met God, de gemeenschap met elkaar en de dienst aan de samenleving allemaal aanwezig zijn. Dit centrale thema is door de werkgroep meegenomen naar de vervolgavond. Het doel van deze vervolgavond was om te komen met aanbevelingen vanuit de gemeente voor de kerkenraad en andere werkgroepen.

De vervolgavond werd begonnen met een liturgisch moment. Daarin zijn door verschillende werkgroepleden een aantal verhalen van de startzondag teruggehaald en het centrale thema, zoals hierboven al vermeld, benoemd. Uitgaande van het centrale thema is door werkgroep onderstaande vervolgvraag geformuleerd:

Als in de eenheid van de omgang met God en de dienst aan elkaar en de wereld, als vooral dáár de kracht in zit, wat betekent dat voor ons als gemeente?

Deze vraag is in kleine groepen rondom een gemeentethema door deelnemers besproken. Deze gemeentethema's zijn door de werkgroep van tevoren vastgesteld. De acht thema's waren: kerkenraad en gemeente, kerk en jeugd, kerk en milieu, kerk zijn in onze hedendaagse economische setting, vormgeving van onze vieringen, kerk en vrede, onze gemeente en oecumene, kerk zijn in ons geseculariseerd dorp en in de etnisch plurale samenleving. In de groepen zijn daarnaast nog de volgende subvragen gesteld:

Welke activiteiten gebeuren er op dit moment rondom dit thema? Plaats dat nu eens in de driehoek? Waar zitten we? Brainstorm nu eens vrijuit over een plan of project waarin die drie dimensies ten volle tot hun recht komen. Kun je dat nu concreet in een plan verwoorden?

Op de vervolgavond lag het aantal deelnemers een stuk lager dan op de startzondag, ongeveer 43 mensen, waarvan twee kerkenraadsleden. Daardoor is een aantal thema's niet besproken. De opbrengsten van de gesprekken zijn verzameld en door de werkgroep verwerkt. De uitkomsten van de groepsgesprekken zijn door de werkgroep verwerkt tot drie aanbevelingsbrieven. Deze zijn verstuurd naar de kerkenraad, de diaconie en de Liturgiewerkgroep i.o. Tot teleurstelling van de werkgroep is er bijna geen reactie op deze brieven gekomen. De werkgroep is via één van de predikanten begin 2015 gevraagd om de beleidsdag in mei 2015 te helpen voorbereiden.

Tegelijkertijd werd het vacatureprobleem in de kerkenraad (teveel vacatures en te weinig vrijwilligers) urgenter. Vanuit de kerkenraad is toen een werkgroep aangesteld om daar mee aan de slag te gaan. Deze werkgroep wilde daar in een breder verband dan alleen de kerkenraad over nadenken. Er is toen gekozen om op dit samen met gemeenteleden, vanuit allerlei groepen, op de beleidsdag te doen. Helaas hebben beide werkgroepen elkaar pas vrij laat in beeld gekregen. Op dat moment was er door de kerkenraads werkgroep al een dagvoorzitter gevraagd die niet bekend was met de waarderende methodiek. Er is toen gekozen om niet Waarderende gemeenteopbouw als methodiek in te zetten, omdat de dagvoorzitter dat niet goed zou kunnen begeleiden. De bijeenkomst is in dezelfde opzet drie weken later nog een keer herhaald om meer gemeenteleden bij het gesprek te betrekken.

De vragen aan de hand waarvan mensen in groepen tijdens de bijeenkomst in gesprek zijn gegaan zijn:

Wat vindt een ieder leuk, boeiend, inspirerend aan vrijwilligerswerk voor de kerk? Wat vinden we niet leuk, zwaar of belastend?

Na de pauze is er in groepen gebrainstormd over mogelijke oplossingen.

Ondanks het feit dat de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw niet gebruikt is, hebben de werkgroepleden ervoor gekozen om op een waarderende manier aanwezig te zijn en mee te praten.

Voor het grotere geheel van de gemeente heeft het proces bestaan uit de startzondag en eventueel de vervolgvond. Er is geen duidelijk waarneembare beweging op gang gekomen richting vertrouwensvolle gemeente. Op het moment van de interviews, juni 2015, was het voor de werkgroepleden nog niet helemaal duidelijk of en hoe ze verder zouden gaan.

Een jaar later, in juni 2016, is er een publicatie van het breed moderamen in het kerkblad van de gemeente 'Bijeen'.²⁶ Hierin wordt teruggeblikt op het hele proces, is het samengevat en worden lijnen verbonden. Dan blijkt dat anderhalf jaar lang met zoveel mogelijk gemeenteleden op verschillende manieren brainstormen, filosoferen en dromen mooie werkbare ideeën oplevert. Waar de gemeente nu mee verder gaat, is het creëren van kerkgroepen met elk een eigen taak zoals pastoraat, diaconaat, jeugd, beheer, In het moderamen is men inmiddels bezig om dit te concretiseren richting taken, verantwoordelijkheden, werkwijze, communicatie, enzovoort. Vanuit elke kerkgroep zal iemand deel uitmaken van de kerkenraad. Daarmee krijgt de gemeente een kleinere kerkenraad dan de huidige 35 leden. De verwachting en hoop is dat in de nieuwe samenstelling er ook weer ruimte ontstaat voor het inhoudelijke gesprek, zodat de kerkenraad zelf ook als kerkgroep kan functioneren.

De organisatoren geven nog de volgende tip mee voor andere gemeenten die met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag willen gaan.

- Zoek contact met een of meerdere andere gemeente(n) die bezig is/zijn met Waarderende gemeenteopbouw en leer van elkaar.

2.2.2 Terugblik

De werkgroepleden kijken met gemengde gevoelens terug op het proces. Men is teleurgesteld over het feit dat het proces niet die beweging op gang heeft gebracht die men gehoopt had.

Tegelijkertijd hebben ze vertrouwen in de eigen kracht van de gemeente en in het predikantenteam. De werkgroepleden vinden het jammer dat op de kerkenraadsdag niet de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw is ingezet. Tegelijkertijd erkennen ze dat ook in dat proces mooie dingen naar boven zijn gekomen. Het riep de vraag op of er verschil in opbrengst zou zijn geweest als Waarderende gemeenteopbouw ingezet zou zijn.

De werkgroep concludeert dat ze te enthousiast zijn begonnen, zonder het proces eerst te doordenken en de kerkenraad mee te nemen in dat denkproces. Het was beter geweest om een mandaat aan de kerkenraad te vragen, dan krijgt zo'n proces ook meer body.

Wat ook belangrijk is, is om in de werkgroep zelf het hele proces te doorlopen, zodat men zich de denkwijze eigen maakt. Die doorloop helpt om te doordenken hoe je het proces met de gemeente vorm wilt geven. Voor een goed verloop van de groepsgesprekken is het belangrijk om de gespreksleiders te trainen, zodat zij de methodiek goed onder de knie krijgen.

2.2.3 Eigen ervaring en reflectie

Mijn eerste fysieke kennismaking met de gemeente van Oosterbeek-Wolfheze was de beleidsdag op 30 mei 2015. Van tevoren wist ik niet goed wat ik ervan verwachten moest. In eerste instantie had ik de indruk dat er op die dag volgens de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw gewerkt zou worden. Toen ik kort van tevoren de definitieve uitnodiging kreeg, begon ik daaraan te twijfelen. De opzet van het programma leek meer de weg van de probleemoplossing te volgen dan

²⁶ Zie blz. 48 van dit document Stand van zaken in juni 2016 uit bijlage 3

de weg van Waarderende gemeenteopbouw. Dit werd op de dag zelf bevestigd door de werkgroepleden die ik daar sprak. Zien hoe er gewerkt wordt vanuit de probleemoplossing, vond ik heel leerzaam. Het verschil tussen beide methodieken is daardoor verhelderd. Tegelijk ben ik me er ook van bewust geworden dat niet één methodiek heilig is. Ook via de probleemoplossing kun je mooie dingen naar boven halen.

De gesprekken met de werkgroepleden waren verhelderend en intensief. Voor hen is het hele proces in eerste instantie teleurstellend verlopen omdat het niet de verandering heeft gebracht waar ze op hoopten. Wat mij getroffen heeft in de gesprekken, is dat ondanks die teleurstelling het vertrouwen en geloof in de gemeente er is en blijft. Vertrouwen dat gevoed wordt door het potentieel dat aanwezig is in de gemeente, een predikante die zich de waarderende manier van werken eigen heeft gemaakt en het werk van de Heilige Geest.

2.2.4. Analyse en conclusie

In de analyse worden de drie hoofdvragen voor de Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze beantwoord. Die antwoorden worden vervolgens gebruikt om een conclusie te trekken over de toepasbaarheid van Waarderende gemeenteopbouw.

Analyse

Vraag 1: *Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?*

De methodiek van Waarderende gemeenteopbouw is ingezet op de startzondag en een gemeenteavond, dat heeft geleid tot veel mooie en waardevolle gesprekken en ideeën. Daarna is de invloed van Waarderende gemeenteopbouw niet vanuit de toepassing van methodiek gekomen, maar vanuit de waarderende manier van kijken en werken door de werkgroepleden en in het bijzonder die van één van de predikanten. De bijdrage van Waarderende gemeenteopbouw aan de opbouw van de gemeente komt hier dus vooral via de professional. De indirecte manier waarop Waarderende gemeenteopbouw kan doorwerken ben ik niet in mijn literatuuronderzoek tegengekomen. Het illustreert wel het uitgangspunt, dat het gaat om een andere houding. Wanneer iemand reageert vanuit die andere houding, zal dat effect hebben.

Vraag 2: *Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en de succesfactoren van het proces geweest?*

In deze gemeente is het proces, volgens de werkgroepleden, wat moeizaam verlopen en niet echt goed van de grond gekomen. De startzondag was goed, maar daarna zakte het proces in. De voorwaarden en succesfactoren die hieronder genoemd worden, zijn dan ook vooral leerpunten die in de interviews genoemd zijn.

Voorwaarden

1. Bij het gemeentebreed inzetten van Waarderende gemeenteopbouw is betrokkenheid van de kerkenraad en mandaat vanuit de kerkenraad essentieel.
2. Neem tijd om als organisatoren om de methodiek en gesprekstechniek in de vingers te krijgen.
3. Wanneer ook anderen ingezet worden als gespreksleider, is het belangrijk om tijd te nemen om deze mensen goed te trainen.

Punt één wordt genoemd en benadrukt door Els Deenen. De andere twee punten worden zowel in 'Goede Wijn' als door de anderen genoemd. Het feit dat deze punten genoemd zijn, omdat ze juist afwezig waren in het proces en het daardoor niet echt van de grond kwam, onderstreept het belang van training. Er is dus duidelijk een risico wanneer een groep te enthousiast aan de slag gaat zonder het geheel te doordenken en zich eigen te maken.

Effecten

1. Op de startzondag is inzichtelijk gemaakt hoeveel mensen er actief zijn in de gemeente. Dat heeft enthousiasme en waardering over de gemeente tot stand gebracht.

2. Nog steeds komen er verhalen boven over hoe bijzonder de startzondag was.
3. Het idee van adressant naar participant is blijven hangen.
4. Mensen hebben oog gekregen voor de kracht van ervaringsverhalen en ontdekt dat ieders verhaal ertoe doet.
5. De meest inspirerende ervaringsverhalen gaan over activiteiten waarin de kernwaarden van gemeentezijn aanwezig zijn.
6. Punten uit het beleidsplan zijn tot leven gekomen door het delen van de verhalen.

De genoemde effecten zijn minder spectaculair en duidelijk dan de effecten die uit mijn literatuuronderzoek zijn gekomen. Alle punten onderstrepen volgens mij het punt van Jan Hendriks, dat er iets gebeurt op het moment dat mensen elkaar verhalen gaan vertellen. Uit deze effecten blijkt dat alleen al de vertelronde iets teweegbrengt. Punt vijf onderstreept de observatie van Els Deenen en Voyle, dat in het vertellen van verhalen de kern van gemeentezijn naar voren komt.

Succesfactoren

1. Gespreksleiders die de gesprekstechniek goed beheersen.
2. Neem de tijd om het proces te doordenken en te ontwerpen.

Het eerste punt wordt ook door Jan Hendriks en anderen genoemd. Training is belangrijk, niet alleen in de methodiek, maar vooral ook in houding. Het tweede punt ben ik niet expliciet op die manier in mijn literatuuronderzoek tegengekomen, maar het wordt wel verondersteld. Het hoort bij zoeken naar een kernthema en het verkennen daarvan. Toch zou het goed zijn daar meer aandacht aan te besteden.

Vraag 3: Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente?

De invloed van Waarderende gemeenteopbouw op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente is heel gering, omdat de methodiek heel kort is gebruikt. Procesmatig is de laatste stap van Waarderende gemeenteopbouw niet gezet in de zin dat concreet aan gemeenteleden de vraag is gesteld waar zij mee aan de slag gaan. In plaats daarvan zijn de aanbevelingsbrieven voor de kerkenraad, de diaconie en de liturgiegroep i.o. opgesteld met aandachtspunten waar zij volgens de werkgroep mee aan de slag zouden moeten gaan. Dit is volgens mij in strijd met de methodiek waarin mensen en werkgroep zelf kiezen aan welke activiteiten ze zich willen verbinden en voor inzetten. Aan anderen voorschrijven wat zij zouden moeten doen zal eerder weerstand oproepen en daarmee een negatief effect hebben op de participatie van de betrokken personen.

Conclusie

Uit de analyse van de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het Waarderende gemeentopbouwproces in de Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze blijkt, dat de inzet van Waarderende gemeenteopbouw goed doordacht moet worden. Het doordenken van alle stappen en training in de gesprekstechniek is heel belangrijk. Dit feit noemt Jan Hendriks wel, maar moet volgens mij sterker neergezet worden.

Een van de belangrijkste dingen in bij het vormgeven van het proces is de betrokkenheid en het mandaat van de kerkenraad. Wanneer gemeenteleden aan de slag willen gaan met deze methodiek, zullen ze de kerkenraad mee moeten nemen. Dit punt wordt in 'Goede Wijn' naar mijn mening onvoldoende helder gemaakt.

2.3 De Brugkerk te Lemelerveld

De Brugkerk in Lemelerveld is een PKN-gemeente. Het is een gemeente met ongeveer 1200 leden waarvan er 250 tot 300 actief betrokken zijn, daarvan zitten er gemiddeld 100 mensen op zondag in de dienst.

De gemeente heeft het verlangen om van betekenis te zijn voor het dorp. Zo zijn er mogelijkheden om (delen van) het gebouw te huren. Er is een gedachtenistafel. Er zijn (voorlopige) plannen om ook een stiltecentrum te realiseren. Er worden concerten en tentoonstellingen georganiseerd, enzovoort. Op zondag zijn de kerkdiensten. Deze hebben een liturgisch karakter.

Ik heb in de Brugkerk een interview gehouden met de leden van de beleidsgroep die in 2011/2012 Waarderende gemeenteopbouw hebben georganiseerd.²⁷ Ik was niet alleen benieuwd naar hoe ze toen gewerkt hebben, maar vooral ook naar de resultaten en effecten drie jaar later. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van het artikel van Els Deenen over het Waarderende gemeenteopbouwproces in de Brugkerk.²⁸

2.3.1 De organisatie van Waarderende gemeenteopbouw

In 2011 was de Brugkerk toe aan een nieuw beleidsplan. De beleidsgroep, die daarvoor was gevormd, wilde graag samen met de gemeente dat nieuwe beleidsplan maken. Els Deenen, gemeenteadviseur bij de PKN, is gevraagd om het hele proces van begin tot eind te begeleiden. Zij heeft de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw voorgesteld als instrument. Het totale proces heeft ongeveer een jaar in beslag genomen.

Samen met Els Deenen komt de beleidsgroep tot een kernthema: 'Beleef het in de Brugkerk'. Samen met de kerkenraad wordt tijdens een kerkenraadsdag het hele proces van Waarderende gemeenteopbouw doorlopen. De waarderende vraag die hier is gesteld, is:

Wat vinden jullie in deze gemeenschap van waarde?

De resultaten van het kerkenraadsproces zijn gebruikt in de communicatie naar de gemeente toe. Na de kerkenraad is het proces uitgezet voor de gemeente. De eerste avond is in mei 2012 gehouden. Op deze avond zijn de mensen eerst in tweetallen in gesprek gegaan over vragen zoals: Wat beleef je in het leven? Zijn er momenten in je leven dat je iets van God hebt gemerkt, gehoord, gezien of gevoeld? Kun je iets vertellen over een gebeurtenis of een viering die voor jou belangrijk is geweest of die je erg heeft aangesproken? Zie je in het leven van alledag in Lemelerveld iets terug van de kerk? Waar hoop je op als je zondags naar de kerk gaat? Daarna zijn de tweetallen samengevoegd tot een grotere groep waarin de verhalen uit de tweetallen zijn gedeeld en thema's zijn geclusterd. Aan het eind van de avond is de mensen gevraagd om een korte schriftelijke reactie te geven op de vraag:

Wat maakt voor ons de kerk van waarde? Wat is van belang voor de toekomst?

De antwoorden op deze vragen zijn door de beleidsgroep meegenomen. Daaruit zijn vier speerpunten gehaald waar in de rest van het proces op gefocust is. Over de thema's is een folder gemaakt die nog voor de zomer is uitgedeeld aan de gemeente. In de folder is de gemeente gevraagd om op een creatieve manier te beschrijven, te verbeelden waar de Brugkerk over drie jaar (in 2015) staat met betrekking tot deze speerpunten. Naar aanleiding van deze oproep zijn er zo'n 25 reacties binnen gekomen. De beleidsgroep wilde meer dromen en heeft hiervoor daarom nog een aparte avond georganiseerd met dezelfde opdracht. Op de startzondag van

²⁷ Zie voor een samenvatting van dit interview bijlage 4.

²⁸ Deenen, Els, *Beleef het in de Brugkerk, Verslag van een waarderend beleidsproces in de Protestantse Gemeente Lemelerveld*, WKO-bulletin, mei 2013

http://www.waarderendegemeenteopbouw.nl/images/Waarderende_Gemeenteopbouw/Beleef_het_in_de_Brugkerk_-_Els_Deenen_WKO-bulletin.pdf

het seizoen 2012/2013 gaat men in vier workshops aan de slag met het nadenken over het vormgeven van de dromen. Deze ideeën worden door de beleidsgroep verzameld en geanalyseerd. Dan blijkt dat er nog twee thema's naar boven zijn gekomen. Deze worden toegevoegd aan het rijtje van vier. De zes thema's worden verwerkt in het beleidsplan.

Op de gemeenteavond waar dat beleidsplan wordt gepresenteerd, wordt de stap van verbinden gezet. Aan gemeenteleden wordt gevraagd met welk thema zij zich verbonden voelen en wat ze kunnen en willen bijdragen om dit thema te verwezenlijken.

Het proces heeft veel energie en initiatief gegenereerd. Al voordat de laatste stap van verbinden werd gezet, zijn gemeenteleden aan het werk gegaan met hun idee. Een van de dingen die uit het proces is gekomen, is het voornemen van de kerkenraad om te deze hervormen naar een lichtere organisatie. Op het moment van het interview in juli 2015 is dat proces bijna afgerond. De lichtere organisatie betekent, dat de kerkenraad meer leiding gaat geven vanuit vertrouwen. Dit heeft tot gevolg dat het meeste werk gedaan wordt in werkgroepen met een groter mandaat. Elke werkgroep is vertegenwoordigd in kerkenraad.

Van de actieve gemeenteleden is vrijwel iedereen op een af andere manier betrokken geweest door deelname aan de gemeenteavond of door mee te doen met de creatieve opdracht of het actief volgen van de communicatie via facebook en de folder.

Het proces heeft veel mensen in beweging gezet en enthousiast gemaakt voor de gemeente. De gesprekken werden in een hele open, constructieve sfeer gevoerd. Er waren soms ineens verrassende openingen naar gesprekken over geloof en de Bijbel. Het is voor jong en oud heel samenbindend geweest. Gemeenteleden nemen gemakkelijker initiatief om iets te gaan doen, omdat men meer is gaan denken vanuit kansen en mogelijkheden, in plaats van taken en beperkingen. In de loop van de afgelopen drie jaren is dat enthousiasme wat ingezakt. Het blijkt lastig te zijn om het momentum vast te houden. Veranderingen doorvoeren blijkt lastiger dan in eerste instantie gedacht. Veranderingsprocessen kunnen te hard gaan, zoals bij de realisatie van het stiltecentrum/de gedachtenistafel. Sommige gemeenteleden konden dit niet bijbenen. Voor anderen ging en gaat het allemaal niet snel genoeg. Mensen kunnen daardoor teleurgesteld raken en stoppen dan met hun project. Tijdens het interview met de beleidswerkgroep vatten zij het plan op om weer eens bij elkaar te gaan zitten en te zien wat er nog loopt en waar dingen een duw nodig hebben. Men trekt de conclusie dat er eigenlijk ook een waarderend proces nodig is voor de borging van het beleidsplan.

Een beperking die genoemd wordt is dat je niet alles tegelijk kunt. Een gemeente is een vrijwilligersorganisatie, dat betekent dat er grenzen zijn aan wat je van mensen kunt vragen. Daarnaast betekent het dat er nogal eens wisselingen zijn en nieuwe mensen hebben tijd nodig om zich in te werken.

2.3.2. Terugblik

Drie jaar later is de werkgroep nog steeds enthousiast over het proces wat ze in de gemeente hebben gedaan en wat er allemaal is gebeurd. Ze kijken terug op een inspirerend proces met de gemeente en onderling. Belangrijk voor dat goede verloop is het vertrouwen van de kerkenraad geweest. Die weg van vertrouwen bewandelt kerkenraad nog steeds.

Door het samen met Els Deenen doorlopen van het proces heeft de werkgroep zich de werkwijze eigen gemaakt en de kracht ervan ontdekt. Het enthousiasme dat dit losmaakt wordt weer overgedragen in de communicatie met de gemeente. Die waarderende communicatie is ook belangrijk nadat het proces afgerond is. Door te blijven communiceren over wat er gedaan wordt in een gemeentegroep, blijft de gemeente als geheel betrokken. Men ziet dan dat er verder gewerkt wordt met het beleidsplan en dat hun inbreng niet voor niets is geweest.

De professionele inbreng van Els Deenen was een voordeel door de frisse blik die ze meebracht en het benoemen van dingen die soms zelf over het hoofd gezien worden. De werkgroep geeft aan dat

het belangrijk is om te zorgen dat de werkgroep bestaat uit visionairs en doeners die in staat zijn breed te denken en te dromen.

2.3.3. Eigen ervaring en reflectie

Het was erg interessant om te horen hoe het proces verder is gegaan en wat er na drie jaar nog van over is. Wat ik mooi vond om te zien is hoe het enthousiasme en de betrokkenheid van de werkgroepleden onverminderd groot is. Nog steeds voelen zij zich verantwoordelijk voor hun aandeel in het proces en de uitkomsten van het proces.

Wat mij opviel in hun verhalen is dat zij enerzijds zeggen dat de flow en het enthousiasme wegebben. Anderzijds noemen ze heel veel initiatieven die nog steeds lopen en dat mensen ook weer met nieuwe dingen komen. Door erover te praten wordt men zich weer bewust wat er allemaal gebeurt is en nog gebeurt. Het waarderen moet je blijven doen om oog te (blijven) houden voor het mooie wat er gebeurt. Het is dus belangrijk om bewust te blijven kijken.

2.3.4. Analyse en conclusie

In de analyse worden de drie hoofdvragen voor de Brugkerk beantwoord. Die antwoorden worden vervolgens gebruikt om een conclusie te trekken over de toepasbaarheid van Waarderende gemeenteopbouw.

Analyse

Vraag 1: *Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?*

De bijdrage van Waarderende gemeenteopbouw aan de opbouw van de Brugkerkgemeente is dat de kerkenraad meer vanuit vertrouwen is gaan werken, wat de vergadertijd korter en efficiënter maakt. Daarnaast ervaren gemeenteleden meer ruimte en vrijheid om nieuwe dingen te gaan doen. Door het hele proces hebben mensen meer oog gekregen voor kansen en mogelijkheden van de gemeente. De Brugkerk groeit dus in het plaatje van de vertrouwensvolle gemeente zoals Jan Hendriks dat voor zich ziet in 'Goede Wijn'.

Vraag 2: *Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het proces geweest?*

Bij de inventarisering van deze punten heb ik vooral gevraagd naar en gelet op wat er in 2015, dus drie jaar later, nog merkbaar is van het proces.

Voorwaarden

1. Een kerkenraad die werkt vanuit vertrouwen.
2. Zelf eerst het proces doorlopen is belangrijk om het te leren kennen en de kracht ervan te ervaren. De energie daarvan neem je mee naar anderen toe.
3. Zorg voor herkenbaarheid door een motto, lied en/of een vaste tekst.
4. Aandacht blijven geven aan communicatie.

Jan Hendriks en Els Deenen noemen zowel het belang van een kerkenraad die werkt vanuit vertrouwen als het belang van het eigen maken van de methodiek. Punt 3 wordt door Els Deenen genoemd. Het hebben van een motto of een lied of vaste tekst zorgt voor herkenbaarheid. Het punt van communicatie tijdens en na het proces ben ik niet expliciet tegengekomen in de literatuur, maar het is duidelijk dat het in de literatuur voorondersteld wordt. Wanneer het een gemeente lukt om de communicatie over wat er gebeurt ook na het proces te blijven vasthouden, kan dat volgens mij helpen om te voorkomen dat de energie en het enthousiasme dat los gemaakt is wegebt.

Effecten

1. Waarderende gemeenteopbouw is erg samenbindend, voor jong en oud.
2. Mensen gaan meer denken vanuit kansen en mogelijkheden in plaats vanuit taken en beperkingen.
3. Gemeenteleden nemen gemakkelijker initiatief en verantwoordelijkheid om dingen te organiseren.

4. Soms zijn er verrassende openingen naar gesprekken over het geloof en de Bijbel.
5. In de eerste tijd na het proces is er in de gemeente energie en enthousiasme. Geleidelijk aan ebt dit weg.

De vijf punten worden door Jan Hendriks genoemd in 'Goede Wijn'. Ze passen heel erg in zijn plaatje van de vertrouwensvolle gemeente. De opmerking bij punt vijf over het wegebben van de energie en enthousiasme ben ik bij hem en de anderen niet tegengekomen. Masselink e.a. wijzen met betrekking tot dit punt op het belang van het doorbreken van oude patronen. Hoe beter dat lukt, hoe meer ruimte er is voor creativiteit.

Succesfactoren

1. Het betrekken van een professionele buitenstaander, zoals Els Deenen, is een voordeel. Zo iemand heeft frisse ideeën en ziet dingen die je zelf niet ziet, omdat je er middenin zit.
2. Diversiteit van mensen in de werkgroep, zowel visionairs als praktische mensen.
3. Goede communicatie is nodig tijdens het proces, maar ook daarna moet je blijven vertellen wat er gebeurt. Vooral wanneer groepen een intern proces ingaan, zoals de kerkenraad op weg naar een lichtere organisatie.

Punt 1 onderstreept wat Jan Hendriks en de anderen zeggen over de toegevoegde waarde van de inzet van de getrainde professional.

Jan Hendriks noemt een aantal eigenschappen die werkgroepleden moeten hebben. Die eigenschappen komen overeen met de termen visionairs en doeners.

Het belang van communicatie wordt voorondersteld in de literatuur. Ik ben geen informatie tegengekomen over het onderwerp 'hoe verder na Waarderende gemeenteopbouw?' Uit het verhaal van de werkgroep van de Brugkerk blijkt dat het wel belangrijk is om te blijven communiceren over hoe het verder gaat met het gezamenlijke product. Dat verhoogt de betrokkenheid van mensen bij de gemeente en met elkaar. Daarbij laat het mensen zien dat er verder gewerkt wordt met hun bijdrage.

Vraag 3: Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente?

Waarderende gemeenteopbouw heeft veel invloed gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente tijdens het proces. Het gaat daarbij wel om mensen die al op één of andere manier betrokken waren. Het proces heeft geen invloed gehad op de grote groep papieren leden. In de loop van de tijd tussen 2012 en 2015 blijkt dat participatie ook aan verandering onderhevig is. Bij sommigen verandert de actieve participatie, omdat ze iets anders gaan doen in de gemeente of stoppen met kerkenwerk en meer naar een passieve participatie gaan. Er zijn ook mensen voor wie de participatie verandert omdat ze teleurgesteld zijn geraakt tijdens hun vrijwilligerswerk voor de gemeente. Wat opvalt, is dat de participatie bij de werkgroepleden hoog is en wisselt van actief naar passief tot het voornemen om weer actief met de resultaten Waarderende gemeenteopbouw bezig te gaan.

Conclusie

Uit de analyse van de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het Waarderende gemeentopbouwproces in de Brugkerk blijkt dat het belangrijk is om ook nadat een proces is afgerond regelmatig te blijven communiceren over de stand van zaken van de projecten. Over dit punt heb ik geen informatie gevonden in de literatuur die ik gelezen heb. Jan Hendriks besteedt geen aandacht aan wegebben van enthousiasme en momentum en hoe je daar in de gemeente mee om kunt gaan. Het zou goed zijn om daar in de toekomst wel inzichten en handvatten en handvatten over aan te reiken aan gemeenten.

Conclusie en aanbevelingen

Aan het begin van het onderzoek had ik de volgende doelstelling geformuleerd:

Het doel van het onderzoek is een goed beeld krijgen van de toepasbaarheid van Waarderende gemeenteopbouw in de praktijk. Het beschrijven en analyseren van de effecten, succesfactoren en noodzakelijke voorwaarden kunnen de stichting helpen om gemeenten die aan de slag willen gaan met Waarderende gemeenteopbouw beter van dienst te zijn.

De vraagstelling naar aanleiding van het doel was opgebouwd uit drie vragen

- *Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?*
- *Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het proces geweest?*
- *Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeentelieden bij de gemeente?*

In het vorige hoofdstuk zijn per gemeente deze drie vragen beantwoord. Die antwoorden worden hieronder samengevat en veralgemeniseerd. Van daaruit zullen er een aantal aanbevelingen gedaan worden.

Vraag 1: Hoe heeft Waarderende gemeenteopbouw bijgedragen aan de opbouw van de gemeente?

In 'Goede Wijn' schetst Jan Hendriks een hooggestemd vergezicht met zijn vertrouwensvolle gemeente. Het wekt de verwachting dat wanneer men het boek volgt er aan het eind van stap 5 een vertrouwensvolle gemeente is. Uit de casestudies blijkt dat dit bij geen van de drie gemeenten het geval is. Hoewel de Brugkerk een behoorlijke stap gezet heeft in de richting van het beeld van Jan Hendriks. Het blijkt dus dat een vertrouwensvolle gemeente worden een proces is dat meer tijd vraagt dan een seizoen lang met Waarderende gemeenteopbouw bezig zijn. In 'Goede Wijn' wordt dit wel genoemd, maar de nadruk ligt daar niet op.

Over het algemeen zijn de organisatoren enthousiast en raden zij andere gemeenten zeker aan om met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag te gaan. De organisatoren van de PKN-gemeente Oosterbeek-Wolfheze geven daarbij wel het advies om tijd te nemen om het proces goed te doordenken. De waarde van Waarderende gemeenteopbouw is volgens mij dat mensen op een andere manier met elkaar in gesprek zijn geweest en oog hebben gekregen voor het waardevolle dat er is. Dit heeft enthousiasme en betrokkenheid gegenereerd. Afhankelijk van de mate waarin de opbrengst meegenomen is in beleidskeuzes, blijft het bij een eenmalig gebeuren of ontstaat er een veranderingsproces richting een vertrouwensvolle gemeente.

Vraag 2. Wat zijn de noodzakelijke voorwaarden, effecten en succesfactoren van het proces geweest?

Noodzakelijke voorwaarden

In de gemeenten worden verschillende noodzakelijke voorwaarden genoemd. Ik noem hier degenen die door alle drie de gemeenten zijn genoemd.

De eerste en belangrijkste is betrokkenheid en mandaat van de kerkenraad, vooral bij een gemeentebreed proces. Wanneer de kerkenraad niet betrokken is, komt het proces niet gemeentebreed van de grond, zoals de werkgroep in Oosterbeek-Wolfheze ondervonden heeft. Een tweede belangrijke voorwaarde is training. Niet alleen door je de methodiek zelf eigen te maken, maar ook door het trainen van de gespreksleiders. Beide punten worden ook door Jan Hendriks en andere ervaringsdeskundigen benadrukt.

Effecten

Sommige effecten die genoemd worden zijn specifiek voor de betreffende gemeente, omdat het verloop van het proces bij elke gemeente anders is. Toch zijn er effecten die in meer of mindere mate bij alle drie de gemeenten zichtbaar zijn. Wat bij alle drie de gemeenten naar voren komt, is

dat de vertelfase energie genereert en mensen bewust maakt van het positieve dat al in de gemeente aanwezig is. Er ontstaat een andere 'kijkhouding'. Het positieve maakt mensen enthousiast en vergroot betrokkenheid. In de ervaring van de Brugkerk zakt dit op een gegeven moment ook weer in.

De Brugkerk heeft de ervaring dat mensen nu, anno 2015, gemakkelijker initiatief nemen om wat nieuws te starten en zich daar ook voor blijven inzetten. Bovengenoemde effecten worden door Jan Hendriks ook in 'Goede Wijn' genoemd.

Succesfactoren

Door de gemeenten worden als succesfactoren benoemd: de training in de methodiek van zowel werkgroep als van gespreksleiders. Unaniem wordt de ondersteuning en inzet van een professional die bekend is met de methodiek genoemd als belangrijke bijdrage aan het slagen van het proces. In de Goede Herderkerk en de Brugkerk was dit een externe professional, in de gemeente Oosterbeek-Wolfheze een van de predikanten. Deze beide punten worden ook door Jan Hendriks al genoemd in 'Goede Wijn'.

Een andere succesfactor die genoemd wordt is een goede communicatie, vooraf, tijdens en na het proces. Gemeenteleden moeten meegenomen worden in de denkwijze. Het punt van een goede communicatie is niet expliciet terug te vinden in 'Goede Wijn'. Wellicht wordt dit voorondersteld in het uitgangspunt dat het in Waarderende gemeenteopbouw gaat om het gesprek van allen met allen. Toch zou het goed zijn wanneer het punt van communicatie wat meer voor het voetlicht gebracht zou worden.

Vraag 3. Welke invloed heeft Waarderende gemeenteopbouw gehad op de participatie van gemeenteleden bij de gemeente?

Het blijkt dat de invloed van Waarderende gemeenteopbouw op de participatie van gemeenteleden lastig is vast te stellen, omdat het niet echt meetbaar is. Dit heeft volgens mij te maken met het feit dat participatie zowel actief als passief kan zijn en dan allerlei gradaties kent. Door de organisatoren wordt genoemd dat ze merken dat mensen meer oog hebben gekregen voor het waardevolle van wat er is in de gemeente. Dit is meer passieve participatie. De actieve participatie was er op het moment dat gemeenteleden zich verbonden aan de realisatie van gekozen projecten.

Aanbevelingen voor de Stichting Waarderende gemeenteopbouw

Uit de casestudies blijkt dat training in de filosofie en methodiek heel belangrijk is. Voor een deel kan een team zichzelf trainen door met elkaar een proces te doorlopen en elkaar scherp te houden in het waarderende gesprek. Toch blijkt dit lastig te zijn. De Stichting Waarderende gemeenteopbouw kan gemeenten van dienst zijn door in te zetten op het organiseren van trainingen in de filosofie en methodiek. Speciale aandacht moet er daarin naar mijn mening zijn voor het zoeken en formuleren van een kernthema en het voeren van het waarderende gesprek. Daarnaast is aandacht voor de training van de professionals (predikanten en kerkelijk werkers) in de kerk nodig. Uit alle verhalen blijkt dat zij een grote rol spelen bij een goed verloop van het proces.

Een ander belangrijk punt dat naar voren komt is de betrokkenheid en het mandaat van de kerkenraad. Het is naar mijn idee belangrijk om dit onder de aandacht te blijven brengen via de website, tijdens trainingen en toerustingsdagen.

Uit de casestudie van de Brugkerk komt naar voren dat na verloop van tijd het enthousiasme en de flow weg lijken te ebben. De vraag is of dit daadwerkelijk zo is of dat de bruisende beek een rustiger stromende rivier is geworden. Het kan helpen om met enige regelmaat een waarderend gesprek te hebben met elkaar en te blijven communiceren over wat er allemaal gebeurt met de gezamenlijke input. De Stichting Waarderende gemeenteopbouw kan gemeenten hierin ondersteunen door het geven van informatie over hoe verder na een Waarderende gemeenteopbouwproces. Die ondersteuning kan plaatsvinden door informatie te verzamelen hoe

daar in andere gemeenten mee wordt omgegaan en dat te delen op de website. Waarschijnlijk valt hier ook het een en ander te leren uit de praktijk van Waarderend Organiseren.

In de gesprekken die ik heb gehad, heb ik ook dingen verteld over hoe andere gemeenten hebben gewerkt en wat zij ervaren hebben. Degenen met wie ik op dat moment in gesprek was hebben die informatie altijd heel zinvol en helpend gevonden. Aan het eind van een van de gesprekken werd als tip gegeven om contact te zoeken met een andere gemeente met ervaring in de methodiek. Om dit contact tot stand te kunnen brengen is het nodig te weten wie er met Waarderende gemeenteopbouw hebben gewerkt. Dit overzicht zou de Stichting Waarderende gemeenteopbouw kunnen realiseren door het opzetten van een databank met adressen en contactpersonen van kerken en gemeentewerkers die ervaring hebben met Waarderende gemeenteopbouw en die bereid zijn die kennis te delen. Op de website kan het bestaan van deze databank aangegeven worden. Een andere mogelijkheid is om de website uit te breiden met een actief beheerd forum waar plaatselijke organisatoren hun vragen kwijt kunnen en antwoord krijgen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en discussie

Het is het verlangen van de Stichting Waarderende gemeenteopbouw dat er in de toekomst meer casestudies gedaan worden bij andere gemeenten. Vanuit mijn ervaringen in dit onderzoek wil ik de volgende aanbevelingen voor vervolgonderzoek meegeven:

- Wanneer de mogelijkheid er is, maak dan een of meerdere stappen mee in het proces. Het helpt bij de beeldvorming over hoe er is gewerkt.
- Zet de gesprekspunten voor de interviews op papier.
- Denk goed na over hoe je de input van deelnemers wilt krijgen. Denk hierbij ook na over het tijdpad, in overleg met organisatoren. Dit laatste had ik niet goed doordacht, waardoor het gesprek met deelnemers beperkt is gebleven.

Een ander interessant punt voor vervolgstudie komt wat mij betreft uit de casestudie van de Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze. Deze laat zien dat ook met een combinatie van Waarderende gemeenteopbouw en de probleemoplossing er een mooi resultaat kan ontstaan waar een gemeente mee verder kan. Dit roept de vraag op wanneer en waarom kies je voor welke methode?

Literatuurlijst

Boeken:

Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004

Hendriks, Jan, *Goede Wijn, Waarderende Gemeenteopbouw*, Kampen, Kok, 2013

Hendriks, Jan, *Kerkvernieuwingeen uitdaging. Op weg gaan met visie en vertrouwen*, Heeswijk Abdi van Berne-Heeswijk, 2010

Hendriks, J., *Verlangen en Vertrouwen, Het hart van gemeenteopbouw*, Kampen, Kok, 2008

Hoeven, Nel, *Wat is onderzoek?*, Den Haag, Boom Lemma Uitgevers, 2011

Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Nieuwerkerk aan den IJssel, Gelling Publishing, 2008

Ploeger, Albert en Ploeger-Grotegoed, Joke J., *De gemeente en haar verlangen, van praktische theologie naar de geloofspraktijk van de gemeenteleden*, Kampen, Kok, 2001

Stoppels, Sake, *Voor de verandering, werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, Zoetermeer Boekencentrum, 2009

Artikelen en websites:

Erwich, René, dr. *Ecclesiologie van de participatie, de ecclesiologie van Miroslav Volf*, in *Soteria* 22 nr. 4 (2005): blz. 8-16.

Deenen, Els, *Beleef het in de Brugkerk, Verslag van een waarderend beleidsproces in de Protestantse Gemeente Lemelerveld*, WKO-bulletin, mei 2013

[http://www.waarderendegemeenteopbouw.nl/images/Waarderende_Gemeenteopbouw/Beleef_het_in_de_Brugkerk - Els Deenen_WKO-bulletin.pdf](http://www.waarderendegemeenteopbouw.nl/images/Waarderende_Gemeenteopbouw/Beleef_het_in_de_Brugkerk_-_Els_Deenen_WKO-bulletin.pdf)

Veldhuis, Hessel, *Samen de dienst uitmaken* <http://www.hbo-kennisbank.nl/record/oai:repository.samenmaken.nl:smpid:16263>

Voyle, Robert J., Rev., *Ensuring Change is a Blessing, The Appreciative Inquiry Based Way of Leading Transitions*, Cleargy Leadership Institute, 2008,

<http://www.clergyleadership.com/handouts/Transitional-Ministry-Blessing.pdf>

Overig:

Interview met Els Deenen op 18 maart 2015

Bijlage 1: Interview Els Deenen

Datum: 18 maart 2015

Tijd: 14.00 - 15.30

Hoe ben jij met Waarderende gemeenteopbouw in aanraking gekomen?

Ik heb de eerste cursus Waarderende gemeenteopbouw gevolgd. Alleen heette het toen nog gewoon Appreciative Inquiry. Deze cursus was uitgeschreven door Leve de Kerk en die werd bekendgemaakt bij het WKO, het Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk. Dat was een cursus van twee dagen met Robbert Masselink. Het was een hele gemengde groep vanuit diverse achtergronden. Jan Hendriks was ook bij die cursus. Ik herinner me het enthousiasme en meteen het idee bij mij: 'dit is nou iets waarbij ik me heel erg thuis voel.' En dat heeft zich de afgelopen jaren ook bewezen. Het is wat mij betreft een blijvertje en het is ook zo breed geworden, ook onder mijn collega's gemeenteadviseurs. Zo breed erkend als een manier van werken en ook een manier van kijken. Het is dus niet alleen een methode, maar het is ook veel meer een houding van waaruit je kijkt en van waaruit je gemeenteopbouw en gemeenten met hun vragen benadert. Die in ieder geval oplevert dat je de verlamming voorbij bent die de krimp vaak met zich meebrengt. Dat je mensen leert vanuit een ander perspectief te kijken; de perspectiefwisseling is belangrijk. Dat levert enthousiasme op en betere resultaten. In ieder geval resultaten die iets verder springen dan wanneer je met een probleembenadering aan de gang gaat. Het is wel zo dat de probleembenadering nog steeds de invalshoek is waarmee gemeenten aankloppen.

Wat doe jij als er een gemeente vanuit de probleembenadering contact zoekt?

Ik richt me dan meteen op het verlangen wat er zit onder de zorgen en de problemen die worden geuit. Ik benoem dat dan ook meteen, "dus u wilt graag dat ...". Het is dus veel meer een houding, want op het moment van een telefoontje ben ik nog niet eens aan het werk. Maar het maakt wel dat mensen zich gehoord voelen. Overigens moet ik aan het eind van zo'n telefoontje vaak twee dingen uitleggen. Het eerste is dat een begeleidingstraject bij ons onder de betaalde dienstverlening valt, ook al is het één avond. Deze mededeling is voor gemeenten altijd even slikken. Soms kan iets in een avond maar de meeste trajecten zijn te groot om in een avond aan te pakken. Dat is dan het tweede dat ik duidelijk maak, het kan niet op één avond, maar het is een proces dat je aangaat met elkaar. Dus als je vraagt naar mijn rol, dan is dat altijd de procesbegeleider en duidelijk maken dat het om een proces gaat en niet om het goede gevoel of om een leuke belevenis of zo, dat komt mee, maar dat is bijvangst.

Hoelang duurt gemiddeld zo'n proces?

Vaak toch wel een seizoen. Je hebt gewoon meerdere bijeenkomsten nodig om de verschillende stappen voor te bereiden en de gemeente in gesprek te laten gaan.

Volg jij echt de methodiek?

Ja, op een eerste gemeenteavond ben ik aan het peilen: Wat wordt het kernthema? Waar moet het over gaan in deze gemeente de komende jaren? Wat voor soort wijk is het? Wat speelt er? Hoe willen ze gemeente zijn? Wat is het verlangen in deze gemeente voor de toekomst? Heeft deze gemeente nog zicht op de kern van gemeentezijn?

Dus Waarderende gemeenteopbouw brengt je eigenlijk ook altijd weer terug bij je verlangen en daarmee ook weer terug naar de kern, dus de Mystiek, Koinonia en Diaconia, van gemeentezijn?

Altijd. Wanneer ik niet helemaal weet wat er speelt, zijn mijn eerste verkennende vragen in zo'n vertelfase: vertel me nou eens van een gebeurtenis van de afgelopen twee jaar waarin je dacht, hier draait het nou om in het gemeentezijn; dit is nou precies waarom het draait in het gemeentezijn. Door de jaren heen heb ik veel verschillende verhalen gehoord en het grappige is dat je in die verhalen wel vaak iets van een van die drie relaties terugvindt. Soms zijn er poten

oververtegenwoordigd en poten ondervertegenwoordigd, dan vraag ik ook nog wel naar die andere dingen. Maar het begint altijd eerst met het opdelven van: wat doet er nou eigenlijk toe in jullie gemeente? En heel vaak draait het dan toch om de eigen gemeenschap en het samenleven daarin, de zorg voor elkaar, de ervaren steun bij ziekte, bij ontslag, bij dat soort dingen. Dat is een van de eerste dingen die mensen eigenlijk altijd noemen. Daarna komen de bijzondere vieringen, maar bijna niemand zegt: die inzameling die we toen hebben gehouden voor de voedselbank, dat is nou waar het om draait.

En zo'n eerste gesprek, heb je dat met een kerkenraad of is dat met een groepje gemeenteleden?

Ik zorg wel altijd dat ik drie tot vijf mensen om me heen heb, want met alleen de predikant of alleen de kerkelijk werker ben je zo kwetsbaar. Diegene moet dan alles weer overbrengen en wat er dan vertekend wordt onderweg als je er niet bij bent, weet je ook niet precies. Dus, je kunt beter met een klein groepje aan de gang gaan en daar vraag ik ook naar. Soms is een eerste gesprek ook met een moderamen, dus een al bestaand groepje. Stel dat ze zeggen, we willen werken aan het beleidsplan, dan maken we een werkgroepje beleidsplan.

Besprek jij in zo'n groep hoe het proces gaat? Stellen jullie daar het proces vast?

Ja, daar vertel ik altijd iets over waarderend werken en waarom ik zo graag op die manier werk. Ik geef dan ook wat voorbeelden uit de praktijk van wat ik daarmee gedaan heb, want je moet mensen meekrijgen in de manier van werken. Als ik bijvoorbeeld met een beleidsproces aan de gang ga, dan is een van de eerste dingen die ik probeer, een kerkenraadsdag of een kerkenraadsweekend te organiseren. Daarin lopen we dan de hele cyclus een keer door. Het is een soort droogzwemmen met de manier van werken op het thema. Ik test dan het kernthema. Vaak heb ik dan al een idee van de richting, dus we kijken eens hoe dat valt. Zo nodig kun je na zo'n kerkenraadsdag het kernthema bijstellen. Het gaat eigenlijk steeds om het verbreden van draagvlak. Je begint met een kerngroepje - en dan het liefst het kader - en dan met de gemeente samen, zodat uiteindelijk de grote groep eigenaar is van het eindproduct.

Met een kerngroepje bereid ik iedere volgende stap in het proces voor. Na een gemeente-avond ordent de kerngroep de gegevens van de flapovers of de lading strookjes of plakbriefjes of waarop je dan ook de gegeven verzameld hebt. Het resultaat wordt altijd bij het begin van de volgende stap teruggekoppeld naar de brede groep en daar bouw je dan weer op voort. Dan pak je het weer even terug in de kerngroep om het weer te verwerken. Dan gaat het weer terug naar buiten zodat mensen zich uiteindelijk ook herkennen in dat wat eruit komt, dat ze zeggen: ja, dat hebben wij bedacht.

Je verzamelt verhalen en je verzamelt dromen. Ga je dan in zo'n kerngroep die dromen en verhalen thematiseren of ga je ze eigenlijk ook al voorselecteren?

Nee, ik selecteer niet. Ik houd alles erin, want er kan een droom of thema zijn die 25 mensen min of meer delen, maar er kan ook een droom zijn die maar één persoon naar voren brengt, maar die wel degelijk heel belangrijk is. Dus als het even kan, laat ik er niks uit vallen. Het moment dat het eruit valt, is bij de fase van het kiezen; bij het stemmen met de voeten. Met welk thema wil je je verbinden? Die hangen op flapovers of die liggen op flapovers in de ruimte of op kaartjes en dan zeg ik: ga nou eens staan bij het thema waarmee je jezelf het meest verbonden voelt en waarvan je denkt, als er de komende jaren ergens aan gewerkt zou moeten worden, dan zou ik wel hierbij willen staan.

Je maakt het dus echt heel fysiek?

Ik maak het heel fysiek, want dat maakt heel veel duidelijk. Want dan gaan mensen ergens staan en dan zie je meteen, hier staan er een heleboel, hier staan er twee. Dan is de vraag zien jullie het zitten met zijn tweeën? Soms zegt men ja, soms zegt men iemand erbij zou fijn zijn. Bijna altijd is er dan wel iemand die zich wil aansluiten. Soms blijft er een thema onbemenst achter. Dan benoem ik dat en vraag ik de groep hoe dat kan. Soms is het dan gewoon omdat men zegt: eigenlijk zijn we er ook al wel een beetje mee bezig en we hebben het gevoel dat het niet zo urgent is. Soms is het

ook een thema waarvan men denkt, daar willen we onze vingers niet aan branden of dat zien we nog niet zo voor ons. Dan is er altijd ter plekke het gesprekje wat hebben we dan nodig om ons met dat thema te verbinden? Is er nog een voorstap nodig of een toerusting? Heb je nog wat van mij nodig als procesbegeleider om daaraan te durven beginnen en wie durft dat dan? Dus dan kiezen we met elkaar. Wat blijft er liggen en wat pakken we op? Nou en als er dan iets blijft liggen, dan is het niet erg, want dan hebben we met elkaar bedacht dat het blijft liggen en waarom het blijft liggen.

Als een gemeente zo'n proces een keer heeft doorlopen en beleefd, pakken ze dan op een ander moment zelf zo'n proces nog een keer weer op of is het iets wat een gemeente eenmalig doet?
Dat hangt van de professional in de gemeente af. Eén van mijn eerste afgeronde processen heb ik gedaan in Lemelerveld en dat staat ook op de website van Waarderende gemeenteopbouw. De predikant daar heeft zichzelf de houding en de manier van werken zeer eigen gemaakt en de kerngroep die ik daar had ook. Dus daar zie ik dat het verder gaat en dat ze voortdurend op die manier proberen te blijven werken. Af en toe vliegen ze mij heel even in, soms voor een telefoontje, soms voor één gemeente-avond of één kerkenraadsvergadering en dan gaan ze zelf weer verder. Ik heb het idee dat in een heel hoop andere gemeenten waar ik ermee heb gewerkt als het niet tussen de oren van de professionals zit; als het niet helemaal eigen is gemaakt, dan keren mensen heel snel terug naar de vertrouwde probleembenadering.

Enerzijds is dat logisch, maar toch ook wel jammer dat je daarin zo afhankelijk bent van de professional die op dat moment in jouw gemeente werkzaam is. Aan de andere kant, de leden van de kerkenraad rouleren ook.

Ja, de professional is toch de eerste leidinggevende in een gemeente, ook al is die niet de voorzitter van de kerkenraad, het is wel de continuïteit en de professionaliteit. Robbert Masselink heeft dit ook al eens genoemd. Je kunt een hele organisatiecultuur hebben en een hele tijd op de waarderende manier werken, op een gegeven moment wisselt het management en dan kan zomaar binnen een half jaar een hele cultuur tenietgaan die je zorgvuldig hebt opgebouwd.

Het mooie van deze methodiek vind ik dat je op zoek gaat naar het verlangen, in plaats van de focus leggen op wat er niet goed gaat. Je krijgt meer energie van wat er goed gaat.

En het houdt je met beide benen op de grond. Het maakt dat de dromen realistisch worden. Soms kom ik hele onrealistische dromen tegen. Bijvoorbeeld van een gemeente in een wijk met veel ouderen en weinig gezinnen, die dan verlangen naar een kerk vol jeugd. Maar een gemeente moet leren onder ogen zien, hoe staat het er met ons voor en wat zijn onze mogelijkheden? Ook daarvoor is waarderend werken heel goed. Dan ga je vragen stellen als: Hoe kunnen wij als vergrijzende gemeente toch vitaal zijn? Waar voelen wij onze vitaliteit? Dat is weer een ander verlangen. Zo'n gemeente heeft een keus. Ga je werken aan: hoe krijgen we de kerk weer vol jeugd? Of ga je werken aan: hoe kunnen wij als vergrijzende gemeente voor elkaar van betekenis zijn? En dan ga je verhalen vertellen over: waar zijn wij dan van betekenis voor elkaar?

Hoe ga je ermee om wanneer er mensen steeds maar weer komen met hun pijnpunten?

Ook die pijnpunten kunnen voorwerp worden van waarderend onderzoeken. Want het is nou juist niet de bedoeling dat je ze wegmoffelt. Maar je probeert ze mee te nemen in de grotere beweging van het verlangen. Het is dan wel belangrijk om te komen tot een uitdagende formulering van het kernthema. Want een kernthema moet natuurlijk ook nastrevenswaardig zijn. Iedereen moet denken: ja, daar gaan we mee aan de slag!

Welke stap kost nou de meeste moeite?

De stap tussen dromen en verwezenlijking en het borgen. We noemen dat ook wel de knip in het proces of de hobbel in het proces. Ik heb geleerd dat, hoe beter je de eerste fase van het proces doet, hoe makkelijker die stap wordt of hoe kleiner die hobbel of die knip. Je maakt in een van de eerste fasen een provocatieve beschrijving van de toekomst, op basis van wat je in huis hebt, wat er mogelijk zou zijn. Als die beschrijving niet provocatief genoeg is, dus niet genoeg oproept, dan

blijft je droom onder de maat en dan wordt het ook moeilijker om hem te realiseren. Als je hem niet concreet genoeg hebt, dan kom je ook daarna niet ver genoeg in de verwezenlijking. Nog eerder, als je kernthema niet uitdagend genoeg is, dan zal je ook in een latere fase geen grootse resultaten bereiken. Dus je moet echt zorgen dat je kernthema heel uitdagend is en dat je provocatieve beschrijving zo goed mogelijk is. Zodat je in die droomfase ook echt dingen ziet ontstaan waarbij je denkt: oké, dat is leuk, daar word ik enthousiast van, dat zie ik voor me. En dan weet je ook wel hoe je het moet gaan doen. Ik heb dit gezien in Lemelerveld. Zij hadden gezegd: wij willen het spiritueel centrum worden van Lemelerveld. We staan op een centrale plek in het dorp. We hebben een mooi gebouw. We hebben een enthousiaste gemeente. Wij willen wel het spirituele centrum van Lemelerveld worden als dat kan, tegenover het Kultuurhuûs. Nou ja, dan zie je de verbindingen ontstaan met de samenleving, met de context daar omheen, met de katholieken samen. Er gebeurt van alles. Maar dat kwam ook door dat uitdagende kernthema van hier willen we naartoe met elkaar. En dat maakt ook dat je je gemeente helpt met experimentjes, want als je dat wilt doen dan is het heel duidelijk dat je je niet kunt concentreren op de kerkdienst zondagmorgen om tien uur en op je eigen pastorale gemeenschap, maar dat je iets wilt met het dorp.

Heb je wel eens meegemaakt dat je in je kerngroep een kernthema formuleert en daarmee naar zo'n eerste avond naar de gemeente gaat en dat het helemaal niet landt en wat doe je dan?

Dat heb ik wel eens meegemaakt. Wat ik dan doe is zeggen: dat nemen we mee terug. Daar moeten we nog eens goed over nadenken. Een kernthema formuleer je op basis van een voorgesprek. Daarin zoek je met elkaar naar wat zou het kunnen zijn? Dat had ik ook gedaan in die groep. Zij hadden een hele grote kerkenraad. Rondom dat thema zijn we de vertelfase ingegaan. Aan het eind van de avond hebben we met elkaar gekeken of we het goede thema te pakken hadden voordat we de gemeente in zouden gaan. Toen ontstond er opeens heel veel discussie in de zaal. Na een kwartier heen en weer praten zei ik: we komen er niet uit. Als er zoveel over gepraat moet worden, dan gaan we er zo niet de gemeente mee in. Dan is dit niet het goede thema. Dus dat moet mee terug naar de kerngroep.

Een van de lastigste dingen lijkt mij, zeker ook als je procesbegeleider bent, om dat kernthema te vinden. Hoe doe je dat?

Hoe doe ik dat? Heel goed luisteren tijdens een intakegesprek. Soms is dat voor een kerkenraadsweekend. Dan ze zeggen, we moeten ons beleidsplan weer herijken of we moeten een nieuw beleidsplan. Soms is dat voor een gestrand samen-op-wegproces. Heel goed luisteren: wat speelt er hier? Wat is hier het verlangen? Soms zet ik er dan drie onder elkaar en zeg ik: welke spreekt je nou het meeste aan? Wat is nou echt waar het om zal gaan? Soms, nadat ik de manier van werken heb uitgelegd in de kerngroep, gaan we samen zoeken naar het thema dat alles samenbindt. Dan wordt het een soort brainstorm met elkaar. Wanneer een thema al vastgesteld is en ik er over twijfel of het wel uitdagend en concreet genoeg is begin ik met een invullingsrondje, bijvoorbeeld een brainstorm. Even met elkaar associëren over het thema om het zo wat te verhelderen en een beeld erover te vormen.

Hoe zorg je ervoor dat een gestart proces verder gaat als jij het los moet laten?

Vanwege de kosten blijft mijn inzet vaak beperkt tot een kerkenraadsdag en dan moet ik het daarin doen. Dan moet ik aan het eind van de dag zorgen dat er afspraken zijn waarmee iedereen uit de voeten kan, maar dan moet ik het loslaten en hopen dat iedereen doet wat er is afgesproken, maar dat kan natuurlijk nooit. Als je dan kijkt in Lemelerveld, waar ik dan een heel jaar erbij betrokken ben geweest en nu dan op afroep nog zo één keer per jaar even mag meedenken, dan is dat een heel prettige vorm van borgen. Ieder jaar zeg ik: wat is er allemaal weer gebeurd? En dan hoor ik wat er gebeurd is en dan word ik daar heel vrolijk van en dan denk ik: wat zijn ze toch goed bezig. En dan zegt die predikant: ik vind dat het zo langzaam gaat. Dan zeg ik: kijk nou waar je drie jaar geleden bent begonnen en hoever je bent uitgegroeid. Wat heb je een hoop op gang gebracht!

Maar als er niet een professional is in de gemeente zelf die dat kan, en niet iemand die het bewaakt, dan is het vaak snel weg. Ik wil mensen ook niet van mij afhankelijk maken. Ik werk voortdurend aan m'n eigen overbodigheid.

Als een gemeente bezig is met Waarderende gemeenteopbouw en gemeenteleden gaan meer meedoen, zie je dan die participatie ook afzwakken op het moment dat de professional die het in z'n vingers had, weggaat?

Daarvoor houd ik denk ik te weinig zicht op de projecten waar ik niet meer bij betrokken ben. Dan ben ik als gemeenteadviseur gewoon te lang weg.

Bijlage 2: Samenvatting interview Goede Herderkerk in Apeldoorn

datum: 11-5-2015

Tijd: 20.00 - 22.00

Dit interview met de beide organisatoren is gehouden op het moment dat de gemeente nog volop in het proces zat. Op 20 mei 2015 was de volgende gemeenteavond gepland waarop stap vier gezet zou worden. Dit is een samenvatting van de letterlijke transcriptie om de hoeveelheid pagina's te beperken. De samenvatting is geschreven met de deelvragen 3 t/m 8 in het achterhoofd. Voor het onderzoek niet relevante informatie is weggelaten. Voor de analyse is de letterlijke transcriptie gebruikt.

Vertel eens iets over de Goede Herderkerk en waarom jullie met Waarderende gemeenteopbouw zijn begonnen?

We zijn een wijkgemeente van de Protestantse gemeente Apeldoorn. De gemeente heeft iets van een dikke 1000 leden, waarvan er ongeveer 150 tot 200 actief meeleven. Van origine is het een hervormde kerk. Toen is het Samen op weg geworden. Daarna hebben wij een wijk gevormd met de Jachtdaankerk en met de Opstandingskerk. Drie wijkdelen in één wijk. De Opstandingskerk is gesloten, dat deel is hier terechtgekomen en toen hadden we nog de fusie met de Jachtdaankerk, maar die samenwerking is september vorig jaar beëindigd. Want we hadden niks meer gemeenschappelijks dan drie keer per jaar een kerkdienst en wat dingen in het jeugdwerk, maar niet richting de gemeente. En wij wilden wel graag om ons heen kijken in verband met de toekomst, hoe lang houden we deze kerk nog open met het teruglopen van de inkomsten. En dan is het lastig als je elke keer naar het moderamen van een wijk moet om toestemming te vragen om wat te kunnen doen. Dat schiet niet op. Dus nu zijn we zelfstandig, en dat heeft allerlei voordelen maar het heeft ook een aantal nadelen want je moet onder andere een wijkkerkenraad in het leven roepen. Dat soort dingen.

Maar goed, ik ben naar die dag in Utrecht geweest. Januari vorig jaar was dat. Dat was heel inspirerend, de verhalen die daar verteld werden waren geweldig. Naar aanleiding van het boekje vonden wij elkaar. Ja, want ik had het gelezen en het sprak me erg aan.

Waarderende gemeenteopbouw, je bent enthousiast en waar ga je dan beginnen?

We zijn begonnen met eerst eens een keer bij elkaar te zitten. En volgens mij is Jan Boer daar ook al bij geweest. Daarna zijn we naar het moderamen gegaan met wat wij wilden en gevraagd om hun steun. Want als jullie zeggen, het is jullie feestje en doe maar en dat er daarna niks mee gebeurt, dan beginnen we er niet aan. Want het kost een behoorlijke hoeveelheid energie. Gelukkig gingen het moderamen en ook de kerkenraad akkoord.

Ik las op jullie website dat jullie in een soort 'drietrapsraket' zijn begonnen?

Bij die drietrapsraket hebben we gezegd, eerst de pastorale raad met als onderwerp het pastoraat. Dan in de wijkkerkenraad hadden we als onderwerp het ambt, want ja, je zit met drie takken van sport (ouderlingen, diakenen en kerkrentmeesters, LN) die toch best wel onderscheidend zijn, laat ik het zo maar even zeggen. En binnen de gemeente het gemeente zijn. In de pastorale raad en in de wijkkerkenraad was het eigenlijk oefenen met het proces. Hebben we ook elke keer benadrukt, van het resultaat is niet echt het belangrijkste. Het belangrijkste is dat je feeling krijgt met het proces, waar gaat het om, en dat je het over kunt brengen in de gemeente. Want het valt tegen hoe snel je terugvalt in denken in problemen. Dat is ook wel logisch want we zijn het gewend om vanuit een probleem te denken. En ja, dat turn je dus niet zomaar om. Er is al gauw zo iets van ja, het is wel goed om er deze manier tegenaan te kijken, maar wat schiet je er nu mee op? Ja, want de kerk gaat toch dicht is dan gelijk weer de eerste reactie.

Die draad van mogelijke sluiting van het kerkgebouw hebben jullie ook nog lopen hè?

Ja. En die proberen we terzijde te houden maar dat lukt niet want die zit gewoon in de hoofden van mensen. Je kerk gaat dicht en wat moeten we dan? Nou, dan moeten we in elk geval het pastoraat

op poten hebben. Dan kunnen we elkaar vasthouden, waar je ook terecht komt. Nou, dat kwartje dat begint een beetje te vallen. Dat het pastoraat belangrijk is dat onderschrijft wel iedereen. En dat je daarvoor op een positieve manier, een waarderende manier naar je gemeentezijn moet kijken, dat kwartje begint langzaam ook te vallen. Het proces in de gemeente hebben we gekoppeld aan het beleidsplan, zodat de uitvoering van de resultaten een plek krijgt. Daarmee hebben we het proces wat weggehaald bij het negatieve van de kerksluiting.

Want op dit moment is het idee dat het gebouw misschien dicht gaat, maar dat de wijkgemeente blijft bestaan met een eigen wijkpredikant?

Ja, zolang je die nog kunt bekostigen. Want dat gebouw is een grote kostenpost. En de gemeente kan draaien ondanks dat er geen eigen vierplek is op het moment dat er een eigen predikant is en het pastoraat goed staat en mensen daar energie en tijd in willen steken.

Eerst dacht iedereen van nou, 2016, 2017, dan gaat de kerk dicht. Maar het ziet er gunstig uit, dus met een beetje mazzel halen we 2020. Nou, dan kijken we weer een heel eind verder. Dat positieve moet er wel in, dat gaan we 20 mei 2015 ook waarschijnlijk wel vertellen.

Dus toen hadden jullie toestemming en toen zijn jullie bezig gegaan in de pastorale raad? Je hebt teams en daarboven zit dan de pastorale raad?

De teams die zijn multidisciplinair. Je hebt dus de ouderlingen en de coördinatoren en de predikant, die vormen de pastorale raad. De diakenen vormen een wijkcollege van diakenen en de kerkrentmeesters het wijkcollege van kerkrentmeesters. Dan heb je het moderamen en de wijkkerkenraad. In de wijkkerkenraad zit dan iedereen, behalve de coördinatoren, want die zijn geen ambtsdragers. Maar die hebben via de pastorale raad hun lijntje naar de wijkkerkenraad als dat nodig is. Dus daar zijn we mee begonnen, met de pastorale raad.

Want dat is een kleinere groep, die allemaal met hetzelfde bezig zijn. Die keus heeft ook te maken met het feit dat we daar momenten hadden voor toerusting. Ook voordat we hiermee bezig gingen was dat al een agendapunt. Dus dit was een mooie invulling van de toerusting. Dus binnen de pastorale raad kwamen er wel dingen naar boven en ook dat delen met elkaar was best waardevol.

Hebben jullie op de pastorale raad op één avond al die vijf stappen doorgenomen?

Nee, één tegelijk, want alle vijf achter elkaar dat leek me niet handig. Eerst de eerste, stap nul in de pastorale raad, dan dezelfde in de wijkkerkenraad en dan ook in de gemeente. Met de andere stappen hebben we ook zo gedaan. Behalve stap vier. Die onttaarde in de pastorale raad in een hele andere richting en dat heb ik laten gaan. Ik ben voorzitter van de pastorale raad, maar ik denk van ja, dit is ook belangrijk. Maar dat is een hele lastige stap, stap vier, van de droom naar het vormgeven. Je moet er ook tijd tussen hebben zitten, heb ik het idee. Om dingen te bekijken. En zo ging het dus in die pastorale raad.

In de wijkkerkenraad ging het wat moeizamer omdat je daar met drie takken van sport te maken hebt, met de ouderlingen, de kerkrentmeesters en de diakenen. We hebben in de kerkenraadsvergaderingen ook niet momenten van bezinning op de agenda staan. In het verleden hebben we het wel eens gedaan maar het is toch meer een vergadercollege dan een plek van bezinning. Ik las van de week een stukje van dat kerkraden bezig zijn met A, B, C. De activiteiten, de bezinning en de communicatie en dat je die dan in feite om zou moeten kunnen draaien. Dus dat herken ik.

Met welke vraag zijn jullie begonnen in elke groep? En waarom die?

Daar hebben we wel over nagedacht, maar die vraag weet ik zo niet meer en ik kan het ook niet zo snel vinden. We hebben in de pastorale raad gewoon de positieve ervaringsverhalen over het werk in het pastoraat naar boven gehaald. En dat ging vrij snel, dat was niet zoveel moeite, daar hadden we niet een heel verhaal bij nodig.

Bij de kerkenraad hebben we dat met een sheet gedaan over het ambt. Eerst een korte introductie over Waarderende gemeentebouw en daarna drie eenvoudige vragen. Om ervaringsverhalen naar boven te halen. En toen kwamen die ook wel naar boven. Wel wat moeizamer, want daar begon al

het denken in problemen. Het vervolg bij de kerkenraad was van die punten om te komen tot dromen. Nou, daarvoor hebben we gebruik gemaakt van die dertig modellen (bedoeld wordt de map '30 kansrijke modellen voor de missionaire gemeente' uitgegeven door de PKN). Daar zijn we een aantal jaren geleden ook al een keer mee bezig geweest, maar dat is toen blijven liggen, want missionaire gemeentezijn is lastig vorm te geven. Maar goed, die hadden we erbij gepakt en dat als uitgangspunt genomen in het gesprek over de bloei bevorderende factoren. Wat kunnen we nou gaan doen en hoe gaan we nu bezig? Daar kwam best wat uit. We hadden groepen samengesteld uit kerkrentmeester, diaken en iemand uit pastoraat, dus dat je niet een eigen clubje krijgt, maar gemengd. Dat mengen hebben we actief gedaan. Dat vond men ook wel goed, ondanks dat het nieuw was, want meestal zitten de mensen bij elkaar. Maar goed, als ik dan nu terugkijk denk ik van er is best wel wat gebeurd. Als je vraagt: is het resultaat tegengevallen? Nou nee, want het proces is ook belangrijk. Dat mensen een keer op die manier zijn bezig geweest en daarmee geconfronteerd zijn. Dat hebben we onszelf steeds voorgehouden, we zijn een proces aan het oefenen. En toch heb je een bepaalde verwachting over wat eruit moet komen. Dat het een bepaald resultaat moet hebben.

Hebben jullie gespreksleiders aangewezen voor die gespreksgroepjes?

Mensen van de pastorale raad die de eerste keer gedaan hadden waren de gespreksleiders. Zij zijn ook weer gespreksleider in het gemeenteprocess. In het hele proces zijn we begeleid door Jan Boer, de gemeenteadviseur. Die heeft ook de eerste keer op de gemeenteavond de samenvattingen geleid. Na de opening en de toelichting op het proces gingen we in groepen uiteen en Jan heeft de opbrengsten aan het eind verzameld. Hij ging dan eerst de gespreksleiders langs en vroeg daarna aan de andere groepsleden of die nog aanvullingen hadden. De afgelopen keer hebben we de gespreksleiders nog wat meer instructies gegeven. Daardoor kreeg je ook wat gerichtere dingen terug. Dat is ook een leerproces. Hoe hou je dingen op de rails. Je bent heel afhankelijk van input van mensen en hoe ze erin staan.

Wat zijn aanvullende instructies die jullie gegeven hebben aan de gespreksleiders?

Daar hebben we mooie papieren van gemaakt. Die zal ik je ook e-mailen. Oh kijk, daar zijn die verschillende metaforen die we gebruikt hebben in stap drie. De ijsbaan en het gebrandschilderde raam en de herder en ... En daar was dit zeg maar één van de gespreksleidsters en dan was dit de instructie. Dus rond de eerste metafoor.

Op die avond hebben jullie groepjes per metafoor gevormd?

Ja, mensen konden kiezen voor wat ze het meeste aansprak. En deze instructie heb ik dus aan een gespreksleider gemaaild met deze bloei bevorderende factor, metafoor en de vragen die erbij horen.

Die bloei bevorderende factoren, die zijn uit die eerste ronde uit de verhalen omhoog gekomen? En hoe zijn jullie aan de metaforen gekomen?

De bloei bevorderende factoren hebben we uit de verhalen gehaald. De metaforen hebben we er zelf bij gevonden. We hebben ze gevonden in een boekje over het omgaan met verscheidenheid in de gemeente. Daar stonden zeven metaforen in. Toen hebben we geteld, hoeveel bloei bevorderende factoren hebben we? Zeven, nou, dat kwam mooi uit. Dus daar zijn we de avond mee begonnen. Dat was een mooie kapstok om de vorige avond terug te halen. Want, mensen hebben een achterstand vergeleken met jou. Je moet ook eigenlijk elke keer weer opnieuw beginnen. Van wat hebben we al gedaan en wat gaan we nu doen. De gespreksleiders vonden het ook prettig werken, want het is een goede manier van informatie naar boven halen.

Die informatie hebben jullie aan het eind van de avond weer verzameld?

We hebben van de gespreksleiders de ingevulde formulieren gekregen. En aan eind van de avond hebben we dit lied gezongen. Dat sprak wel aan bij een heel aantal mensen. Hoewel sommigen het lied erg sturend vonden.

En nu moeten jullie de fase maken van het concretiseren van de dromen.

Dit zijn de dromen. Dromen is ook altijd een woord wat voor meerdere uitleg vatbaar is. Het is eigenlijk je toekomstbeeld, het wenkende perspectief hebben we dat genoemd. Dan vinden mensen dat toch weer lastig, want dat toekomstbeeld is dat de kerk dicht gaat.

Ja, dat begrijp ik want mensen zijn hier misschien in de kerk opgegroeid en er van jongs af aan mee verbonden en dan wordt zo'n gebouw ook je thuis.

Er zijn er die hier hun hele leven al zitten en er zijn er bij die hebben al twee of drie kerksluitingen achter de rug. Dan komen ze hier en dan gaat het weer gebeuren. Tien jaar geleden hebben we ook al een hele sanering gehad. Die was van boven opgelegd en dat gaan we niet nog een keer doen. Elke wijk moet nou zelf maar gaan zorgen dat ze de broek ophouden. Lukt dat niet, ja, dan val je om. Nou ja, daar zit wat in hè.

Dat sluit dan weer aan bij stap vijf, mensen vragen om zich te verbinden en zo de verantwoordelijkheid te leggen bij degenen die hem moeten gaan dragen.

Daarom sprak het me heel erg aan hoe hier tegenaan gekeken wordt. Als we het volgende week nu zover krijgen dat we concreet hebben wat we willen gaan doen. Dan in september de stap van mensen vragen zich te verbinden aan een project, dan zijn we klaar. En zeggen ze dat doe ik niet, nou, dan valt het om. Maar dan heb je wel het proces gehad van verantwoordelijkheid neerleggen waar die hoort. En daar ben ik heel blij mee, dat we dat in een relatief korte tijd hebben gedaan en dat dat goed gaat.

Is dat nu ook de harde kern een beetje die op die avonden komt?

Ja. En daaromheen heb je best wel een groep die betrokken is, maar andere prioriteiten stelt. Laatst hoorde ik iemand zeggen van vroeger was het kerkgaan een deel van je leven. Nu is het een deel van de vrije tijd geworden. Het moet concurreren met sport en het moet concurreren met uitgaan en familiebezoek en met kinderen. Het instituut is in feite weggefallen en daarmee is het een soort vrijheid geworden. Op het moment dat je daar op een ontspannen manier mee om kan gaan voelen mensen zich toch betrokken. Het is zoeken op welke manier je dan kerkzijn vorm kunt geven, zodat ze zich thuis voelen en ook een bijdrage willen leveren.

Kan Waarderende gemeenteopbouw daar een rol in spelen?

Misschien niet met Waarderende gemeenteopbouw, maar wel met het proces waar je in zit. Op rommelmarkten loopt hier honderd man rond en die werken zich drie keer een slag in de rondte om alles geregeld te hebben. Dan wil het wel. Maar vraag je iemand ambtsdrager te worden, dan wil het niet. Nou, dat moet wel. Dus die slag moet je maken en ik denk dat dit wel een goed medium is.

Als je nu zo terugkijkt op de weg die je tot nu toe bewandeld hebt met Waarderende gemeenteopbouw, wat zijn dan effecten die je ziet in de gemeente?

Nou, wat ik nog steeds bemoedigend vind, is dat die vijftig, zestig man op zo'n gemeentevening af komt. Dat ze allemaal meedoen. En dat ze tot het eind toe blijven, dat niemand in de pauze wegloopt omdat hij het niets vindt. Na afloop van de eerste keer hebben we de groep gevraagd: wat vinden jullie, moeten we hiermee door gaan? Want als jullie zeggen: dit is niks, dan houden we er gelijk mee op. Allemaal wilden ze er mee door gaan. Dat vind ik heel bemoedigend. De groep vond het ook bemoedigend om positieve dingen te noemen. Je hebt de actieve mensen te pakken en die voelden zich door de dingen die genoemd werden weer gewaardeerd. Dus een klein beetje een vorm van jezelf kietelen zat er ook wel bij, maar ja, dat mag ook wel eens een keer.

Hebben jullie de indruk dat deze verhalen, deze manier van kijken, ook nog wat verder de gemeente in sijpelt, buiten die groep van die vijftig, zestig mensen die er op een avond is om?
Jawel, want ik zet die verslagen op Facebook en het komt aan de zondagsbrief te hangen. Dus het wordt heel breed verspreid. Dan krijg je toch wel reacties van mensen die er niet waren. Maar ik krijg ze dan niet zover dat ze ook meedoen. Ze mogen ook meedoen door e-mails te sturen.

Ik heb die verslagen gelezen en zag dat jullie twee dingen doen op een gemeenteavond. Eerst Waarderende gemeenteopbouw en dan een stuk financiën en de eventuele kerksluiting. Bij het lezen kreeg ik het gevoel dat je die twee wegen op dezelfde avond aan het bewandelen bent. Voor de pauze ben je waarderend bezig en na de pauze ben je probleemoplossend bezig.
Dat zint ons ook helemaal niet en we zouden het liefst dat tweede spoor weglaten. Want we hadden drie sporen bedacht. Het eerste was het pastoraat goed neerzetten, het tweede spoor was 'hou je de kerk open' en het derde spoor was 'als het niet lukt met die kerk, wat doe je dan?' Wij zeggen, laten we ons richten op het spoor van gemeenteopbouw, we sluiten geen kerk, we bouwen gemeentes. Het loopt door elkaar heen. In ons hoofd is het wel gescheiden, maar in andere niet. Je moet een avond positief eindigen. Dat ze dat gevoel meekrijgen van het ziet er allemaal goed uit, het komt goed. Dat is de boodschap. In vertrouwen verder was de laatste zin van het boekje. Heb ik ook een keer in de wijkkerkenraad over gesproken. Ja, in vertrouwen verder. Ja, ik denk dat dat belangrijk is dat mensen dat meenemen als grondtoon van zo'n gemeenteavond.

Stel dat je alleen Waarderende gemeenteopbouw zou hebben, zou je dan dezelfde animo hebben? Is natuurlijk een beetje koffiedik kijken, maar...

Ik denk wel hetzelfde hoor. Ik denk als we het omgekeerd hadden, dat we waarschijnlijk minder mensen hadden gehad. Dat mensen spoor twee toch belangrijker vinden dan spoor een. Omdat de kerk heel concreet is, het gebouw. Dat merk je dan aan de lijve haast als dat dicht is. En pastoraat dat gebeurt op straat en in tweegesprekken, dat is veel minder massaal en veel minder tastbaar.

Wat is voor jullie de meerwaarde van Jan Boer?

Ja, dat samenvattend gebeuren dat Jan Boer dat doet. Dat is toch anders dan als wij als kartrekkers daar gaan staan. Dat je iemand van buitenaf hebt die ook benadrukt dat het proces waar we in bezig zijn, dat dat een prima manier is van doen, een soort bevestiging daarvan. En daar heb je gewoon een buitenstaander voor nodig. Hij laat mensen uitpraten. Je hebt ook wel eens, dan wordt er een vraag half gesteld en dan komt het antwoord al, maar dat is helemaal niet de vraag of wat er achter ligt. Jan doet dat op een hele vakkundige manier. Het is z'n werk ook natuurlijk.

Jullie benoemen ook steeds weer het doel van Waarderende gemeenteopbouw dat het gaat om de gezamenlijke trektocht. Heb je het idee dat dat een beetje uit de verf komt?

Nou, daar lopen we nou eigenlijk naartoe hè. Nu het concreet wordt. Als we het straks in een beleidsplan gegoten hebben en zeggen van: jongens, wie zet daar eens een handtekening onder? Dan blijkt of het een gezamenlijke trektocht is geweest. Dan is het niet meer vrijblijvend iets roepen, maar dan moet je intekenen. Het spannendste stukje komt dus nog. Daarom hebben we de komende gemeenteavond een belangrijk deel voor Jan Boer in gedachten. Want die punten die naar boven zijn gekomen zijn onderverdeeld in drie thema's en dus worden het ook drie groepen. Daar moeten zaken naar boven komen waar we in september mee verder kunnen. Dan is het belangrijk om iets naar boven te halen waar je mee verder kunt. Dat wij in september kunnen zeggen: hiermee gaan we verder richting beleidsplan. Dat er dan een beleidsplan is waar mensen mee verdergaan en wat niet in de la verdwijnt.

Wat zijn voor jullie tot nu toe de succesfactoren in het hele proces?

Naast de voldoening om het te doen, het volk wat er op af komt en dat we ook resultaten hebben. Dat er momenten zijn waarop je het denken in problemen los kunt laten. Dat je dat ook in de pastorale werkgroepen ervaart en in de kerkenraad en bij de gemeente. Dat er ook die andere kant is naast andere zaken.

Jullie zijn begonnen in de pastorale groep. Merk je daar nu dat het waarderende denken doorwerkt?

Nou, op het moment dat mensen alleen maar kijken naar wat niet loopt dan richten we de aandacht weer naar wat er wel is. Waar zijn we gestart en wat was er voor die tijd? De helft van de secties is vacant. En waar zijn we nu? En ja, bij de een loopt het zus en bij de ander loopt het zo. De een die heeft een aantal wijken waar al veel bezoekers actief waren en er een ouderling was die dat contact met die bezoekers had. En in een andere wijk moet dat nog helemaal opgebouwd worden. En ja, dan moet je niet verwachten dat dat binnen een jaar op hetzelfde niveau zit.

Wat zijn voor jullie noodzakelijke voorwaarden in dit hele gebeuren?

Dat het moderamen en de kerkenraad het dragen. En de gemeente eigenlijk ook, daarom is de eerste keer ook die vraag gesteld. Wij hebben mensen aan het praten gekregen die normaal nooit iets zeiden op de kerkenraadsvergadering. Iedereen deed mee.

Maar het verschil is ook, de agenda van de wijkkerkenraad heeft vrij zakelijke punten. En als je hier vraagt: wanneer had je het gevoel mijn antwoord doet er toe of wanneer had je het gevoel .., dus hier werd over gevoel gesproken. We hebben gevraagd naar gevoel en niet naar meningen. Daardoor vond ik het al een verademing. Dat daar ruimte voor was. Dat mensen daarmee kwamen.

Nog meer noodzakelijke voorwaarden of succesfactoren, effecten?

Je moet straks waarschijnlijk ook geld hebben om dingen te gaan doen. Als wij een lijstje hebben met dit willen we gaan doen en daar hangt een kostenplaatje aan, dan moet het wel betaald worden.

Heb je het idee dat door dit hele proces mensen ook meer betrokken zijn geraakt op de gemeente? Of meer meedoen?

Nee, het enige wat ik zou kunnen zeggen op dit moment is dat mensen zeggen: ja, het is toch anders.

In september hebben jullie dan nog een keer stap vijf. En dan is deze ronde Waarderende gemeenteopbouw afgelopen. Hebben jullie dromen, toekomstbeelden over hoe je hier mee verder gaat of niet?

Als in september blijkt dat er zijn mensen die zich willen belasten met wat er bedacht is, dan gaan we er mee door. Maar goed, uit onze eerste gemeenteavond kwamen er ook allerlei ideeën om geld te genereren. Die hebben we op een flip-over geschreven en die in de hal gezet. Mensen konden zich dan opgeven, maar niemand deed mee. Toen hebben we het als kerkenraad losgelaten, want de gemeente moet het doen.

In het beleidsplan moeten die drie punten, mystiek, koinonia en diaconia komen, dat zijn dan de drie hoofdpunten waar je het beleid aan ophangt. De diakenen en de kerkrentmeesters moeten daar nog wel hun eigen dingen inbrengen natuurlijk. Die van het pastoraat komen uit dit proces. Maar die punten zijn het hart van gemeentezijn, daar begint het en daar eindigt het, daar zit alles omheen. We hebben het in de aanloop naar stap vier wel weer helemaal gecentreerd op die drie kernwaarden, kernwoorden moet ik zeggen. In het driehoekje van Jan Hendriks. En daarmee komt het dan ook weer in het beleidsplan te staan.

Hoe gaan jullie dat doen in stap vier?

Je hebt de commissie eredienst, de diakenen en dan de pastorale groep. Daar hebben we de verbinding naar boven, de verbinding naar buiten en de verbinding met elkaar aan gekoppeld. Op de avond hebben we drie gespreksgroepen: eredienst, diakenen en pastoraat. Voor de pauze gaat het erom in groepjes activiteiten naar boven te laten komen. In de pauze verzamelen en na de pauze op de een of andere manier nog iedereen daarover iets in rangorde te laten bepalen. Daar zijn we nog niet helemaal uit. Daar zouden we met Jan Boer nog over van gedachten wisselen. Doen we dat met stickertjes of met cijfertjes. Hij heeft dat vaker bij de hand gehad waarschijnlijk, van hoe ga je dat

doen? In de pauze verzamelen we dan de informatie via de gespreksleiders. Daarna gaat iedereen overal bij langs met prioriteiten. Dat wordt dan de start van september. En dan heb je het compleet. Dan komt er een lijst of ruimte achter van teken maar in wat je wilt gaan doen.

Ja, en hoe zorg je ervoor dat mensen dat ook doen?

We kunnen mensen wel onder druk zetten met intekenen, maar als je dan een groepje bij elkaar wilt hebben en de agenda's laten het niet toe, dan hebben ze nog geen mogelijkheid om ermee bezig te gaan. Je moet het in de tijd uitzetten. Het is een meerjarenbeleidsplan, het beslaat vijf jaar. Het hoeft niet allemaal in 2016 klaar. En daar is die rangorde belangrijk voor, wat is belangrijk en wanneer gaan we wat doen.

Dan kun je ook kijken, wat kost het aan tijd en energie. Wees duidelijk over de hoeveelheid tijd die het kost. Voorkom dat mensen tot de ontdekking komen dat het meer is dan ze dachten. En wat is dan de beleving van de mensen en wat is de verwachting van degene die organiseert? Nou, als dat uit elkaar ligt, dan heb je ook al een probleem. Dus de communicatie wordt heel belangrijk. Dat je niet vanuit je eigen gedrevenheid en enthousiasme uit moet gaan, maar van de realiteit van de doelgroep waar je het over hebt.

De gemeente bepaalt het tempo.

Stel dat er een andere gemeente is die hiermee aan de slag wil gaan, wat is de goede raad die jullie mee zouden willen geven?

Vorbereiding en je moet iets meer hebben dan twee man die eraan trekt. Want wij sparren met z'n tweeën en dan hebben we Jan Boer aan het eind nog een keer, maar als je wat meer mensen hebt, dat gaat makkelijker. Een man of vijf zou een mooie groep zijn om dat te gaan doen. Je bent dan minder kwetsbaar. Je moet het niet als een organisatie optuigen, het moet een activiteit zijn die een beperkte tijd draait. Het kost een seizoen en dan heb je die stappen gehad. Je moet het als een project zien.

Heeft jullie predikant hier nog een rol in gehad?

Die hebben we er tot nu toe redelijk buiten gehouden. En dat vindt hij ook wel goed, want anders had hij zich daar wel mee bemoeid. Hij heeft de slotzaak begeleid vorige keer en dat was ook de eerste keer dat hij actief een rol erin had. Maar ik denk niet dat hij daar problemen mee heeft.

Stand van zaken juni 2016

Waar staan jullie nu? Wat merken jullie nog van Waarderende gemeenteopbouw in de gemeente? Wat heeft Waarderende gemeenteopbouw voor jullie gemeente betekend?

We hebben het proces afgerond en vier projecten geselecteerd waaraan verder kan worden gewerkt:

1. Vergroten gastvrijheid
2. Organiseren bijzondere diensten
3. Vergroten betrokkenheid middengeneratie
4. Aansluiten bij behoeften en activiteiten in de wijk; het zichtbaar maken van 'kerk in de buurt'

Hiervan is de werkgroep bijzondere diensten stilgelegd vanwege te weinig betrokkenheid van de gemeente en heeft de werkgroep gastvrijheid haar werk al afgerond. Een deel van haar activiteiten heeft een raakpunt met werkgroep 4 en zal zeer waarschijnlijk daar worden ondergebracht. De overige werkgroepen zijn bezig en rapporteren aan de wijkkerkenraad.

Hoe kijken jullie terug op Waarderende gemeenteopbouw?

Het heeft veel energie gekost, maar was ook wel leuk om te doen; het resultaat is bemoedigend, maar de deelname van de gemeenteleden is wat onder de maat gebleven.

In hoeverre heeft de identiteit van jullie gemeente een rol gespeeld bij de keus voor Waarderende gemeenteopbouw?

Voor ons geen.

Bijlage 3: Samenvatting interviews Oosterbeek-Wolfheze

Data interviews: 10 juni 2016, 16 juni 2016 en 16 juli 2016

Dit is een geïntegreerde samenvatting van drie interviews die ik in de Protestantse gemeente Oosterbeek-Wolfheze heb gehouden. Ik heb ervoor gekozen de drie interviews samen te vatten, omdat er heel veel overlap in zat. De samenvatting is geschreven met de deelvragen 3 t/m 8 in het achterhoofd. Voor de analyse zijn de letterlijke transcripties van de drie interviews gebruikt.

Ik heb begrepen dat jullie naar de dag over 'Goede Wijn' zijn geweest?

Ja, wij zijn er heen gegaan omdat we Jan Hendriks kennen. Het was een hele inspirerende dag waar het kernverhaal van Jan overeind bleef: de relatie met God, de eigen gemeente en de wereld. Op de terugweg in de auto ontstond het idee om er wat mee te gaan doen. Later hebben we daar nog een aantal mensen bij gevraagd en toen zijn we van start gegaan.

Hebben jullie in dat beginstadium ook contacten met de kerkenraad gezocht? Mensen vanuit de kerkenraad erbij gevraagd?

We hebben de predikanten gevraagd en predikant 1 is vanaf het begin betrokken geweest, predikant 2 nadat die hier is komen te werken. Predikant 1 en predikant 2 vormden de schakel naar de kerkenraad. Dus in die zin was er wel contact met de kerkenraad, maar er was geen afvaardiging van de kerkenraad bij de groep. We hebben wel gerapporteerd aan de kerkenraad, maar daar is nooit veel reactie op geweest in onze beleving.

Hoe zijn jullie begonnen?

Al pratend over hoe beginnen we, kwamen we op het idee om een startzondag te organiseren. Om zo de gemeente proberen warm te krijgen. Daar was meteen enthousiasme voor in de groep. We hebben toen ons voorstel voor de startzondag ingebracht bij de kerkenraad en dat is gewoon zo overgenomen. Daar zijn ook geen problemen over geweest. Die zondag is gevolgd door een gemeenteavond, waar vrij weinig mensen waren, waar de sfeer op zich goed was, maar waar de kerkenraad nauwelijks vertegenwoordigd was.

Hoe zijn jullie die zondag gaan organiseren?

Daar zijn die verslagen van, dus dat staat allemaal op papier. Die e-mailen we je wel. Uiteindelijk zijn we vragen gaan formuleren in de driehoek die in 'Goede Wijn' wordt genoemd. Op de startzondag zelf hebben we groepen gemaakt van tien à twaalf mensen. Daarin hebben we ze verhalen laten vertellen. Van tevoren ging het gerucht dat iedereen moest praten en dat was echt negatief in de gemeente. En moet dat? En ik durf niet. En o ik blijf weg. Dus wij gaandeweg al mensen geruststellen van: nee maar niemand hoeft wat. Het mag. Maar we willen de gelegenheid bieden om iedereen te horen. En dat liep heel goed. Daar is in de dienst ook heel veel aandacht aan besteed. Eigenlijk ging de preek daarover van voel je niet gedwongen, maar het is zo mooi om naar elkaar te mogen luisteren. En ja dat lukte goed. Dus eigenlijk heeft iedereen meegedaan en dat ook als heel positief ervaren. Het is natuurlijk ook een heel positieve insteek, die we ook niet gewend zijn in Nederland. Niet alleen in de kerk, maar daar buiten ook. Dan gaat het natuurlijk altijd om probleemanalyse en een oplossing zoeken.

Hoe hebben jullie de startzondag georganiseerd met gespreksleiders?

Daar hadden we een training voor georganiseerd op een avond. Dat hebben we gedaan via groepsgesprekken, waar dan mensen van de werkgroep het gesprek begeleidden.

Hoe verliep de startzondag?

Die liep harstikke mooi, die startzondag. Wij kozen ervoor om de gesprekken ook deel te laten zijn van de kerkdienst. Niet zoiets van: nou, dat komt daarna en wie weg wil die kan weg of voor de liefhebbers. Nee, wij zijn nu zo gemeente met elkaar, dat wij dit onderlinge gesprek als kern in de eredienst willen ervaren. En wij hebben ook de maaltijd in de dienst genomen. Dus we hebben de

zegen ook nog na de maaltijd gedaan. Dit is gemeentezijn. En daar waren ook allerlei mitsen en maren bij, uiteindelijk er waren ook mensen die toch eerder weg moesten, maar dat was maar een heel klein groepje. En dat waren dan familieomstandigheden of wat. Dus we hebben op een gegeven moment ook gezegd van als we dan straks de zegen uitspreken dan is dat ook over jullie die nu misschien eerder weg moeten. Dus dat lukte heel mooi.

Wat was de vraag die jullie op die startzondag hebben geformuleerd?

De intentie was heel sterk, vertel verhalen aan elkaar. Wanneer heeft u iets ervaren waarvan u zegt: ja daarom vind ik het fijn om bij die gemeente te horen. Dus positieve ervaringen van het gemeentelieven. Daar hebben we ook nog wel een beetje bij geholpen met drie deelvragen van wanneer heeft u iets van het er zijn voor elkaar ervaren? Wanneer heeft u iets op het gebied van eredienst ervaren waarvan u dacht: nou dat vind ik, dat is mij bijgebleven en ook het dienen in de wereld. Nou die drie. Daar stak het omzien naar elkaar bovenuit, 80% of zo van de ervaringen ging daarover. Dat vinden mensen ook het makkelijkst om over te praten. Het kwam er ook wel expliciet uit dat het moeilijk is om over positieve ervaringen met God te maken. De vraag was dus echt gericht op die drie aspecten (mystiek, koinonia en diaconia, LN) van Waarderende gemeenteopbouw.

Een ander nadeel was de tijd. Die gesprekken waren twintig minuten tot een half uur en dat is te kort om het inhoudelijk echt goed op gang te krijgen. Want voordat je echt zat en voordat iedereen koffie had en voordat iedereen echt snapte waar het over ging. Dat ondanks de publicaties vooraf. Mensen moesten allemaal van hun plaats en die moesten ergens anders naartoe. Het was een groep van 150/200 mensen en die moeten allemaal in groepen gezet worden. En ga dan in die groep maar eens even vertellen wat in je persoonlijke leven je relatie met God is en de relatie met de gemeente en naar buiten. Dan verval je al heel snel in: nou het is in de kerk altijd zo gezellig als we koffiedrinken en zo. De diepgang in de gesprekken viel een beetje tegen. Een aantal van die verhalen hebben we ook voor je, misschien ook wel leuk om te horen. Ze zijn anoniem, dus je kunt niet zien van wie de verhalen afkomstig zijn. Ook in de kerk zijn ze anoniem voorgelezen.

Hebben jullie op die zondag alleen de stap van het verhalen vertellen gedaan? En de andere stappen hebben jullie dan op de gemeenteavond gedaan?

Op de startzondag hebben we inderdaad alleen stap één gedaan. Maar toen het vervolg en dat is ook een moeilijke stap in het proces. Toen hebben we een gemeenteavond gepland en daarvoor iedereen uitgenodigd. Hebben we eerst een half uur een liturgische, een soort viering gehouden waarin we een aantal verhalen van de startzondag hebben gedeeld. En daarna over deelthema's verder gesproken die ons opvielen in alle verhalen die we hadden gehoord. In de werkgroep hadden we al wat de bloei bevorderende thema's uit de verhalen gehaald en die hebben we gebruikt als input voor de gespreksgroepen. Op de gemeenteavond hebben we dus een verdere verdieping gemaakt van de startzondag. Helaas waren er maar heel beperkt mensen, in totaal iets van 25 - 30 mensen. De mensen die er waren, waren wel enthousiast en betrokken. Het was een keer op een doordeweekse avond, waardoor je jongeren per definitie niet krijgt en oudere ouderen ook niet, want die gaan 's avonds de deur niet meer uit. En jonge gezinnen, de meesten lukt het ook gewoon niet om praktische redenen, ook al zouden ze willen.

Waarin uit zich dat enthousiasme dan? Wat laten mensen dan merken wat hun aanspreekt?

Dat was toch op weg naar een vertrouwensvolle gemeente. Dat boeide ze. Hoe vullen we dat in en hoe gaan we dat doen? Nou, dat heeft geresulteerd in de aanbevelingen waarvan je dan die brief hebt gekregen, toch?

Ja, die brieven heb ik, op de drie terreinen van Liturgiek, Diaconia, en Koinonia.

Ja, dat is het resultaat van de terugkomdag. Die brieven zijn gestuurd naar de kerkenraad. We hebben, toen we die brieven verstuurd, gevraagd om een uitnodiging omdat we die brieven met de kerkenraad wilden bespreken.

Waren er op die vervolgvond van de startzondag kerkenraadsleden aanwezig?

Heel weinig, twee om precies te zijn. En die kerkenraadsleden die aanwezig waren, die waren ook heel duidelijk over het feit dat de kerkenraad niet met inhoud bezig is, maar alleen met organisatie. Terwijl zij graag meer met de inhoud bezig zouden willen zijn. Het lastige is dus wel de koppeling naar de kerkenraad. Op een gegeven moment merkten wij dat we onze uiterste best moesten doen om richting kerkenraad te gaan, want anders ga je een tweesporenbeleid hebben en dat is natuurlijk ook niet de bedoeling. Je moet eigenlijk samen onderdeel van alles uitmaken, dus eigenlijk zou je dan die hele kerkenraad ondersteboven moeten gooien en dan samen een waarderende gemeente worden. Maar kijk, dat is weer zo moeilijk, want de kerkenraad is toch een soort instituut. Eigenlijk hadden we dan vanaf het begin met de kerkenraad aan de slag moeten.

Op die brieven hebben jullie dus niet veel reactie gekregen?

Nee, de kerkenraad was druk. Er lopen dus twee dingen parallel. Het ene betreft de brieven die zijn verstuurd en waar geen reactie op is teruggekomen. Het tweede is dat de kerkenraad bezig is om de vacatures die in de kerkenraad zijn te vervullen. Toen hebben ze zichzelf de vraag gesteld, wat moeten we dan doen? Toen is vanuit de kerkenraad de commissie gekomen van voorbereiding voor de kerkenraadsdag op 30 mei 2015. Die commissie heeft de opdracht gekregen om dat samen te doen met een procesdeskundige uit de gemeente, dus met z'n drieën.

Nu, begin mei vroeg een lid van de werkgroep naar de brieven die verstuurd waren, want we hadden hier nog niets over gehoord. Bij navraag bleek dat dit was blijven liggen. Predikant 2 vond dat we dat wel moesten oppakken. Toen is er een voorbespreking geweest met een paar mensen van dat werkgroepje. Daar bleek dat dat zij hele andere verwachtingen hadden dan wij. Toen zou er een tweede voorbespreking zijn met de procesbegeleidster en tevens dagvoorzitter. Tijdens die bespreking was zij niet aanwezig en maar één ander van die werkgroep. In die bespreking zijn onze doelstellingen als discussieonderwerp voor de dertigste wel meer in zicht gekomen. Dat was een paar dagen van te voren. Naar aanleiding daarvan heeft de procesbegeleidster aangegeven dat zij een ander beeld had van die dag en voorgesteld om het niet te laten doorgaan. Na enig e-mailcontact is afgesproken om de dag wel door te laten gaan, maar dan op de manier die de procesbegeleidster bedacht had. Dat heeft geleid tot die bijeenkomsten op die zaterdag in mei en die bijeenkomst twee weken geleden gewoon door de week. Een deel van de werkgroep is bij de zaterdag geweest en een ander deel is bij de tweede geweest.

Hoe hebben jullie de zaterdag ervaren? Tenminste, degenen die geweest zijn.

De zaterdag was op zich een interessante dag maar de vraagstelling en de punten hadden niets met vertrouwensvolle gemeente te maken. Mijn idee was om op die dag gewoon mee te doen, en om dan in de discussie steeds maar weer het idee van vertrouwensvolle gemeente op tafel te leggen; zowel bij de sterke punten, als bij de zwakke punten, als bij de kansen, als bij de bedreigingen. Nou ja, en meer kun je niet doen. In de gesprekken werden soms hele interessante dingen gezegd. Maar, je kunt niet zeggen dat wij op dit moment met een vertrouwensvolle gemeente bezig zijn. We zijn bezig met de structuur van de kerkenraad.

Oké, en de mensen die naar de tweede bijeenkomst zijn geweest, hoe hebben jullie dat ervaren?

Het was wel aardig, maar toen ik dat papier zag, viel me op dat het probleem 'we krijgen de kerkenraad niet gevuld' vrij centraal stond. En volgens mij was dat intern, vanuit de kerkenraad ook in de beleving van de meeste mensen de belangrijkste opdracht voor die bijeenkomsten. Terwijl de bijeenkomst verder heel positief was en er volgens mij alleen maar positieve mensen waren. Tijdens die tweede bijeenkomst waar we waren, was de leeftijdsopbouw heel mooi vond ik. In verhouding waren er veel jonge mensen.

Toch vraag ik me af of er hele andere dingen uitgekomen zouden zijn als je het vanuit de Waarderende gemeenteopbouw had gedaan. Wij hadden die startzondag georganiseerd volgens Waarderende gemeenteopbouw om te kijken van wat komt er nou uit de gemeente zelf en dat viel

heel erg tegen, vond ik. Wij hadden items aangegeven en op die items gingen mensen wel meepraten. Maar voor mijn idee gingen de gesprekken al snel over koetjes en kalfjes en ditjes en datjes. Vandaar dat ik me afvraag of je verschillen zou zien wanneer je een groep ernaast zou hebben die volgens een andere methode werkt. Of het uitmaakt of je van bovenaf de thema's geeft of je vraagt van onderaf de thema's. Ik heb altijd de indruk dat als je van onderaf de thema's vraagt, dat mensen met weinig komen. Want ze zijn er niet op voorbereid of het komt er niet uit of weet ik veel wat. Het is natuurlijk makkelijker om thema's aan te dragen waar je op kan ingaan. Toch heb je kans dat er niet veel verschil uitkomt.

Maar, en dat geldt in zijn algemeenheid, commentaar leveren is zo makkelijk. Dat doe ik zelf ook wel eens, maar daar heb ik geen enkel recht toe, want dan moet ik mezelf ook honderd procent inzetten. Wat ik in deze gemeente gewoon constateer, is dat er heel veel, hele capabele mensen zijn en van goeie wil. Wat kerkzijn betekent daar heeft bijna iedereen weer een ander verhaal over. Dat varieert van alles kan naar helemaal niets kan. Als hier gewoon losse dingen georganiseerd worden krijgen we bijna altijd mensen, gaat het heel goed en bemoeit de kerkenraad zich er ook niet mee. Maar de kerkenraad zelf is volgens mij een wereld apart. Nou het is af en toe wel eens een beetje een instituut en dat is een beetje jammer.

Hebben jullie nou als groep ook zelf van tevoren die cyclus gedaan van positieve verhalen vertellen?

Ja, dat hebben we wel gedaan. De sfeer in die groep was goed. Het was wel een hele diverse groep. Dat bleek wel uit het gesprek over het thema voor de startzondag. Sommige mensen uit de werkgroep wilden dat heel open houden, anderen al meer invullen. Uiteindelijk is het heel open gebleven. Misschien dat het daardoor ook iets vlakker bleef, terwijl de punten op zich deels wel terugkwamen. Maar het heeft er dus niet toe geleid van we gaan ons echt op die en die punten richten en daar koppelen we die en die mensen aan.

Het idee achter het hele verhaal is, volgens mij, ook vrij sterk dat de kerkenraad niet al te centraal moet staan. Dat was ook ons voorstel van een aantal zaken moet je gewoon centraal regelen.

Gewoon een aantal praktische huishoudelijke zaken. Maar ga de rest zoveel mogelijk aan mensen koppelen die dat leuk vinden, die dat willen trekken. Daarbij maakt het dan niet uit of ze officieel wel of geen kerkenraadslid zijn, dat is pas punt twee. We hebben tegen elkaar zelfs letterlijk gezegd, we zijn eigenlijk allemaal kerkenraadsleden. Je zou daar zelfs een dienst voor kunnen maken waarin je de hele gemeente bevestigt. Maar dat soort dingen is niet overgekomen.

Ik vraag mij ook af of het idee van Jan niet meer iets is voor een compleet nieuwe gemeente, zoals vroeger in de polder. Dan heb je zo'n Flevoland en dan komen mensen vanuit het hele land overal vandaan van allerlei gezindten, maar ook van traditioneel enzovoort. Die zijn er samen een kerk begonnen en daar kun je wel Waarderende gemeenteopbouw op los laten, die zitten niet meer vast namelijk. Hier ben je belast met heel veel mensen die zeggen: ja maar zo doen wij het altijd of zo hebben wij het altijd al gedaan. Dat vind ik altijd wel heel lastig dat mensen daarin vasthoudend zijn. En dan moet de kerkenraad beslissen en dan hangt het er dus vanaf wie daar zitting in hebben of het een beetje een gemeente is die dus inderdaad zegt van: oké, zo'n idee van waarderende gemeente dat vinden wij fantastisch, we gaan de hele boel omgooien.

En zelfs dan kun je je afvragen, is dan Waarderende gemeenteopbouw de juiste methodiek in deze situatie?

Nou die drie uitgangspunten, Koinonia, Diaconia en Mystiek, dat is volgens mij nauwelijks een discussiepunt het is toch de kern van gemeente zijn. Alleen hoe je dat praktisch invult? Dat kan op een aantal manieren, maar vertrekken vanuit het positieve is denk ik altijd goed. Het met elkaar dromen is ook een mooi vertrekpunt. Maar daarna de zaak concretiseren, dat is een moeilijke. Het is belangrijk om steeds die kern te benoemen. Dat zou nog wat strakker ingekaderd moeten zijn.

Zou je kunnen zeggen dat misschien in jullie groep de droom te breed was?

Nou die droom die mag heel breed zijn, want de droom die predikant 2 uit Zuid-Afrika toen hier in het kerkblad zette, was een fantastische droom. Maar het moet steeds weer samen gepakt worden en dat moet weer concreet zijn. Want daarna moet je weer de mensen gelegenheid geven om met

hun verhaal te komen en dan moet je het goeie eruit pakken. Dus die methodiek van samenvatten is wel goed om te gebruiken. Maar je moet ook met zijn allen weten, welke kant gaan we op? Want voor de ene gemeente moet je misschien meer die kant opgaan, voor een ander weer die kant en die moet misschien die richting op. Dus misschien moet je ook van tevoren een beetje weten van de gemeente wat de echte concrete dingen zijn die er spelen in die gemeente. En dan is die methodiek van Jan prima, maar je moet zorgen dat je niet rond gaat zwabberen omdat je wel een beetje de koers weet van alles.

In Oosterbeek heb je bijvoorbeeld ook heel veel erg mondige mensen. Dat kan heel positief uitpakken, maar in andere gevallen kan het heel lastig zijn. Voor een aantal mensen kan het heel moeilijk zijn, want die komen nooit aan bod. Onze gemeente is echt geen afspiegeling van de Nederlandse maatschappij.

Maar dat is dan het element van Jan, oké dat je dus de relatie met God daarin weer niet moet verliezen. Dus dat je niet met zijn allen een koers moet varen van hoe houden wij met zijn allen zoveel mogelijk mensen in de kerk, want volgens mij gaat het daar ook weer niet om. Of het gaat over activiteiten. Dat vond ik afgelopen dinsdag ook. Binnen mijn groep en daar deed ik zelf keihard aan mee. Dat je inderdaad weer moet denken van en die relatie met God, dus die drie punten die moeten eigenlijk alle drie in de juiste verhouding weer terugkomen. En dat is dus weer wat jij zegt, dan heb je die verzameling en dan moeten er in dat tussenstukje, daar moeten de drie punten, mystiek, koinonia en diaconia weer in terugkomen.

Horen jullie nog verhalen terug van mensen die goed terugkijken op de startzondag en/of de vervolgavond?

In het begin af en toe nog wel eens her en der een opmerking over hoe mooi men de startzondag had gevonden. Maar nu, bijna een jaar later, wordt er vrijwel niet meer over gesproken. Wat veel indruk gemaakt heeft, was het zichtbaar maken van hoeveel mensen actief zijn. De predikant vroeg: hoeveel mensen zitten in de kerkenraad, of hebben in een kerkenraad gezeten, of in een andere gemeente, willen die eens gaan staan? Nou joh, als je ziet wie er ging staan, zóveel mensen. En toen zei ze, wie van u is actief als bezoeker of -heer? En op een gegeven moment stond zo'n beetje de hele kerk! Echt waar! En dat, zie je, dat is geweldig. Dus er zijn heel veel mensen die echt veel doen. Er zijn zóveel mooie dingen hier, dat ziet de kerkenraad ook. Maar die zou eigenlijk veel kleiner moeten en anders georganiseerd moeten worden, bijvoorbeeld met kerngroepen. Dit is al eens genoemd bij de voorzitter, maar die denkt dat het volgens de kerkorde niet kan. Maar daar moet volgens mij creatief mee omgaan. Als je bij het dienstencentrum uitlegt wat je wilt en waarom, dan zeggen ze waarschijnlijk: dat moet je doen. Als je de kerk niet in stand kunt houden zoals het volgens de regels zou moeten, dan moet het op een andere manier. Organisatorische regels zijn niet heilig.

En tegelijk werkt het ook wel weer door hoor, die gesprekken die we op startzondag hebben gehad. En ook wel wat er op zaterdag afgelopen keer is geweest. Dan worden er dingen gezegd die je toch wel als predikant heel erg meeneemt. Hè, van adressant naar participant. Dat heeft dit jaar echt veel meer inhoud gekregen. Ja, als ik nu in de gemeente zo zeg van dat het bij elkaar hoort, vieren en omzien naar elkaar en dienen. Ja, dan rinkelt er wel een belletje. En eigenlijk stond dat ook al wel in het beleidsplan van ons. Want dat is natuurlijk heel bekend. Dat heeft bijna elke kerk in zijn beleidsplan. Maar nu hebben we het ook ervaren met elkaar, in die verhalen. Hebben we het gedeeld. In die zin werkt het ook buiten de plannen om wel. Ja. Als inspiratie.

Is dit een methodiek waar je, in jullie beleving, als gemeenteleden goed zelf mee aan de slag kan? Of zou deze methodiek toch meer iets zijn waarbij het prettig is als er een kerkelijk werker ingevlogen wordt, dat je eigenlijk net even een stukje meer ervaring met de methodiek zelf moet hebben om het gewoon goed te kunnen laten landen in een gemeente?

Dat denk ik wel. Zoek enthousiaste gemeenteleden en begin. Gebruik het boek 'Goede Wijn' van Jan Hendriks als leidraad, maar niet zodanig dat het overheersend is. Pak de lijn uit het boek en die lijn is: elkaar positief benaderen. Positief en niet meer zitten te zeuren over hoe het allemaal

slecht is, maar positief kijken hoe mooi het allemaal kan zijn. En andere mensen enthousiast maken.

Als ik terugkijk, dan denk ik dat wij meer avonden nodig gehad zouden hebben met meer mensen. We hebben het beperkt tot een gemeenteavond en dat was denk ik wel vrij kort. We zijn onderling begonnen en toen hebben we dus proef gespeeld voor de startzondag om het zo maar te zeggen. En toen hadden we die startzondag. Volgens mij was dat te kort door de bocht, misschien hadden we wat meer moeten oefenen. Of het formeel misschien iets meer hadden moeten beperken met het oog op een vervolgtraject. Dat zou op allebei de manieren kunnen natuurlijk.

Hebben jullie nog tips, adviezen, aandachtspunten voor andere gemeenten die met Waarderende gemeenteopbouw aan de slag willen?

Je moet Waarderende gemeenteopbouw gewoon een keer gezien en beleefd hebben. We hadden misschien die avond die we in oktober hadden gehad na de startzondag voor die tijd moeten hebben. Dus dat zou ik als advies mee kunnen geven. Dat je de gemeente en kerkenraad mee moet nemen en dat hebben wij denk ik te weinig gedaan.

Wij hebben het niet gedaan, maar misschien moet je soms een stap gewoon nog een keer zetten, wanneer je merkt dat er niet veel mensen zijn. Zoals we nu gedaan hebben met die zaterdag en een vervolgavond.

Goede communicatie is ook heel belangrijk. Dat is wel een apart aandachtspunt in het hele verhaal, van wat moet je doen om mensen te bereiken. We barsten van de communicatiemiddelen. De mensen worden overvoerd met informatie en toch werkt het niet. En ook laten zien aan de gemeente dat het proces doorgaat, want iets wat een half jaar blijft liggen, is weg na een half jaar. En een goede tijdplanning maken.

Training van de gespreksleiders is ook belangrijk. De manier van gesprek leiden is echt anders en dat moet je wel oefenen. Zorg ook voor een concrete vraag. Achteraf denk ik dat onze vraag te groot was. Wil je echt iets gaan ontdekken dan zal je ook specifiekere moeten durven vragen.

Wil zo'n proces slagen dan is het ook goed om van tevoren dat hele proces te doordenken en te bedenken wie wat gaat doen. En zorgen voor visionaire mensen in de werkgroep.

Een andere tip is misschien een keer gaan praten bij een andere gemeente over hoe zij het hebben gedaan. Dat is volgens mij heel leerzaam, want een boek is maar een boek en je hebt toch je eigen vragen erbij. Dan is het fijn om er met anderen over te praten.

Stand van zaken juni 2016

Onderstaand bericht is in juni gepubliceerd in het kerkblad van de gemeente.

In onze gemeente is veel talent aanwezig; mensen uit het onderwijs, de wetenschap, het bedrijfsleven, de zorg en ga zo maar door. En tussen al die mensen was er ook iemand die deed aan gemeenteopbouw. Door de jaren heen adviseerde hij talloze gemeentes hoe zij de weg in konden slaan die zou leiden tot meer vitaliteit. Hij leerde hen de weg te gaan van de vertrouwensvolle gemeente. In 2014 hield hij een dag over zijn nieuwste boek: Waarderende gemeenteopbouw. Het was een landelijke dag waar naast het verhaal van Jan Hendriks, want zo heet hij, inspirerende voorbeelden werden gegeven van hoe het kon werken in de praktijk. Gelukkig waren er op die dag ook gemeenteleden uit Oosterbeek aanwezig. Zij besloten om het boek van Jan gezamenlijk te lezen en om te zien of ze ook zo'n beweging op gang konden krijgen in onze gemeente. Zo ontstond de werkgroep vertrouwensvolle gemeente. De eerste grote activiteit vanuit de werkgroep was de organisatie van de startzondag. Alle gemeenteleden werden zodoende vanaf het begin betrokken bij het proces, want in wel 14 kleine gespreksgroepen bogen we ons allemaal over de vraag: wat was voor u een positieve ervaring met kerkzijn hier in Oosterbeek of elders. Deze positieve ervaringen werden opgeschreven en samengevat in de dienst en na afloop van de dienst werden ze in 6 grote thema's bijeengebracht. Opvallend was dat vooral activiteiten waarbij de omgang met God, gemeenschap met elkaar en dienst aan de wereld alle drie aan bod kwamen, activiteiten waren waar iets vanuit ging. Tijdens een gemeenteavond in oktober 2014 werd er verder gesproken over deze thema's en ontstonden er ook nieuwe ideeën. Naar aanleiding van deze gemeenteopbouw

schreef de werkgroep brieven aan de kerkenraad en aan de diaconie met aanbevelingen voor de toekomst. In de kerkenraad ontstonden ondertussen ook weer nieuwe vragen waar een antwoord op moest worden gezocht. Er bleken meer vacatures te zijn dan vrijwilligers en het leek erop dat de vacatures ook niet meer aansloten bij de wensen en mogelijkheden van vrijwilligers in deze tijd. Besloten werd om samen met de werkgroep Waarderende gemeenteopbouw inspiratiebijeenkomsten te organiseren waarop we met huidige en toekomstige vrijwilligers van de kerk na konden denken over aspecten die het vrijwilligerswerk inspirerend dan wel afmattend of onaantrekkelijk maken. Deze twee bijeenkomsten werden begeleid door een procesbegeleider en vonden plaats in juni 2015. Het waren boeiende en hoopgevende ontmoetingen waarin duidelijk werd dat vrijwilligerswerk voor de kerk heel inspirerend kan zijn, mits het vrijwilligerswerk is dat 'op maat' is. Enkele bevindingen die uit die gesprekken voortkwamen waren: Je moet niet het gevoel hebben dat je overvraagd wordt, er moet ruimte zijn om soms een time-out te nemen, omdat werk- of privéomstandigheden dat soms van je vragen. Ook moet er ruimte zijn om je te ontwikkelen en moet vooral die dingen kunnen doen waar je goed in bent of die je wilt leren. Bedenk maar eens hoe een metselaar zich zou voelen als hij de opdracht zou krijgen om De nachtwacht te restaureren of een hoogleraar kwantumfysica als hij een kleuterklas zou moeten leren knippen en plakken. Ook kwam duidelijk naar voren dat het inspirerend is als meer gemeenteleden betrokken zijn bij het voorbereiden en uitvoeren van kerkdiensten. Jan Hendriks noemde dat in zijn boek: gemeenteleden worden participant i.p.v. adressant.

Al met al is het een mooi traject geworden van anderhalf jaar vrij denken, filosoferen en dromen met zoveel mogelijk gemeenteleden. Maar hoe nu verder? In januari hebben twee leden van de werkgroep daarover een presentatie gehouden in de kerkenraad. Alles overziende lijkt het een goed idee om kerkgroepen te creëren die ieder hun eigen taak hebben. Een kerkgroep pastoraat, een kerkgroep diaconaat, een kerkgroep jeugd, een kerkgroep beheer... Inmiddels zijn we bezig om die kerkgroepen verder uit te werken. Wat zijn hun taken en verantwoordelijkheden, hoe zal hun werkwijze en communicatie eruit zien. De bedoeling is dat elke kerkgroep vertegenwoordigd zal zijn in de kerkenraad. De kerkenraad zal er in de toekomst wel anders uit gaan zien. Op dit moment telt de kerkenraad bij voltallige bezetting ruim 35 leden. Dat was goed in een periode van overgang van verschillende gemeentes naar één PKN-gemeente, maar is nu erg groot. Het inhoudelijk gesprek, dat zo belangrijk is voor een kerkenraad, kan nu maar moeizaam gevoerd worden en ook lukt het ons niet om alle vacatures in de kerkenraad te vervullen. Op dit moment is er een werkgroep bezig met het nadenken over een nieuwe structuur voor het pastoraat. Er zijn daartoe gesprekken gevoerd met alle betrokken ouderlingen. Graag informeren wij u de komende maanden over de volgende stappen. Als laatste willen wij graag zeggen dat we niet voor niets het proces zijn begonnen met gesprekken op gemeenteniveau. Onze wens is dat de nieuwe structuur het resultaat is van een proces van onderaf. Mocht u ideeën of suggesties hebben of uw gedachten over de structuur van de gemeente eens willen delen met iemand, neem dan gerust contact op met het moderamen.

Bijlage 4: Samenvatting interview Brugkerk Lemelerveld.

Datum: 2 juli 2015

Tijd: 19.30 - 20.15

In dit interview heb ik een gesprek gehad met vijf personen die in 2012/2013 deel uitmaakten van de projectgroep die Waarderende gemeenteopbouw heeft georganiseerd.

Het interview heb ik samengevat om de hoeveelheid pagina's te beperken. De samenvatting is geschreven met de deelvragen 3 t/m 8 in het achterhoofd. Voor de analyse is de letterlijke transcriptie gebruikt.

Maar hoe zijn jullie er ooit zo mee begonnen?

We moesten weer een nieuw beleidsplan maken en we wilden niet weer die droge stof en wat dan op de plank belandt. We wilden het gewoon met elkaar, de hele gemeente, doen en het plan moest zo praktisch mogelijk zijn. Dus we hebben een projectgroep gevormd van kerkenraadsleden, predikant en gemeenteleden en die zijn met die uitgangspunten aan het brainstormen gegaan. En zo stapje voor stapje vind ik dat we dat mooi vorm hebben gegeven.

Jullie hebben Els Deenen als procesbegeleidster gehad. Wanneer en waarom hebben jullie haar erbij gehaald?

Wij hadden natuurlijk zelf allerlei ideeën, maar het moest wel begeleid worden en wij zaten er middenin. En je hebt toch altijd even iemand nodig met een helicopterview die daar even overheen kijkt en ons ook daarin meeneemt. Er werd vanuit landelijke kerk ook wel een draaiboek aangereikt over hoe je een beleidsplan schrijft. Daarvan zeiden we eigenlijk al vrij snel: dit is niet wat we willen. Als je het over kerk hebt, dan moet daar leven inzitten en als je een gebaand pad volgt, dan loop je sneller de kans dat je toch te theoretisch bezig bent. We hebben toen vooral gezegd: laten we kijken naar de dingen die goed zijn, want er wordt al zoveel negatief gepraat. Wij wilden beginnen met alle mooie dingen die we al hebben, zoals een prachtig gebouw en noem maar op. Bovendien was het maar de vraag of de gebaande weg bij onze gemeente past. We hebben ook wel gezegd: als je als groep aan de gang gaat en er komt op een gegeven moment een kant-en-klaar beleidsplan, dan is het maar de vraag wat ermee gebeurt. Want dan is het wel de visie van de groep, maar hoe breed leeft dat dan? Dus het zou mooi zijn om een manier te vinden waarbij je de gemeente niet alleen bij het eindproduct betreft, maar ook bij de totstandkoming, bij het proces. Dat de gemeente echt een partij is in het schrijven van het stuk en volgens mij zijn we met die vraag uiteindelijk ook bij Els terechtgekomen. Heb jij een idee hoe we de gemeente veel meer kunnen betrekken bij de totstandkoming? Om te voorkomen dat je straks iets presenteert waarvan je met elkaar zegt: nou, lang over vergaderd en een mooi doorwrocht stuk, maar wat uiteindelijk niet landt.

En jullie zijn toen begonnen met de kerkenraad meenemen in dat denkproces?

Vanuit de kerkenraad hebben we inderdaad gezegd, nou uit hoeveel personen moet de groep bestaan? Hè je moet kerkenraadsleden hebben, maar ook gemeenteleden. En toen hebben we geprobeerd om mensen uit verschillende disciplines en de breedte van de gemeente bij elkaar te krijgen en dat is ook gelukt.

Ik zag in die documenten dat jullie een kerkenraadsweekend hebben gehad. Is dat een soort opstapje naar het proces toe in de gemeente geweest?

Ik heb de map er nog eens bij gepakt. Op 20 december 2011 zijn we voor de eerste keer bij elkaar gekomen. Toen hebben we verwachtingen en verlangens uitgesproken en de rol van Els besproken. Op die avond hebben we in de groep zelf een oefening van positief waarderen gedaan en dat beviel ons als werkmethode heel goed. Daarvan hebben we gezegd: we gaan dat in de kerkenraad ook een keer doen. Dit hebben we gedaan in de vergadering van januari 2012. Een van de vragen was: 'wat vinden jullie in deze gemeenschap van waarde?' Een maand later heeft Els een schema gemaakt van hoe het bezinningsweekend eruit zou kunnen zien en dat is het begin geweest. Op 19 februari is Els

hier geweest en heeft de methode van waarderend werken met ons doorgenomen. Uit het proces met de kerkenraad is het kernthema gekomen: 'Beleef het in de Brugkerk'. Daarna hebben we de gemeenteavond gehad in mei. Toen zijn we eerst in groepjes van twee uiteengegaan om verhalen te delen en daarna wat clusteren in wat grotere groepjes. In iedere groep zat er iemand die de verhalen hoorde en ze onder één noemer probeerde te brengen en dat kwam uiteindelijk plenair weer terug. Op de vergadering daarna hebben we de resultaten van de gemeenteavond bekeken en zijn er vier speerpunten gekomen voor ons beleid: Brugkerk als centrum van beleving en bezinning, ontmoeting en gemeenschap, anders vieren en jonge gezinnen. Daarvan hebben we een folder gemaakt waarin we de gemeente hebben uitgedaagd om in de zomervakantie daarover een droom te verbeelden en zijn daar op de startzondag op teruggekomen.

En wat heeft dat in de gemeente teweeg gebracht?

Iedereen deed gelukkig heel actief mee in de discussie. Mensen kunnen dat soms ook heel lastig vinden om wat in de groep te zeggen of er gewoon voor uit te durven komen. Daar is heel veel uitgekomen, heel veel creatieve en leuke ideeën, ook van mensen op leeftijd. Iedereen heeft wat dat betreft echt hardop gedroomd en dat was heel leuk. De uitkomsten zijn op posters vastgelegd en daar zijn foto's van gemaakt. Die zijn in het afgelopen kerkenraadsweekend (2015) weer getoond. Ze zijn allemaal in een PowerPoint vastgelegd. In de kerkenraad wordt het regelmatig toch wel even weer naar voren gehaald.

Hoe is dat nu in 2015 in de gemeente? Hebben zij zicht op wat er met de resultaten is gebeurd?

De gemeente heeft dit overzicht minder. Misschien moeten we weer eens als werkgroep bij elkaar gaan zitten om te evalueren eventueel en het spul weer een beetje aan te slijpen, weer wat activiteit erin te brengen. Want heel snel verwateren toch weer een aantal dingen. Dat is het voordeel van de kerkenraad, die zit er dichterbij. In de kerkenraad hebben we nu echt ingezet op een lichtere organisatie. Dat is een pittig proces, waar we een jaar voor hebben genomen. Ondanks dat in toen één van de lastigste thema's was om mensen voor warm te krijgen, is dit als eerste gerealiseerd. Dat proces is in ieder geval organisatorisch afgerond. Nu moet dat nog verder zijn invulling krijgen. We willen gaan werken met stuurgroepen, waarin naast kerkenraadsleden ook gemeenteleden actief zijn. Op die manier kun je taken verdelen en komt niet alles bij de kerkenraadsleden te liggen. De kerkenraad gaat meer leiding geven vanuit vertrouwen. Op het moment dat we nu een kerkenraadsvergadering hebben, gaan we niet meer alle stukken van alle geledingen nog door akkeren. Mensen kunnen dat thuis lezen of als ze vragen hebben dan kunnen ze die stellen, maar we gaan niet alle verslagen van de ZWO en van de diaconie en het college stuk voor stuk nog een keer bespreken. Dit betekent dan ook dat als je nieuwe kerkenraadsleden vraagt, je die anders kunt benaderen, want ze hebben een tussen haakjes lichter pakket. Heel veel zaken kun je door niet kerkenraadsleden laten doen, met als voordeel dat mensen zich meer betrokken voelen. En er is een grotere groep die betrokken raakt bij het hele gebeuren.

Dat effect zien jullie wel gebeuren? Dat meer mensen zich betrokken voelen?

Of dat groeiend is durven we niet echt te zeggen, maar rondom de kerkenraad zijn wel heel veel vrijwilligers betrokken. Het totaal is gewoon veel breder getrokken en dat is een goede zaak. Daar hoor je mensen toch wel heel positief over. Door het lichtere pakket is wel makkelijker om mensen te vragen. Zij durven ook eerder ja te zeggen, want het is minder zwaar doordat er minder vergaderingen en zo zijn.

Mensen die meegedaan hebben met het proces, was dat de hele gemeente of alleen de harde kern?

Het is lastig om hier te spreken over een hele gemeente. Je hebt toch wel voor een heel groot deel de trekken van de oude hervormde volkskerk. In de kaartenbak zitten ruim 1100 mensen. Op zondag zit er zo'n 10 procent, ruim 100 mensen, in de kerk. Dan zijn er nog 250/300 mensen actief betrokken bij de kerk. Dan heb je er dus zo'n zeven/acht honderd in een glijdende schaal. Variërend van mensen je altijd overal voor kunt vragen, maar die niet zo heel gauw zelf initiatief richting de kerk nemen, tot aan mensen die ingeschreven willen blijven en waarom wordt ook niet

precies duidelijk. Dus heel de gemeente, dat is eigenlijk een noemer die niet bestaat. Maar als je kijkt naar die vaste kern van 250/300 mensen, dan is daarvan een groot gedeelte op één of andere manier hier wel bij betrokken geweest. Hetzij door aanwezig te zijn op de twee gemeenteavonden die we hierover gehad hebben. Hetzij dat ze mee hebben gewerkt aan die opdracht. Hetzij op andere momenten door het lezen van folders, Facebook.

En wat heeft het in de gemeente op dat moment teweeggebracht? Merkte je dat mensen iets van dat positieve kijken wat Waarderende gemeenteopbouw toch heeft oppakken?

Door gebruik te maken van het waarderende proces zijn we meer op die inspiratie uitgekomen, er is energie uitgekomen. Heel veel mensen waren ervan op de hoogte. Dat maakt het soms makkelijker om dingen te organiseren. We zien dat het waarderend proces ons wel energie heeft gegeven, maar in de stap erna is er geen voeding voor die energie. Dus het proces tot het komen van dit beleidsplan is hartstikke mooi geweest en had heel veel inspiratie. Maar wat je wel merkt is dat die energie niet meteen doorgestroomd is. En ja, dan moet je eigenlijk ook een waarderend proces formuleren voor de borging van je beleidsplan. Dat is wel heel uitdagend om daar handen en voeten aan te geven.

Dus je zegt: de flow is niet verder gegaan omdat we daar eigenlijk niet over nagedacht hadden van hoe doe je dat.

In een beleidsplan wordt wel nagedacht over hoe het organisatorisch verder moet, maar niet over de flow, het erin houden van de werkwijze en de energie. Dit proces heeft wel geholpen om steeds meer te gaan denken vanuit kansen, mogelijkheden, dromen. Wat willen we graag? In plaats van denken vanuit wat moeten we en wat zijn onze taken en kan het allemaal wel. Het is wel een gemeente waar dat wel bij past.

Door dit beleidsplan moesten wij ook als gemeente een omslag maken, want de gedachte was: de kerkenraad regelt alles. Nu ligt het initiatief bij gemeenteleden en dat geven we als kerkenraad ook terug. Er ontstaat bij mensen ook vrijheid om gewoon dingen te gaan doen. Maar dat heeft ook tijd nodig, tijd is je bondgenoot. Maar ook als je inhoudelijk kijkt naar de diensten en themadiensten, dan zit daar wel een heel groot stuk inspiratie en energie in. Door alle activiteiten die in het gebouw georganiseerd worden, komen mensen toch op de één of andere wijze hier even in de kerk. Dan treed je ook naar buiten en dat is ook iets wat hoort bij beleving, bij kwaliteit van leven en noem maar op, alles wat we toen geformuleerd hebben. Maar dit moet nog wel iets meer vorm krijgen.

Nou als ik nu jullie verhalen zo hoor, dan denk ik van, dan is daar toch ongemerkt, wel iets binnen gesijpeld. Dat ergens, op de één of andere stille manier zijn weg aan het zoeken is en hier en daar naar boven komt.

Er is dus op een gegeven moment een meditatiegroep gestart. En die draait nu een jaar en iedere keer weer zijn er nieuwe mensen en dat is gewoon hartstikke leuk en dat gebeurt hier in het gebouw. Dat hebben we helemaal niet gekoppeld aan het kerkgebeuren of wat ook, maar het kan hier wel. Dat is één van die bijzondere dingen die dan toch gewoon gebeuren doordat iemand initiatief neemt. Dat is nog diezelfde energie. Het heeft ook te maken met denken en werken vanuit vertrouwen, niet alles controleren. Maar start gewoon maar, ga je gang maar. Die omslag in de houding van mensen, daar gaat het om, dat zij zich vrij voelen om gewoon te gaan doen. Daar geeft iedereen in de gemeente ook ruimte aan. Er is door oudere mensen ook geen commentaar op. Maar dat is allemaal wel voortgekomen uit dat je eens op een heel positieve manier daarmee bezig bent en over nadenkt. Iedere keer komen dan toch impulsen weer naar voren, alleen de kunst is nu om het levendig te houden. En het gevaar is dan dat je het al gauw weer bij de predikant neerlegt. Zo van als die nou zorgt dat er een goeie inhoud is en mooie liederen en nieuwe initiatieven. Dat is helemaal niet reëel natuurlijk. Ook al speelt de predikant wel een belangrijke rol.

Soms moet je ook gewoon keuzes maken. Na het beleidsplan zijn we direct daarna doorgegaan met de plannen rond lichtere kerkenraad, lichtere organisatie. Dat vraagt heel veel energie en er zijn ook nog andere agendapunten. Dus dan laat je soms het beleid ook even zitten en ga je eerst

andere dingen doen en pik je het beleid later weer op. Soms schuift het steeds verder op, vooral als je een wisseling van de kerkenraad krijgt en mensen eerst weer ingewerkt moeten worden. Maar we moeten er eigenlijk wel weer mee aan de slag, want het is blijven liggen. Maar je moet niet te veel willen, dat vuurtje moet blijven branden en dat hoeft niet met vier pitten tegelijk bij wijze van spreken. Je loopt dan het risico dat het te gek wordt en mensen afhaken omdat het teveel is. Op een bepaald moment is het gewoon ook misschien wel te hard gegaan, ja. Dat stiltecentrum wat we hadden gebouwd die laatste avond met het verbeelden is misschien wel te snel geweest. Die groep is daarna gestopt. Want het is niet allemaal even positief verlopen om de simpele reden dat sommige mensen toch wel even moesten wennen. En we willen heel graag hier wat aan de voorhal doen. Nou daar hebben we zoveel tegengeluiden van gehoord. Dat moet gewoon echt even gaan settelen. Dus soms gaat het ook wel te hard.

En er zijn natuurlijk mensen met bepaalde rollen. Je hebt de dromers, maar je hebt ook mensen die zeggen hoe zit dat met de centen, met de organisatie, met de tijd? Wat is de rol van de kosters en het moet schoongemaakt worden, weet ik veel. Dat zijn natuurlijk heel reële vragen hè, maar mensen die dromen en die visioenen zien, die vinden dat over het algemeen maar lastige figuren. Terwijl ze net zo nodig zijn, om te voorkomen dat alle dromen, nou ja in de lucht verdwijnen. De kunst is om dat in balans te houden en te zorgen dat mensen niet teleurgesteld raken. Elkaar tijd geven.

Wat jij net zei over dat je soms ook teveel energie kan hebben en dat daar dan mensen misschien ook wel weer enthousiasme kwijtraken. Kun je dat wat toelichten?

Soms heb je met elkaar geweldige dromen, maar hoe zet je dat om in beleid, in ideeën en in veranderingen? Er moet evenwicht zijn tussen tijd en ruimte om te dromen en op een gegeven moment knopen doorhakken. We hebben enorme dromen gehad met elkaar, en alleen dat al is heel waardevol. Maar als je vervolgens vraagt maar wat komt er nou van die droom terecht? Dan heb je bijvoorbeeld een mooi visioen, en dan kun je zeggen daarvan is toch zo'n mooie gedachtenistafel, stiltehoek gerealiseerd. Of je zegt, ja maar van alles wat we hadden bedacht, nou ja er staat daar nu zo'n tafeltje en dat is best mooi hoor, maar waar is de rest.

Vaak is het probleem dat mensen toch kijken naar kosten en de hoeveelheid tijd die het kost. Of je hebt te maken met andere sentimenten. De kunst is dan om die geluiden te horen en er op een positieve manier mee om te gaan. Dan zie je dat mensen niet daardoor gaan afhaken, maar zichzelf gaan inzetten voor de kerk. Dus dat is ook weer een stukje positiviteit. Als je het zelf maar blijft uitstralen. Dus misschien zijn wij als gemeenschap zelf wel het waarderende proces?

Nou wat ook heel positief was dat er geen eindeloze redematies waren over hoe het nou wel of niet in de Bijbel staat. Maar dat het ging over kwaliteit van leven en het grote geheel. Dan kom je daar zoveel dingen tegen, want kwaliteit van leven is voor iedereen belangrijk, waar er opeens openingen zijn naar de Bijbel en samen gemeenschap zijn en noem maar op.

Jullie zeiden aan het begin dat jullie terugkijkend zoiets hadden van misschien moeten we eens een keertje evalueren en dingen weer oppakken of zo.

Ergens moet dat vuurtje blijven branden en de vraag is hoe doe je dat. Er zijn verschillende dingen die aan de gang gezet zijn, maar nu, waar staat het nu? Die terugkoppeling is wel een ding want dat lees je ook niet altijd in het kerkblad en als je niet in de kerkenraad zit hoor je veel minder. Maar die terugkoppeling naar de gemeente toe is wel heel belangrijk. Dat is een groot aandachtspunt voor de kerkenraad, zorgen dat mensen op de hoogte blijven, want je denkt al snel dat wat jij in je hoofd hebt dat anderen dat ook weten. Dus transparantie is wel nodig.

Hebben jullie tips voor andere gemeenten die met dat waarderende aan de slag willen?

Vooraf gaan doen. Het geeft ook wel een stuk binding. Op de gemeenteavonden, dat jong en oud er was en iedereen positief meedeed.

Het is wel belangrijk dat er een relatieve buitenstaander bij is, dus in dit geval Els. Omdat ze natuurlijk de ervaring heeft van andere gemeentes hoe die daarmee aan de slag zijn gegaan. Maar ze staat ook even buiten hoe het hier allemaal loopt. Dan kan ze ook makkelijk frisse impulsen

geven en dat is wel positief, want zelf zit je er dicht op. Dat maakt het soms moeilijker om to the point te komen. Maar ook de frisse blik want wat voor jezelf vanzelfsprekend is kan een ander (h)erkennen als de kracht van je gemeente. Terwijl je zelf denkt van nou ja zo gaat het hier toch altijd. En zo iemand zegt dan dat is echt uniek, dat dat hier gebeurt. Waar je voor moet uitkijken is dat je niet in één keer teveel verandert. Als je dat doet dan schrikt dat mensen af. Het is een mooi proces dat waardierend bouwen, maar ik denk niet dat het in iedere gemeente kan. Het vraagt veel en er is een basis van vertrouwen nodig, dus als er een groep is die bij voorbaat dingen gaat tegenhouden moet je het niet doen. Want als je dromen losmaakt en vervolgens kan er niks mee gebeuren, dan ben je misschien nog wel verder van huis.

Dus eigenlijk zeg je dat openheid en vertrouwen en met name van kerkenraden/predikanten noodzakelijk is?

Als je begint met zo'n groep, moet je een groep mensen hebben die durven dromen en een visionaire blik hebben. Als je alleen maar naar de praktische kant kijkt in die groep, dan komt dat het proces niet ten goede. In de werkgroep moet de neuzen wel dezelfde kant uitstaan.

Heeft het voor jullie meerwaarde gehad dat je eerst zelf met Els op een avond dat hele denkproces door bent gegaan?

Gewoon eerst zelf even ervaren hoe het is en gekeken wat dat opbrengt is wel goed. Zo zijn we op het motto 'Beleef het in de Brugkerk' gekomen. En we hadden ook steeds een vast stukje tekst waar we de bijeenkomsten mee begonnen gekoppeld aan een lied. Dat was echt een inspiratiebron.

Is dat een motto wat uit jullie beleidsgroep is gekomen of is dat een motto wat uit dat kerkenraadsbezinningsweekend is gekomen?

Dat is uit de beleidsgroep gekomen. De kerkenraad heeft wel een visie opgeschreven, daar begint het beleidsplan mee. *De protestantse gemeente Lemelerveld is een open gemeente die probeert op een aansprekende eigentijdse manier de boodschap van de evangelie te verwoorden en vorm te geven. De Brugkerk is een gemeente in beweging en gevoed door geloof in God en mensen bruggen wil bouwen naar de ander, dan ontstaat er licht.*

Nou heb ik wel eens begrepen dat 90 procent van alle beleidsplannen in Nederland termen gebruikt als open gemeente, aansprekende en eigentijdse manier verwoorden, vormgeven en beleven. Dat is wel deze tijd, je moet overal en altijd iets beleven, maar het heeft ook alles te maken met je met ziel en zaligheid erbij betrokken voelen en dat is natuurlijk het kerkgebeuren ook. Alleen hebben we op een gegeven moment ook gezegd: we kunnen niet op tegen Zaal Dijk (een populaire uitgaansgelegenheid in het naastgelegen dorp voor jongeren op zaterdagavond, LN) en weet ik wat er allemaal wordt georganiseerd. Maar wat wij kunnen bieden heeft meer diepgang. En dat is niet gebonden aan leeftijd, dat is ook een voordeel.

Er schiet me net nog weer een vraag te binnen. Jullie hebben toen jullie het beleidsplan gingen presenteren mensen gevraagd of ze zich ervoor in willen zetten. Zien jullie daar nog dingen van terug?

Er is een groep geweest die de lichtere organisatie heeft uitgewerkt, dat was buiten de kerkenraad om. Wel iemand van de kerkenraad er weer in. Stiltecentrum idem dito, de groep dertigers. Er is nog steeds een groepje dertigers actief en op en af doen die ook wel wat meer kleinere taken. Ontmoeten en gemeenschap, dat draait even niet. Veelkleurig vieren is nog niet opgestart en wat hadden we nog meer? Ruimte voor dertigers.

Over ontmoeten en gemeenschap hebben we wel met een groep nagedacht, maar dat plan moet ook nog weer verder ontwikkeld worden. Ook om de ruimtes hier beschikbaar te stellen. Bijvoorbeeld voor de gemeente Dalfsen. Die hebben we daar ook over geïnformeerd.

Wat ook heel positief is, is dat je steeds meer jongere kerkenraadsleden krijgt. Je moet niet in de vijver blijven vissen van de 65-plussers. Op een gegeven moment moet er toch een stuk verjonging komen en dat zie je nu toch gaandeweg gebeuren.

Bijlage 5: Hoofdstuk 2 uit het Verantwoordingsdocument Waarderende gemeenteopbouw en identiteit door Liesbeth Nooteboom

Hoofdstuk 2 Appreciative Inquiry in relatie tot de Bijbel

Jan van der Stoep wijst in zijn artikel in 'Wapenveld' erop dat sociale wetenschappen ons kunnen helpen om te begrijpen hoe religieuze praktijken functioneren.²⁹ In de praktijk worden inzichten uit de diverse disciplines op allerlei manieren gebruikt in gemeenten. Jan Hendriks heeft dit ook gedaan met Appreciative Inquiry. Dit hoofdstuk wil een antwoord geven op deelvraag twee: *Wat zijn de uitgangspunten, normen en waarden van Appreciative Inquiry, de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw en hoe verhouden deze zich tot de Bijbelse uitgangspunten, normen en waarden?* Ik geef een korte beschrijving van het ontstaan, de achtergronden, uitgangspunten en waarden en normen van Appreciative Inquiry en reflecteer op deze punten vanuit de theologie en dan met name de dogmatiek en de Bijbelse theologie.

Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry, afgekort AI, is in de jaren 80 van de vorige eeuw in de VS ontwikkeld door David Cooperrider en dr. Suresh Shrivastva. Tijdens een vergelijkend onderzoek ontdekten zij dat het onderzoek naar de factoren die bijdroegen aan de effectiviteit en het succes van een organisatie meer opleverde dan het onderzoek naar wat er verkeerd ging.³⁰ Vanuit deze ontdekkingen is Appreciative Inquiry ontwikkeld. In Nederland is AI geïntroduceerd onder naam Waarderend Onderzoeken.

Vanaf het begin heeft een aantal overtuigingen en waarden centraal gestaan. De methodiek is pas een aantal jaren later uitgewerkt.³¹ AI is tweeledig, enerzijds een zienswijze om de wereld te beschouwen, anderzijds is het ook een methode die mensen kunnen toepassen om de doelen te bereiken die ze belangrijk vinden. In het interview met Robbert Masselink wijst hij erop dat, ook al heeft iemand de methode niet, deze persoon toch op de waarderende manier kan werken en kijken, puur door het toepassen van de principes.³²

Uitgangspunten, waarden en normen in Appreciative Inquiry³³

Karakteristiek voor de AI-zienswijze is dat deze op een bevestigende en waarderende manier naar de wereld kijkt, op zoek naar kansen en mogelijkheden. In AI draait het om de vraag 'wat leven geeft' aan een organisatie, een groep mensen, aan een individu. AI richt zich op 'wat werkt' en niet op 'wat goed' is, waarmee normatieve discussies worden vermeden. Daarmee is AI heel pragmatisch van aard. AI heeft een aantal hoofdprincipes:

- AI streeft naar volledige ontplooiing van mensen en systemen en is emancipatoir in aard en intentie.
- Actie, communicatie en kennis komen steeds in interactie tussen mensen tot stand. Actie, communicatie en kennis worden niet gezien als eigenschappen van een los individu.

Deze hoofdprincipes zijn gestoeld op vijf fundamentele overtuigingen en waarden.

1. Het constructionistische principe
2. Het poëtische of 'open-boek' principe
3. Het simultaneiteitsprincipe
4. Het anticipatoire principe
5. Het positieve principe

²⁹ Stoep, Jan van der, *Sociale wetenschappen en geloof: een conceptuele analyse*, Wapenveld, augustus 2013 <http://wapenveldonline.nl/artikel/1142/sociale-wetenschappen-en-geloof-een-conceptuele-analyse/>

³⁰ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 7

³¹ Interview Robbert Masselink op 26 mei 2016, bijlage 1

³² Interview Robbert Masselink op 26 mei 2016, bijlage 1

³³ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 7-9 en blz. 17, e.v.

Deze vijf principes zullen verderop uitgewerkt worden. Omdat deze vijf overtuigingen en waarden de grondslag vormen van Appreciative Inquiry, zal de theologische reflectie zich hierop concentreren.

Uit de literatuur blijkt dat AI een positief beeld heeft van mensen en organisaties. In een bespreking van Appreciative Inquiry geeft Gervase Bushe de volgende visie van Cooperrider op organisaties. *'Organisaties worden het beste beschouwd als sociaal geconstrueerde realiteiten en de vorm van de organisatie wordt alleen ingeperkt door het menselijke voorstellingsvermogen en de gedeelde waarden van de organisatieleden Mensbeeld/organisatiebeeld'*.³⁴ Organisaties zijn binnen Appreciative Inquiry dus meer dan instituten, het zijn levende organismes.

Reflecties

Reflectie op algemene uitgangspunten en hoofdprincipes

AI zoekt een antwoord op de vraag; *'Wat geeft leven in deze organisatie?'* Wanneer dit de onderzoeksvraag is voor een kerkorganisatie, dan is het goed om te bedenken dat vanuit Bijbels perspectief een kerk meer is dan alleen een organisatie. De kerk mag dan wel als structuur bestudeerd en beschreven worden vanuit allerlei sociaal wetenschappelijke kanten, de organisatiekunde, sociologie, psychologie, enzovoort. Zij is meer dan idee of concept, stellen Van den Brink en Van der Kooi, zij is vooral een praktijk.³⁵ Over die praktijk stellen zij dat geloof niet bestaat uit een aantal samenhangende ideeën, maar een actieve omgang met God is. Van den Brink en Van der Kooi stellen dat de kerk door de drie-enige God zelf is gecreëerd.³⁶ De bron van leven in de gemeente is dus God zelf. Ontbreekt dit geestelijke leven, dan kan een kerk organisatiekundig gezien heel levend zijn, maar is zij Bijbels gezien dood en verwordt zij tot een religieuze groep.

AI streeft naar volledige ontplooiing van mensen en systemen. Volgens Van den Brink en Van der Kooi is de kerk de ruimte waarin gelovigen leren te leven in het verbond. De vernieuwde condities van dat verbond vinden we in het Nieuwe Testament.³⁷ De ontplooiing van mensen en systemen is vanuit theologisch oogpunt dus ingekaderd door God.

AI stelt dat actie, communicatie en kennis tot stand komen in de interactie tussen mensen. In Johannes 15:5 zegt Jezus: " .. maar zonder Mij kun je niets doen." In het beeld van de wijnstok en de ranken blijkt dat je verbonden moet zijn met Jezus om vrucht te kunnen dragen. Dit betekent dat actie, communicatie en kennis tot stand komen door verbondenheid en interactie met God.

Reflectie op het constructionistische principe

Het constructionistische principe gaat uit van het sociaal constructionisme, wat stelt dat de werkelijkheid wordt geconstrueerd door met elkaar in gesprek te gaan over die werkelijkheid. De werkelijkheid is altijd een constructie van mensen. Dit principe staat dan ook haaks op de opvatting dat er een, voor iedereen dezelfde, objectieve werkelijkheid bestaat buiten onszelf. Wanneer mensen gaan inzien dat dé werkelijkheid niet bestaat, ontstaat er niet alleen ruimte voor de werkelijkheid van de ander, maar ook de mogelijkheid om samen een nieuwe werkelijkheid te construeren.³⁸

De uitgangspunten van het sociaal constructivisme zijn op een bepaalde manier wel terug te vinden in de Bijbel en in de praktijk van de gemeente. In veel kerkelijke gemeenten worden catechesemethoden gebruikt die gebruik maken van het constructionisme als leertheorie. Constructionisme in de zin van het (her)interpreteren van ervaringen door voortschrijdend inzicht komt ook in de Bijbel voor. Van den Brink en Van der Kooi noemen het voorbeeld van de volkstelling door David. In 2 Samuel 24:1 is het God zelf die hiervoor opdracht geeft, maar in een latere herinterpretatie in 1 Kronieken 21:1 is het de satan die hem hiertoe aanzet. Een ander voorbeeld dat zij geven is de opstanding van Jezus. Als het Nieuwe Testament getuigt dat Jezus is opgestaan van de doden, wordt een al bestaand concept uit het Oude Testament gebruikt. De discipelen waren

³⁴ Bushe, G.R. (2011) Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) The Routledge Companion To Organizational Change (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge. Blz. 15. Artikel op

<http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>,

³⁵ Brink, G. van den, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012, blz. 523

³⁶ idem blz. 519

³⁷ Idem blz. 519

³⁸ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 18

verbijsterd toen ze Jezus als de Levende ontmoetten, maar met behulp van het oudtestamentische begrip waren ze in staat om de gebeurtenis te duiden. In het NT ondergaat het begrip wel een herinterpretatie vanuit eerdere concepten.³⁹

Wanneer het gaat om waarheid wordt het een ander verhaal. Waarheid in de Bijbel is in de eerste plaats een persoon. Immers, Jezus zegt in Johannes 14: 6 over zichzelf: “Ik ben de weg, de waarheid en het leven. Niemand kan bij de Vader komen dan door mij.” Als de waarheid een persoon is, kunnen we in gesprek zijn met die waarheid en er een relatie mee hebben. Dat verslag hoe die relatie werkt is opgetekend in de Bijbel. Voor alle Bijbelschrijvers is het volstrekt duidelijk: God is een levende werkelijkheid buiten onszelf die de Schepper is van alles en een relatie wil met mensen. Deze waarheid is in de loop van de tijd op ontelbare manieren aangevochten. De geloofsbelijdenissen zijn als reactie daarop ontstaan. Binnen de christelijke gemeente zijn er dus waarheidsclaims die onopgeefbaar zijn en waarvan gelovigen door alle eeuwen heen steeds opnieuw getuigen dat ze waar zijn.

Wanneer sociaal constructionisme de conclusie trekt dat er geen absolute waarheid is en alles slechts een menselijke constructie, komt ze lijnrecht tegenover het christelijk geloof te staan. Want op dat moment wordt, zoals Van den Brink en Van der Kooi zeggen, de suggestie gewekt dat godservaringen te herleiden zijn tot pure constructies van de menselijke geest met behulp van zijn voorgegeven concepten of wensen. Zelfs God wordt dan een constructie van de menselijke geest en zijn verbeeldingskracht.⁴⁰ Jan van der Stoep gaat een stap verder in zijn artikel in ‘Wapenveld’ en concludeert dat wanneer men mensen alleen nog maar kan zien als wezens die hun levensverhaal construeren, men buiten het domein van de sociale wetenschappen treedt en een mensvisie formuleert die in hoge mate haaks staat op wat in veel religieuze gemeenschappen beleden wordt. Sociale wetenschappen staan dan niet langer in dienst van de religieuze praktijk, maar dringen een eigen geloofswaarheid aan deze praktijk op.⁴¹

Mark Lau Branson maakt in ‘Memories, Hopes and Conversations’ daarom onderscheid tussen de kennisleer en de Zijnsleer van in het sociaal constructivisme. Hij kiest ervoor om het sociaal constructivisme alleen te gebruiken als kennisleer. Het sociaal constructivisme is nuttig vanwege het feit dat de theorie erop wijst dat mensen voortdurend door conversatie betekenis geven aan ons verleden, om ons een haalbare toekomst voor te stellen en om samenwerkingsverbanden te vormen.⁴² Door ons daarvan bewust te zijn, ontstaat er openheid om naar elkaar te luisteren. Jan Hendriks volgt in Goede Wijn met betrekking tot het sociaal constructionisme de lijn van Mark Paul Branson.

Reflectie op het poëtische of open-boek principe

Het poëtische of open-boek principe hanteert het idee dat het verhaal van organisaties continue wordt geschreven en herschreven door mensen binnen en buiten de organisatie.⁴³ Net zoals goede gedichten en verhalen voor meerdere interpretaties vatbaar zijn, zijn organisaties dat ook. In het onderzoek bepaalt het studieobject of thema wat er gevonden wordt, omdat daar de verhalen over verteld worden en betekenis krijgen. Het poëtische principe heeft aandacht voor het feit dat het vertellen van verhalen gaat verder dan alleen het overdragen van inhoud, het doet ook iets met de mensen die ze vertellen en horen.

Dit roept de vraag op: geldt dit ook voor de kerk? Volgens de Bijbel is de auteur van het verhaal van de kerk God. Hij is het die door Christus de gelovigen roept uit de wereld en ze daarna weer uitzendt in die wereld. Van den Brink en Van der Kooi zeggen het volgende: De kerk is inhoudelijk bepaald door de gemeenschap met haar levende Heer. De Heilige Geest is degene die mensen bij de gemeenschap van de Zoon tot de Vader betreft. De Geest maakt levend.⁴⁴

³⁹ Brink, G. van der, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012, blz. 70,71

⁴⁰ Brink, G. van der, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012, blz. 70,71

⁴¹ Stoep, Jan van der, *Sociale wetenschappen en geloof: een conceptuele analyse*, Wapenveld, augustus 2013 <http://wapenveldonline.nl/artikel/1142/sociale-wetenschappen-en-geloof-een-conceptuele-analyse/>

⁴² Branson, Mark Lau, *Memories, hopes and conversations*, Herndon, The Alban Institute, 2004, blz. 37

⁴³ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 19

⁴⁴ Brink, G. van der, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012, blz. 519

In de Bijbel worden vele metaforen gebruikt voor de kerk. In 1 Korinthe 12:27 noemt Paulus de kerk 'lichaam van Christus'. Johannes drukt de verbondenheid en afhankelijkheid van Christus uit met het beeld van de wijnstok en de ranken. Maar het belangrijkste beeld dat gebruikt wordt is dat de kerk volk van God is, door Hem geroepen uit de wereld om de grote daden Gods te verkondigen (2 Korinthe 6:16, 1 Petrus 2:9).⁴⁵

Tegelijkertijd roept God mensen om samen met Hem de kerk te bouwen. Hij wil ons als levende stenen inzetten om zijn kerk te bouwen (1 Petrus 2:5). Als mensen mogen we meeschrijven aan het verhaal van de kerk, maar Hij is degene die de lijn bewaakt en stuurt.

In het vertellen van de verhalen over de kerk moet het volgens mij dan ook vooral gaan over de grote daden van God in de gemeente. Hierin geeft de Bijbel ook weer het voorbeeld. In de Psalmen vertellen de Psalmisten met regelmaat over de grote daden van God. Om zichzelf en anderen te herinneren wie God is en wat Hij voor hen doet.

Jan Hendriks benoemt dat de verhalen belangrijke bouwstenen zijn voor Waarderende gemeenteopbouw. Hij is zich bewust van het gevaar dat verhalen een eigen leven kunnen gaan leiden wanneer ze niet kritisch tegen het licht gehouden worden. Daarom formuleert hij een ijkpunt, een maatstaf, om de verhalen te toetsen. Het ijkpunt zijn de kernwaarden van gemeentezijn, de omgang met God, gemeenschap met elkaar en dienst aan de wereld.

Reflectie op het simultaneiteitsprincipe

Het simultaneiteitsprincipe stelt: onderzoeken is interveniëren. Vanaf het moment dat de eerste vragen worden gesteld gebeurt er iets in de organisatie. Het moment en de wijze waarop vragen worden gesteld bepalen de acties en veranderingen die daarop volgen. De vragen bepalen de kijkrichting en leggen zo een basis voor een gezamenlijke constructie van een nieuwe toekomst.⁴⁶ In de Bijbel worden vragen gebruikt om de blik van ons mensen te richten op God en onze handel en wandel in relatie met Hem te brengen. Het eerste spreken van God waarvan de woorden opgeschreven zijn, is de vraag in Genesis 3:9: 'Waar ben je?' God zoekt de mens die zich voor Hem verstopt had. Ook Jezus gebruikte vaak een vraag om mensen aan het denken te zetten. Door de vragen wil Hij mensen op het spoor zetten van een relatie met Hem. Van den Brink en Van der Kooi wijzen erop dat deze relatie pas in de voleinding volledig tot vervulling komt.⁴⁷ Er is een eschatologische verwachting. Hebreeën 13: 14 spoort de gelovigen aan om zich te richten op de toekomst van God.

Jan Hendriks wijst in 'Goede Wijn' herhaaldelijk op het feit dat er wat gebeurt op het moment dat mensen verhalen gaan vertellen. In het laatste hoofdstuk van 'Goede Wijn' schetst hij het beeld van de vertrouwensvolle gemeente. De nieuwe toekomst waar de gemeente uit gaat komen wanneer zij de weg van Waarderende gemeenteopbouw gaat. Hierin mis ik de eschatologie, de notie dat wij hier geen blijvende stad hebben, maar op weg zijn naar Gods grote Toekomst.

Reflectie op het anticipatoire principe

Het anticipatoire principe zegt dat onze collectieve verbeelding en het verhaal dat we over onze toekomst vertellen de meest belangrijke inspiratiebronnen zijn voor succesvolle verandering.⁴⁸ Verwachtingen en verlangens met betrekking tot de toekomst zijn drijfveren voor acties en veranderingen in het heden.

De toekomst binnen Al is dus open en het ligt aan de deelnemers hoe deze eruit gaat zien. In tegenstelling tot deze toekomst die bij elkaar gedroomd wordt door de deelnemers aan een organisatie biedt de Bijbel al een toekomstdroom aan. In de Bijbel wordt duidelijk dat God een beeld heeft hoe een gemeenschap die Hem wil dienen eruit moet zien. Dat beeld heeft Hij al aan Israël bekend gemaakt in de Thora. De profeten spreken het volk erop aan wanneer zij niet beantwoorden aan dat beeld. Het Nieuwe Testament maakt duidelijk dat de gemeente van Christus,

⁴⁵ Hoek, J., Dr., Gemeentezijn dat houdt wat in, Zoetermeer, Boekencentrum, 1999, blz. 16
Zie ook Brink, G. van der, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012 blz. 524-525

⁴⁶ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 20

⁴⁷ Brink, G. van der, Dr., Kooi, C. van der, Christelijke dogmatiek, Zoetermeer, Uitgeverij Boekencentrum, 2012 blz. 528

⁴⁸ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 21

Christus moet weerspiegelen. Herhaaldelijk worden gemeenten, vooral in de brieven, aangesproken op de dingen die niet beantwoorden aan dat beeld.

Het risico van menselijk dromen over de toekomst is, dat in het formuleren van die dromen weinig of geen ruimte wordt gelaten voor het onverwachte en ongedachte werk van de Heilige Geest. C.S. Lewis wijst in zijn boek *'Onversneden Christendom'* op het doel van de komst van Christus. 'God is mens geworden om schepselen te veranderen in Zijn kinderen, niet om betere mensen van het oude soort te maken, maar om een nieuw soort mensen te maken.'⁴⁹ Lewis betoogt dat God totaal en compleet iets nieuws aan het doen is en wil doen in het leven van gelovigen en daarmee in het leven van de gemeente. Als het gaat over dromen, dan overstijgt Gods droom de onze. Enerzijds neemt Hij beelden en ervaringen mee, tegelijkertijd daagt Hij ons uit om uit onze comfortzone te stappen en groter te dromen en meer te verwachten.⁵⁰

Zoals bij het vorige principe al aangegeven is, schetst Jan Hendriks het beeld van de vertrouwensvolle gemeente als toekomstideaal om naar toe te groeien. Dit beeld wordt in 'Goede Wijn' al behoorlijk concreet neergezet. In dit vormgeven van de toekomst mis ik de notie en de verwachting God ook iets compleet nieuws kan doen. Het risico bestaat dat het toch weer mensenwerk wordt.

Reflectie op het positieve principe

Het positieve principe zegt dat positieve vragen leiden tot positieve verandering.⁵¹ Positieve verandering is verandering die gewenst is en waardevol wordt gevonden. De overtuiging is: dat wat aandacht krijgt groeit. In dit principe gaat het om dat wat werkt. Het is waarderen wat er is en het goede versterken en inzetten als instrument om de droom waar te maken. Al werkt vanuit een heel positief mensbeeld.

In de verschillende brieven aan de gemeenten beginnen de apostelen vaak met op te noemen wat zij waarderen aan de gemeente.⁵² In de brieven aan de zeven gemeenten in Openbaringen 2 en 3 noemt Jezus ook de dingen op die Hij waardeert aan die gemeente. Maar de goede dingen die genoemd worden hebben wel altijd betrekking op de relatie van de gemeente met God, de onderlinge relatie en/of de relatie naar buiten. Naast de positieve bevestiging van wat goed gaat, wordt er ook gewezen op dingen die minder goed gaan en waar de gemeente in afhankelijkheid van Christus aan moet werken. Steeds opnieuw maken de schrijvers duidelijk dat de gemeente afhankelijk is van Gods kracht en Zijn leiding. Nooit leggen zij de focus uitsluitend op wat er goed gedaan wordt door mensen, zoals Al dat wel doet. In de Bijbel komt een positief mensbeeld naar voren. Denk aan Psalm 8: 6-7 en Genesis 1:27, waar verteld wordt dat de mens naar Gods beeld geschapen is. En daar zit het verschil met Al. Al gaat ervanuit dat de mens in zichzelf goed is, terwijl het mensbeeld in de Bijbel positief is, omdat de mens beelddrager is van God en geroepen is om Hem te zoeken (Handelingen 17:27). Voor God zijn mensen zelfs zo waardevol dat Hij zijn Zoon voor hen gaf opdat wij leven zouden hebben (Johannes 3:16).

In het interview wijst Robbert Masselink erop dat het positieve principe door leiders misbruikt kan worden om het gesprek over wat er niet goed zit in de organisatie uit de weg te gaan onder het mom van 'dan zijn we niet meer positief bezig'.⁵³ Dit misbruik wordt ook door Gervase Bushe genoemd.⁵⁴

Jan Hendriks noemt niet het risico van misbruik van de waarde van de positieve blik in 'Goede Wijn'. Wel besteedt hij in een aparte paragraaf aandacht aan hoe om te gaan met negatieve

⁴⁹ Lewis, C.S., *Onversneden Christendom*, Kampen, Kok, 2006, blz. 207

⁵⁰ In *Theologie van het Oude Testament*, blz. 198, wijzen Mart Jan Paul en Herbert Klement op de overeenkomsten tussen de Hetitische verdragen en de verbondssluiting op de Sinaï zoals die in Deuteronomium wordt beschreven. God regelde de verhouding met Israël op een manier die door hen begrepen kon worden.

⁵¹ Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, blz. 21

⁵² Zie bijvoorbeeld: Efeze 1:15, Filippenzen 1:5, 2 Johannes 4

⁵³ Interview Robbert Masselink op 26 mei. Zie voor de interviewtekst bijlage 1 van mijn verantwoordingsdocument

⁵⁴ Bushe, G.R. (2011) Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge. Blz. 15. Artikel op

<http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>

ervaringen die in een gesprek naar boven kunnen komen. Toch zou het goed zijn als organisatoren en leiders in gemeenten zich van dit gevaar wel bewust zijn. De nadruk op het waarderen en op vertrouwen is wel zo groot dat het als dwang kan worden ervaren. Een nuancering zou dus wat mij betreft op zijn plek geweest zijn. Vooral omdat het, ook zonder Waarderende gemeenteopbouw, gebeurt dat Bijbelteksten misbruikt worden om misstanden in de gemeente te ontkennen en te bedekken.

Een ander risico van Waarderende gemeenteopbouw kan zijn dat mensen teveel kunnen gaan vertrouwen op eigen kracht en er geen ruimte meer wordt gelaten voor het onverwachte vernieuwende werk van de Geest. In het blad van de Vrije Evangelische Gemeenten 'Ons Orgaan' staat een mooi voorbeeld hoe een gemeente daar mee om kan gaan.⁵⁵ De VEG in Amsterdam komt tot de conclusie dat de groep te klein is geworden om zelfstandig als kerk verder te kunnen. Ze gaan afbouwen, maar wel in gevoeligheid voor wat de Heilige Geest wil brengen. Om vervolgens te ontdekken dat God hen nog steeds wil gebruiken.

Conclusies

De vraag die dit hoofdstuk centraal stond was: *Wat zijn de uitgangspunten, normen en waarden van Appreciative Inquiry, de methodiek van Waarderende gemeenteopbouw, en hoe verhouden deze zich tot de Bijbelse uitgangspunten, normen en waarden?*

Het beeld van de verhouding tussen de uitgangspunten, normen en waarden van Appreciative Inquiry en Bijbel is wisselend, maar niet onverdeeld positief. Bij alle uitgangspunten staat er spanning op de verhouding. Op elk uitgangspunt is wel wat af te dingen vanuit Bijbels oogpunt. Jan Hendriks heeft deze spanning opgelost door in zijn bewerking van de uitgangspunten, normen en waarden van AI alleen dat mee te nemen wat niet strijdig is met de theologie. Daarbij heeft hij het ijken aan de kernwaarden van gemeentezijn toegevoegd. Mijn probleem hiermee is dat in het toepassen van de methodiek een gemeente die kernwaarden er zelf in moet brengen. Of ze gevonden worden is afhankelijk van de vraag die aan het begin gesteld wordt.

Toch heeft hij dingen laten liggen die denk ik wel in 'Goede Wijn' hadden moeten komen. Zoals een waarschuwing dat waarderen en vertrouwen niet als dwang moeten gaan fungeren. Daarnaast mis ik de notie van gevoelig zijn voor wat de Geest wil doen. Het risico is aanwezig dat mensen teveel zelf de touwtjes in handen proberen te houden.

Een ander punt dat ik in 'Goede Wijn' mis, is het besef dat de gemeente onderweg is in een gebroken wereld en wij hier geen blijvende stad hebben. Jan Hendriks schetst een mooi toekomstbeeld voor de gemeente in deze wereld. Tegelijkertijd heeft God een veel mooier en beter toekomstbeeld wat de gemeente niet uit het oog moet verliezen.

⁵⁵Hettema, Theo, *Ruimte voor het werk van God*, Artikel in Ons Orgaan, oktober 2015, blz. 6-7
http://www.waarderendegemeenteopbouw.nl/images/Waarderende_Gemeenteopbouw/VEG_Ons-Orgaan-oktober-2015.pdf