

Cahier IV
Oktober 2010

Thema: Verandering

Inhoud:

A. Groei impulsen (🌀)

7. Inleiding veranderen

7.1. Oriëntatie: twee typeringen

- Organisatie en organisme
- Organisatie, sociale beweging en gemeenschap

7.2. Organisch veranderen

7.3. Cultuur en cultuurverandering

- Wat is organisatiecultuur?
- Waarom cultuurverandering?
- Welke cultuurtypen zijn er?

7.4. Weerstanden

8. Methodiek van veranderen

8.1. Ruimte om te veranderen

8.2. Noodzaak om te veranderen

8.3. Remmende krachten

1. Remmende krachten op het niveau van personen
2. Remmende krachten op het niveau van groepen en organisaties
3. Remmende krachten: aard, kracht en wijze van uiten.

8.4. Mogelijkheden om te veranderen

1. Omgaan met remmende krachten
2. Cultuurverandering
3. Waarderend Onderzoek

B. Instrumenten (✂) : werkvormen

12. Bezinning op de cultuur: de engel van de gemeente

13. De Cultuurproef

14. Leerstijlentest

15. Werken met Waarderend Onderzoek

16. Eigenheid en openheid: jiu-jitsu

C. Snapshots (📷) : praktijkverhalen

12. Parochie van de H. Georgius, "Joris op 't Zand", Amersfoort.

13. Parochie van de H.H. Anna en Maria, Haarlem

D. Achtergronden (📖) : artikelen uit de literatuur

10. Meerdere cultuurschema's

11. Effectief veranderen

12. Internet als middel voor gemeenschapsoverbouw

E. Nieuwtjes oktober 2010 (📰) : actualiteiten van binnen en buiten de kerk

Geraadpleegde literatuur:

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

Robert Warren, *Handboek gezonde gemeente*

Gerben Heitink, *Een kerk met karakter. Tijd voor heroriëntatie*. Kampen (Kok) 2007, 20082

Nieuwsbrief Werkverband Kerkelijk Opbouwwerk

www.waarderendonderzoek.nl

www.samhoud.nl



A.7. Inleiding veranderen

In iedere kerkelijke gemeenschap bestaat de spanning tussen de bestaande situatie en het verlangen om werkelijk kerk van Christus te zijn. Dat betekent dat iedere gemeenschap op weg is en dat er overal veranderingsprocessen aan de gang zijn om steeds dichterbij dat ideaal te komen. Iedereen die op deze manier naar een parochie kijkt loopt op tegen de weerstand tegen veranderingen, omdat mensen ook zo gehecht zijn aan de parochie zoals die er nu is. Ieder mens heeft tijd nodig om zich in te stellen op veranderingen. Hoe meer iemand gehecht is aan het bestaande en er emotioneel bij betrokken is, hoe groter de weerstand en hoe meer tijd er nodig is om zich ermee te verhouden. Vaak zijn veranderingen in de kerk emotionele processen.



7.1. Oriëntatie: twee typeringen

- **Organisatie en organisme**

“In den beginne was de kerk een gemeenschap van mannen en vrouwen met Christus als levend middelpunt. Toen verplaatste de kerk zich naar Griekenland waar zij een filosofie werd. Vervolgens verplaatste zij zich naar Rome waar zij een instituut werd. Vervolgens verbreidde zij zich over heel Europa waar zij een cultuur werd. En tenslotte verplaatste de kerk zich naar Amerika waar zij een onderneming werd. (Richard Halveston, oud-predikant van de Amerikaanse senaat)

Deze ‘kerkgeschiedenis’ is wel erg kort door de bocht, maar vanuit Amerika komen inmiddels wel allerlei vormen van kerkopbouw overwaaien die zijn geïnspireerd vanuit de gedachte van kerk als onderneming. Inzichten uit het bedrijfsleven zijn overgeheveld naar de kerk. Termen als *marketing*, *management*, *public relations*, *exclusieve verkoopargumenten*, *best practices*, zijn niet meer vreemd op het kerkelijk erf.

We kunnen parochies bezien als organisaties. Dat is een beperkte blik, maar belangrijke aspecten van hun functioneren zijn er wel mee te herkennen. In zekere zin zijn ze een organisatie zoals er zo veel organisaties zijn. Ze zijn bewust in het leven geroepen, ze hebben een doel, een structuur, ze beschikken over middelen, en taken worden over betrokkenen verdeeld. Kerkopbouw steekt ook vaak in bij deze organisatiekant.

Toch kunnen we in kerkopbouw niet volstaan met deze benadering. Ze zijn ook iets anders. Om tot fundamenteel verstaan te komen van een geloofsgemeenschap schiet het enkelspoor van de organisatiekundige benadering tekort. We zullen de parochie ten minste ook moeten zien als organisme. De beide benaderingen - de parochie als organisatie en als organisme - vullen elkaar aan. Beide zienswijzen houden juist in hun combinatie kerkopbouw ook gezond.

Karakteristiek voor een organisme zijn vier zaken:

- *Een organisme bestaat uit onderling verbonden en communicerende delen.*
Een benadering waarbij men zich vooral richt op de afzonderlijke delen, is niet vruchtbaar. Het geheel is meer en vaak ook anders dan de som der delen. In de wisselwerking gebeuren er dingen die op grond van de afzonderlijke delen moeilijk te voorzien zijn.
- *Het gedrag binnen een organisme is niet primair causaal (te verklaren).*
Bij een probleemgeoriënteerde benadering van organisaties zoekt men vaak naar de oorzaak van een probleem. Als men meent deze oorzaak gevonden te hebben, wordt geprobeerd haar weg te nemen om zo het probleem op te lossen. In een organisme werkt deze mechanistische een-op-een benadering doorgaans niet. Verbanden zijn diffuus en complex, en oorzaak en gevolg zijn lang niet altijd exact vast te stellen.
- *Een organisme zoekt (en herstelt zo nodig) het evenwicht.*
Organismes zijn van nature gericht op het behoud van een bepaald evenwicht. Als de balans verstoord raakt, is er de beweging om deze terug te vinden. Leaders die gericht zijn op verandering, leggen deze beweging vaak uit als weerstand tegen verandering. Ze hebben de neiging om nog harder te gaan duwen. Vaak wordt er dan vanuit het organisme even hard teruggeduwd. Evenwicht is heilig.
- *Er is een wisselwerking tussen de delen en het geheel.*
In een organisme vormen de delen zowel een geheel als een onderdeel van het grotere geheel. Een parochiebestuur kan bijvoorbeeld enkel vruchtbaar werken aan verandering van de parochie als geheel als ze eerst zelf door die veranderingen heen kruipt en aan den lijve ondervindt wat dergelijke veranderingen met haar doen. Als deel van het geheel beproeven ze de verandering met het oog op het geheel en al doende proeven ze ook daadwerkelijk de smaak ervan. In een veranderingsproces wordt vaak tegen deze regel gezondigd. Men komt tot voorstellen waar men niet zelf eerst de smaak van heeft geproefd. De vruchten daarvan smaken meestal niet geweldig.

Als we spreken over de gemeente en de parochie als organisme, licht de metafoor van de kerk als 'lichaam van Christus' op. Het lichaam is bij uitstek voorbeeld van een organisme, veel meer dan van een organisatie. Toen Paulus de metafoor opnam in zijn brieven, zal hij vermoedelijk nooit in termen van dit onderscheid hebben gedacht. Vanuit hedendaagse inzichten over het functioneren van groepen, bewegingen en gemeenschappen als organismen zijn er echter goede gronden om te blijven hechten aan deze klassieke metafoor. Het denken in termen van 'het Lichaam van Christus' kan ons behoeden voor een te rationele, maakbare benadering van parochie en gemeente.



• **Organisatie, sociale beweging en gemeenschap**

Gert de Jong typeert geloofsgemeenschappen als een samenspel van organisatie, sociale beweging en gemeenschap. Alle drie zijn nodig wil er sprake zijn van continuïteit. Hun onderlinge samenzijn is echter niet altijd even vreedzaam. En dat is

van invloed op de ruimte die beschikbaar is voor het werken aan verandering in geloofsgemeenschappen.

Bij organisatie moeten we vooral denken aan structuren, regels en afspraken. De organisatie legt zaken vast en is te zien als het geraamte van de geloofsgemeenschap.

Vervolgens is er de sociale beweging. Typerend voor haar zijn bevologenheid, beweging en idealen. Een kerkelijke gemeenschap is er niet om op de eigen winkel te passen, ze heeft een (hoge) roeping. De sociale beweging wil altijd naar iets toe wat er nu nog niet (voldoende) is. Ze heeft idealen en werkt daaraan.

Ten slotte is de kerk ook een gemeenschap van mensen. Mensen zoeken elkaar op, hebben vergelijkbare normen en waarden en voelen zich verwant. Ze rekenen zich tot een gemeenschap waar anderen dat niet doen. Zo is er onvermijdelijk sprake van 'gevestigden' en 'buitenstaanders'. Dat is ook het geval als de gemeenschap bijvoorbeeld gastvrijheid en openheid hoog in het vaandel heeft staan.

Vanuit deze drieslag deed de Jong onderzoek naar kerkelijke opbouwprocessen in pionierssituaties in Amersfoort.

Organisatie, beweging en gemeenschap zijn niet per definitie elkaars concurrenten, maar de drie willen elkaar nog weleens bijten. Over zijn conclusies:

Hij spreekt allereerst van 'de paradox van de organisatie'. De organisatie buigt zich over voorstellen, maakt beleidsnotities en -plannen, regelt allerlei zaken, vergadert bij het leven, maar ontdekt toch vaak dat ze niet zo veel in de melk te brokkelen heeft. Hoe groot is haar sturend vermogen nu eigenlijk? Het is vooral de gemeenschap die hier dwars kan gaan liggen en ervoor zorgt dat de organisatie met een aangetrokken handrem gaat functioneren. Allerelei mooie beleidsplannen lopen dan stuk op het logge lichaam van de gemeenschap.

De Jong spreekt vervolgens over 'de tragiek van de sociale beweging'. De sociale beweging loopt een grote kans de route die ze heeft ingezet nooit te kunnen voltooien. Het eindstation is simpelweg te ver weg. Naarmate het aantal aanhangers toeneemt, neemt de noodzaak te organiseren ook toe. Dat werkt al heel snel vertragend en verstarrend. Ook de (remmende) kracht van de groeiende gemeenschap gaat meer en meer een rol spelen. Onwillekeurig en ook willekeurig verschuift de blik van de betrokkenen naar binnen.

De Jong's laatste typering betreft de gemeenschap. Hij spreekt van 'de ambivalentie van de gemeenschap'. Iedere gemeenschap heeft naast haar officiële agenda - ingegeven vanuit de sociale beweging en op papier gezet door de organisatie - ook

Gert de Jong : „Ik constateer constant conflicten, maar ik noem dat dynamiek.”

nog een officieuze agenda: bevorderen van het welzijn van de gemeenschap als gemeenschap. Het middel wordt altijd ook doel in zichzelf, dat blijkt onvermijdelijk.

In Amersfoort zette in de loop der jaren de gemeenschap uiteindelijk de toon, alle organisatie en sociale beweging ten spijt. De organisatie speelt uiteindelijk niet zoveel klaar, ondanks alle nota's en beleidsvoornemens.



7.2. Organisch veranderen

Het evangelie is geen fastfood. De kerk zal nooit kunnen meegaan met de instantcultuur waarin we momenteel leven. Alles moet snel beschikbaar en toe te passen zijn. Die snelheid gaat ons in de genen zitten. Het evangelie zou daarom - gevoelsmatig - ook voor het grijpen moeten liggen. Maar dat ligt het niet. Integendeel, het vraagt om geduld, concentratie en toewijding. Het evangelie is een geheimvolle zaak die mensen pas gaandeweg en enkel met toewijding kunnen gaan verstaan. Iets daarvan mag zichtbaar zijn in het functioneren van kerken. Daarom is het ook de vraag of drempels eindeloos verlaagd zouden moeten worden. Het evangelie is wel gratis, maar nooit goedkoop. Ook hier liggen belangrijke uitdagingen voor de parochieontwikkeling.

Vormen van verandering.

- Het onderscheid tussen geplande en niet-geplande veranderingen.
 'Panta rhei', schreef Heraclitus al zo'n vijftienghonderd jaar geleden en sindsdien is er in dat opzicht niets veranderd. Alles is in beweging, alles verandert. Iedere samenleving en organisatie kent een - soms nauwelijks waarneembare - interne dynamiek waardoor continu veranderingen optreden. Ongepland is alles voortdurend onderhevig aan veranderingen. Dat kan ook in parochies gebeuren. Ze verschieten van kleur zonder dat daartoe een gemeenschappelijk besluit is genomen. Zelfs pogingen veranderingen tegen te gaan, leiden tot veranderingen. In dat geval verandert immers de relatie tot de omgeving, want deze laatste verandert wel. Ook zonder de intentie om te veranderen, verandert er heel veel! Met een variatie op de bekende uitspraak van P. Watzlawick ('Je kunt niet niet communiceren') zou je kunnen zeggen dat je niet niet kunt veranderen.
- *First-order changes* en *second-order changes*.
 De eerste zijn te vergelijken met het slaan van de pendule: vroeg of laat keert de beweging om en wordt de weg terug ingeslagen. Veel niet-geplande veranderingen hebben het karakter van *first-order changes*. Mode in kleding en design is daarvan een voorbeeld. Trends verdwijnen en keren terug. *Second-order changes* zijn veranderingen die onomkeerbaar zijn. Bij een dergelijke verandering stelt de parochie vast dat ze nooit meer dezelfde zal zijn. Bij *second-order changes* gaat het om het doorbreken van gebruikelijke denk- en handelingskaders. Het draait niet zozeer om verbeteren, maar om vernieuwen. Dat wil zeggen dat de veranderingen zich niet afspelen binnen de geijkte kaders, maar dat ze deze juist doorbreken. Het gaat er niet zozeer om de dingen goed te doen, maar om de goede dingen te doen. Als we het wat bijbelser zeggen: vernieuwing raakt aan bekering, aan omkeer. Bij veranderingen in de parochie gaat het niet alleen om nieuwe, aanwijsbare activiteiten, structuren, groepen en dergelijke, maar om nieuwe manieren van denken, van omgaan met elkaar en van het beleven van het geloof.



7.3. Cultuur en cultuurverandering

Wat is organisatiecultuur?

Er zijn veel definities voor organisatiecultuur in omloop. Het is daarom moeilijk om het begrip eenduidig te omschrijven. Organisatiecultuur heeft in ieder geval te maken met:

- gemeenschappelijke waarden en normen,
- leiderschapsstijl,
- taal en symbolen,
- procedures en regels,
- definitie van succes.

Kortom, cultuur gaat enerzijds over abstracte zaken als identiteit, betekenis- en zingeving. Anderzijds gaat het over concrete dingen als werk van iemand anders overnemen en wel of geen jaarlijkse uitjes.

Juist in organisaties die met vrijwilligers werken zoals parochies, zijn mensen vaak op basis van gedeelde normen en waarden actief. Vrijwilligersorganisaties hebben dan ook meestal een sterke cultuur. De mensen worden zich hier pas van bewust als iemand van 'buiten', bijvoorbeeld een nieuwe vrijwilliger of een externe begeleider, allerlei vanzelfsprekendheden aan de orde stelt. In hoeverre staat de organisatie hiervoor open?

Waarom cultuurverandering?

In een omgeving die steeds verandert is het belangrijk dat een organisatie zich blijft vernieuwen. Soms houdt dit in dat een organisatie een nieuwe koers moet varen. Veel pogingen om te veranderen lopen echter op niets uit, omdat het niet lukt om een cultuuromslag te maken. Men zoekt bijvoorbeeld naar oplossingen in de structuur van de organisatie, maar ziet de cultuur daarbij over het hoofd.

Voorbeeld: In een parochie waar pastoor en kerkbestuur de organisatie altijd strak in de hand hebben gehouden wil het kerkbestuur de betrokkenheid van de parochianen vergroten door de vrijwilligers meer eigen verantwoordelijkheid geven. De werkgroepen moeten zelfstandiger worden en meer vrijheid krijgen om hun eigen koers te varen. Dit is een te grote overgang voor de vrijwilligers die gewend zijn volgens vaste afspraken en taken te werken. Wat eerst als 'goed' werd beoordeeld, geldt ineens niet meer. Nu wordt ander gedrag verwacht; namelijk initiatief en verantwoordelijkheid nemen. De beslissing komt echter niet van de parochianen, maar van de leiding. Deze verandering wordt alleen een succes als iedereen, dus ook het kerkbestuur en de pastoor, zijn of haar gedrag verandert en zich een nieuwe werkwijze eigen maakt.

Welke cultuurtypen zijn er?

(A) De familiecultuur

Een zeer vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie en waar mensen elkaar kennen. De leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. Er wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel. De organisatie is succesvol als mensen naar tevredenheid worden geholpen en er voor de medewerkers (in de organisatie) wordt gezorgd. De organisatie hecht grote waarde aan samenwerking, meedenken en overeenstemming.



- Een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben.
- Type leider: stimulator, mentor, vaderfiguur
- Effectiviteit door: cohesie, moreel, ontwikkeling van *human resources*
- Uitgangspunt: participatie bevordert inzet en betrokkenheid
- Kwaliteit verhogen door: *empowerment*, teamvorming, betrokkenheid personeel bevorderen, *human resource* ontwikkeling, open communicatie

(B) De vernieuwingscultuur

Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen durven nieuwe dingen aan te gaan en nemen risico's. De leidinggevenden worden beschouwd als vernieuwers en risiconemers. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid te experimenteren en te vernieuwen. De nadruk ligt op ondernemend en vernieuwend zijn en het aanboren van nieuwe kansen.



Succes betekent voor deze organisatie nieuwe projecten en diensten aanbieden. Het is belangrijk hierin voorop te lopen! De organisatie stimuleert individueel initiatief en vrijheid.

- Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving.
- Type leider: vernieuwer, ondernemer, visionair
- Effectiviteit door: nieuwste van het nieuwste, creativiteit, groei
- Uitgangspunt: vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen
- Kwaliteit verhogen door: verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken

(C) De marktcultuur

Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen willen graag uitblinken en zijn doelgericht. De leidinggevenden zijn zakelijk en veeleisend, ook omdat de externe omgeving dat eist. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op presteren. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt men zich op het bereiken van meetbare doelen. De organisatie is succesvol als zij belangrijk is, vergeleken met soortgelijke organisaties. Daarom is een concurrerende kwaliteit van diensten en producten van belang.



- Een resultaatgerichte, competitieve organisatie waarin afronding van het werk telt.
- Type leider: opjager, concurrent, producent
- Effectiviteit door: marktaandeel, doelen bereiken, concurrenten verslaan
- Uitgangspunt: concurrentie bevordert de productiviteit
- Kwaliteit verhogen door: onderzoek naar wensen, productiviteitsverbetering, partnerschappen, concurrentievermogen vergroten, afnemers en leveranciers mede erbij betrekken

(D) De hiërarchiecultuur

Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waar alles volgens strakke regels gebeurt. De leidinggevenden zijn gericht op efficiëntie en daarom coördineren zij veel. Het is belangrijk dat de organisatie soepel blijft draaien. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Voor de



lange termijn zijn stabiliteit en een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken belangrijk.

Succes betekent voor deze organisatie een betrouwbare dienstverlening, soepele planning en lage kosten. De manier waarop de mensen in de organisatie worden begeleid, moet zorgen voor zekerheid en voorspelbaarheid.

- Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving, gericht op efficiëntie.
- Type leider: coördinator, bewaker, organisator
- Effectiviteit door: efficiëntie, tijdigheid, soepel functioneren
- Uitgangspunt: beheersbaarheid bevordert de efficiëntie
- Kwaliteit verhogen door: foutenopsporing, meting, procesbeheersing, systematische probleemoplossing, kwaliteitsinstrumenten.

In model:



Dit model bestaat uit twee assen en de vier cultuurtypen.

De twee assen geven aan wat in verschillende organisaties effectief is:

1. Flexibiliteit of Stabiliteit: In de ene organisatie is flexibiliteit het meest effectief, in de andere organisatie is dat juist stabiliteit en beheersbaarheid.
2. Intern of extern gericht: De ene organisatie is het meest effectief als zij intern gericht is, een andere organisatie is juist effectief als zij meer extern gericht is.

Over het algemeen hebben alle organisaties wel iets van alle vier de cultuurtypen in huis en bestaan er ook vaak subculturen maar is één van de cultuurtypen het sterkst aanwezig.

Verandering van cultuur betekent dan ook altijd een verschuiving van waar de nadruk op ligt.

Het is belangrijk om bewust te zijn van je eigen organisatiecultuur in de parochie en die van tijd tot tijd onder de loep te nemen. Is deze cultuur nog effectief gezien onze doelstellingen? Past de cultuur bij de manier waarop we met elkaar (willen) werken? Sluit de cultuur wel aan bij de omgeving?

Een eenvoudige test om de parochiecultuur op het spoor te komen staat bij de werkvormen in § B.13.

7.4. Weerstanden

Alles wat in beweging komt, ontmoet weerstand. Zonder weerstand is beweging zelfs niet mogelijk! Veranderen roept dan ook vrijwel altijd verzet op en we zijn gewend dit verzet te typeren als 'weerstand'. Mensen (ook de meeste veranderaars!) zijn nu eenmaal gehecht aan vertrouwde patronen. Veranderingen gaan dan ook gepaard met conflicten, zeker als ze een wat fundamenteeler karakter hebben.



Weerstanden of remmende krachten?

Het woord 'weerstand' heeft meestal een negatieve lading. Weerstanden worden - wanneer gewerkt wordt aan veranderingen - als hinderlijk ervaren en moeten bij voorkeur doorbroken worden. Weerstanden zijn vervelend en storend.

Maar iedere fietser en iedere automobilist weet ook dat hij niet zonder weerstand, zonder rem kan. Gas geven zonder rempedaal in de buurt is bepaald onverstandig. Zonder remmende krachten kunnen drijvende krachten gevaarlijk zijn.

Remmende krachten zijn met het leven gegeven. Er is daarom alle reden om deze krachten serieus te nemen en ze niet direct negatief te duiden.

Conflicten in situaties van verandering kunnen worden opgevat als teken van leven. Ze staan niet tegenover harmonie, maar tegenover onverschilligheid. Zo beschouwd is juist de afwezigheid van remmende krachten een veeg teken!

Iedereen die wil werken aan verandering in de parochie doet er verstandig aan remmende krachten serieus te nemen. De grootste fout die veranderaars kunnen maken is weerstand te negeren of te bestrijden. Daarvoor zijn vier motieven te noemen:

- Mensen hebben tijd nodig om te wennen aan verandering en om deze te kunnen hanteren. Als hun die tijd niet gegund wordt, blijft en/of groeit het verzet.
- Weerstand kan te maken hebben niet zozeer met de inhoud van de verandering, maar vooral met de wijze waarop deze wordt doorgevoerd. De veranderaars kunnen een bron van weerstand vormen door de manier waarop ze de (weg naar) verandering vormgeven.
- Het serieus nemen van (mensen met) weerstanden kan ertoe leiden dat de kwaliteit van de voorgenomen verandering(en) toeneemt. Weerstanden kunnen zo ten goede komen aan de plannen.
- Soms zijn er voortreffelijke bezwaren tegen veranderingen in te brengen. Niet iedere verandering is een verbetering. Mensen kunnen op basis van wijsheid, inzicht en ervaring gezonde bezwaren tegen een verandering hebben. Het is daarom ook altijd goed werkelijk naar de inhoud van de bezwaren te luisteren. Bezwaren kunnen goede principiële gronden hebben. Ze kunnen ook voortvloeien uit een reëel besef dat plannen in de voorgestelde vorm onhaalbaar of onvolkomen zijn. Ook de manier waarop te werk wordt gegaan, kan verzet oproepen. Op zich goede plannen kunnen ondeugdelijk worden gepresenteerd en uitgewerkt.

Iedere veranderaar zou ten minste ook een aantal kritische mensen om zich heen moeten verzamelen. Wat werkelijk deugt, overleeft de (gezonde) kritiek van sceptici.

A.8. Methodiek van veranderen

Johan Crujff: maak 't simpel



“Het publiek wil vooral mooi voetbal en soms is mooi voetbal nuttig. Bijvoorbeeld als een tegenstander tussen jou en de ontvanger staat, moet je een effectbal spelen. Maar zonder zo'n obstakel is een effectbal onverstandig.

Als speler moet je meer moeite doen om de bal te spelen en als aannemer moet je meer moeite doen om de bal te ontvangen. Dan gaat het rendement dus omlaag. En als je niet zo goed bent, dan moet je het al helemaal simpel doen, want dan gaat het niet mis. Bovendien valt het dan niet op dat je niet zo goed bent. Je moet altijd van jezelf weten of je vandaag 100% of 80% bent. Vervolgens moet je daarnaar handelen. Op 80% dagen moet je bijvoorbeeld geen belangrijke beslissingen nemen. Dan doe je simpel.”

Simpel is ook iets anders doen dan de anderen. “Als iedereen hetzelfde doet en jij bent de enige die het anders aanpakt, dan hoeft jij je maar één keer aan te passen en zij elke keer dat ze tegen jou spelen.” Crujff illustreert aan de hand van een veldsituatie het belang van visie. Volgens hem loopt een speler die niet weet waar hij heen gaat per definitie in de weg. “Als aanvallend team deel je het veld in tweeën: je speelt op de helft van de tegenstander. Vervolgens moet je ruimte creëren. Als van het aanvallend team vier speler voorin actief zijn, bezet je dat deel van het veld met zijn achten: alle aanvaller worden vergezeld van verdedigers. Als er dan een aanvaller wegloopt, ben je nog maar met zijn zessen. Dan heb je dus meer ruimte. Of eigenlijk heb je dan dezelfde ruimte maar met minder mensen. Als je er dan nog één kwijt kunt, ben je nog maar met zijn vieren. En dan heb ik dus een hekel aan degene die dan denkt ‘laat ik daar eens in gaan lopen’! Die ruimte die met pijn en moeite gecreëerd is, die is voor de juiste persoon op het juiste moment en voor de rest geldt: wegwezen!”

(Leiderschap symposium, Amsterdam, 19 mei 2005.)

8.1. Ruimte om te veranderen

Werken aan verandering gebeurt altijd binnen randvoorwaarden. Sommige daarvan zijn gunstig, andere ongunstig. Hieronder staan een aantal punten die van invloed zijn op de ruimte om tot verandering te komen. Aan sommige daarvan kan gewerkt worden, bij andere ligt dat ingewikkelder.

De volgorde is niet willekeurig. In het begin staan punten waarop men niet direct stuit in de veranderingsprocessen zelf. We zouden ze ‘omringende factoren’ kunnen noemen. Daarna volgen punten die op een meer directe manier van invloed zijn op concrete veranderingsprocessen of er zelfs deel van uitmaken.

1. Het klimaat:

Om te kunnen leren en om te durven veranderen is *veiligheid* nodig. Mensen die zich niet veilig voelen, zijn in de regel geneigd zich vast te houden aan het bestaande. Veiligheid heeft alles te maken met het klimaat in een groep of organisatie. Daarover drie specifieke aspecten die nauw met elkaar samenhangen en per parochie sterk kunnen verschillen:

- *Ruimte om fouten te mogen maken.* Creativiteit kunnen we omschrijven als 'de menselijke mogelijkheid te handelen voorbij wat al is'. Buiten het gewone en in onderlinge verbondenheid ontstaan vaak de meest creatieve ideeën. Maar deze creativiteit is kwetsbaar, want onze creatie, onze schepping kan tegenvallen of geen standhouden. Risico's kunnen ons beducht maken voor creativiteit. Het bewandelen van de oude, vertrouwde paden is dan veiliger. In parochies bestaat er vaak grote beduchtheid voor risicovolle projecten. Het is echter meestal beter en vruchtbaarder om eens voluit de mist in te gaan dan een minimalistische - en vaak vreugdeloze! - vorm van kerk-zijn te praktiseren waarbij vooral op *safe* wordt gespeeld.
- *De mate van chronische angst.* Ieder samenwerkingsverband kent, net als ieder individu, een zekere mate van angst. Op zich is er met angst niets mis, angst maakt ons alert en helpt ons om aan gevaren te ontkomen. Angst wordt pas problematisch als ze een chronisch karakter krijgt en los van bepaalde dreigingen blijft bestaan.



Chronische angst wordt zichtbaar in een aantal symptomen:

- *Verscheidenheid ervaren als bedreiging:* men zoekt krampachtig een eenheid die er feitelijk niet is. Er wordt gevochten en er heerst vaak een alles-of-niets mentaliteit.
- *Afstand nemen:* het gevecht wordt niet aangegaan, men ontvlucht de spanning door zich terug te trekken en zich (emotioneel) te distantiëren.
- *Overfunctioneren en onderfunctioneren:* het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen in een parochie kan overgaan in een gevoel voor alles verantwoordelijk te zijn. Dat leidt ertoe dat de persoon in kwestie gaat overfunctioneren, dat wil zeggen een ongezond aandeel van het werk op zijn of haar schouders gaat nemen. De keerzijde daarvan is meestal dat anderen gaan onderfunctioneren en weinig of niets bijdragen aan de opbouw van de gemeente.
- *Projectie:* angst wordt geprojecteerd op een derde. De top van een organisatie is nog weleens geneigd zijn angsten naar beneden te projecteren. Zo kan zij het onvermogen om de eigen problemen en angsten onder ogen te zien vertalen in verwijten richting lagere echelons. Wanneer dit niet wordt voorzien, begint men met de verkeerde aanpak.
- *De houding ten opzichte van conflicten:* als derde punt - in aansluiting op het vorige - het denken over conflicten. In parochies kan meer of minder bewust het idee leven dat een gezonde gemeenschap geen conflicten kent. In dat geval zal men zeer beducht zijn voor veranderingen die mogelijk onenigheid zouden oproepen. In andere parochies is er wel een positieve waardering van het conflict. Men ziet het conflict dan als behorend bij iedere groep die in beweging is en een weg zoekt naar de toekomst. Conflicten zijn hier teken van vitaliteit. Het gaat om diepverankerde overtuigingen of gedragsregels die voor het oog verborgen blijven, maar wel doorwerken in concrete activiteiten en programma's.

2. Opvatting over de functie van de kerk. Troosten of uitdagen?

De wijze waarop kerkleden tegen de kerk aankijken, speelt een belangrijke rol. Het maakt voor de veranderingsmogelijkheden van een parochie bijvoorbeeld veel uit of de leden de kerk vooral zien als een veilige haven (dan geen verandering) of als een proefpolder (dan wel openheid voor verandering). Van belang is hier het onderscheid tussen een troostende ('comfort') en een uitdagende ('challenge') functie van de kerk. De troostende kerk bevestigt. Ze is vooral nabij op scharniermomenten in mensenlevens. De troostende kerk is er ook niet op gericht de samenleving te veranderen. Ze helpt mensen het uit te houden binnen bestaande verhoudingen en situaties. Ook kan ze terugverlangen naar een voorbij verleden. De uitdagende kerk kijkt juist vooruit naar een toekomst die er nog niet is, maar wel kan komen. Ze is gericht op maatschappelijke en persoonlijke verandering en aarzelt niet het mes in het bestaande te zetten. Door de marktwerking en door de sterke concentratie van de kerk op het privé-leven van mensen is de uitdagende, utopische functie steeds meer verzwakt. Dat is van negatieve invloed op de veranderingsmogelijkheden van parochies.

3. De vrijheid van de parochie.

Van dynamiek is in onze samenleving vrijwel overal sprake. In een (snel) veranderende omgeving functioneren organisaties het beste als ze veel vrijheid en zelfstandigheid hebben. Dat pleit voor het stimuleren en honoreren van het verlangen van plaatselijke geloofsgemeenschappen naar vrijheid en ruimte om een eigen weg te zoeken en te gaan. Onaangepast gedrag is onontbeerlijk om tot vernieuwing te komen. Een kerk is dus geroepen om grensverleggende experimenten te stimuleren en te faciliteren. In zekere zin organiseert ze zo haar eigen oppositie, maar dat is juist een teken van gezondheid. In de (schijnbare) marge ontstaan nieuwe wegen en groeit nieuwe vitaliteit.

4. De mate waarin iets als een uitdaging of probleem wordt ervaren.

In welke mate wordt een spanning gevoeld tussen hoe het is en hoe het zou moeten zijn? Het gaat hier om de afstand tussen ideaal en werkelijkheid. Vooral het verlangen om het evangelie gestalte te geven, is motor voor verandering en vernieuwing. Op een gezonde en prikkelende manier houdt het de spanning intact tussen hoe het is en hoe we het zouden willen. Een motor die vooral loopt op het besef van crisis slaat gemakkelijk af als de (ergste) crisis bezworen lijkt te zijn. Mensen zakken dan terug naar de oude modus.

5. De spankracht van kerkbestuur, werkgroep of parochie.

Bij de spankracht gaat het om de vraag wat we denken aan te kunnen. Mensen taxeren situaties, plannen en uitdagingen nu eenmaal heel verschillend. Het verhaal van de twaalf verspieders die worden uitgestuurd om het land Kanaän te verkennen (Numeri 13 en 14) is hiervan een treffende illustratie. Mensen blijken dezelfde werkelijkheid heel verschillend te interpreteren.



6. De dragers van de veranderingsvoorstellen.

Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid zijn bij de dragers van veranderingsvoorstellen van groot

belang. De beste veranderaars zijn in de regel *conformistische non-conformisten*: personen die voluit geaccepteerd worden als 'eigen' en tegelijk een eigen en ook afwijkend geluid laten horen. Ze hebben gezag omdat ze centrale waarden en overtuigingen van de organisatie onderschrijven, zonder zich volledig te identificeren en tevreden te stellen met de feitelijke gang van zaken.

We moeten hier apart stilstaan bij de houding van de ambtsdrager(s) ten opzichte van een verandering. Zijn of haar invloed is in de regel cruciaal. Vaak worden er vragen gesteld in hoeverre leiders aan de top de drijvende kracht kunnen zijn achter een verandering, vooral als hiermee een fundamentele verschuiving in de overtuigingen en houding is gemoeid. Maar mensen aan de top zijn ook belangrijke symbolische voorbeeld figuren. Veranderingen in hun gedrag kunnen het algemene gedrag binnen de organisatie rechtvaardigen of juist niet.

7. De verhouding tussen oud en nieuw.

Veranderingen worden doorgaans gemakkelijker geaccepteerd als de bedding waarbinnen ze worden geïntroduceerd vertrouwd is. Daar waar grote veranderingen worden voorgesteld met verlies van veel oude en vertrouwde elementen, neemt in de regel de weerstand toe.

Het verzet tegen veranderingen is in de regel minder als kennis en inzichten worden toegevoegd aan dat wat al bekend is. Het is daarom telkens weer een uitdaging om aan te sluiten bij het bekende en veranderingen daarin in te kaderen. De kunst van veranderen en vernieuwen is ook altijd de kunst van het waarderen van en het aansluiten bij het oude en vertrouwde! Voor vernieuwing zijn misschien wel meer 'oude dingen' nodig dan we ons vaak realiseren. Ze blijken dan ook nog weleens verrassend 'nieuw' te zijn.

Terwijl Mozes zijn schoenen uitdeed vroeg hij: 'Met wie heb ik het genoeg?'

'Ik kan je mijn naam niet noemen, want dan zou je het niet begrijpen', zei de stem.

'Je zou het kunnen proberen'.

'Okay. Wat vind je van mijn telefooncel?', vroeg de stem.

'Telefooncel?'

'Ja, dat ding waar je naar zit te kijken', zei de stem.

'Dat is een brandende braamstruik', zei Mozes verwonderd.

'Dat bedoel ik nou', zei de stem.

Henk Harmsen, 2010

8. De verschillen van leerstijlen.

In de loop van een veranderingsproces wordt steeds een beroep gedaan op andere talenten en capaciteiten. Aanvankelijk heeft men vooral behoefte aan *dromers en denkers*, later komen *beslissers en doeners* meer in beeld. Ervaringsleren kent telkens een aantal fasen: *doen, bezinnen, denken en besluiten*.

Mensen hebben vrijwel altijd voorkeur voor een van de vier genoemde manieren van werken. Door aanleg, opleiding en (werk)ervaring hebben zij zich gedurende hun leven een strategie voor de oplossing van hun conflicten verworven. Deze voorkeur voor een bepaalde manier van leren heet "leerstijl". Alle vier de stijlen zijn echter nodig om niet vast te lopen in veranderingsprocessen!

Dat stelt eisen aan groepen die willen werken aan verandering en vernieuwing. Als ze qua leerstijlen eenzijdig zijn samengesteld, is er een goede kans dat veranderingsprocessen vruchteloos eindigen. Zonder dromers worden er nauwelijks nieuwe initiatieven genomen of nieuwe wegen verkend en ingeslagen. Zonder denkers blijft de aanpak oppervlakkig en/of ongestructureerd. Zonder beslissers blijft een groep eindeloos steken in reflectie en bezinning, zonder dat er concrete besluiten worden genomen. Zonder doeners ten slotte komt men maar niet tot daadwerkelijke uitvoering en realisering van de bedachte plannen. Voor het

veranderingspotentieel van een groep is het daarom van belang dat de verschillende leerstijlen zo veel als mogelijk vertegenwoordigd zijn. Maar dit is bepaald geen automatisme omdat mensen met dezelfde leerstijl naar elkaar toe kunnen trekken waardoor groepen een eenzijdige samenstelling krijgen.

Als voorbeeld kunnen we hierbij denken aan de veronderstelling dat voor het diaconaat vooral 'doeners' nodig zijn, mensen die de handen uit de mouwen steken. Nu heeft het diaconale werk zeer zeker praktische kanten, maar het kan niet echt uit de verf komen als in de diaconale werkgroep niet ook de dromers en de denkers vertegenwoordigd zijn.

Het omgekeerde geldt soms voor een werkgroep vorming en toerusting. Daar kunnen allerlei dromers en denkers de meest schitterende plannen bedenken, maar als er geen 'besluiters' en uitvoerders zijn, sterft al het denkwerk vaak in schoonheid.



Een leerstijltest staat bij de werkvormen in § B.14.

Op internet zijn meerdere testen beschikbaar om de eigen leerstijl te ontdekken, bijvoorbeeld op www.123test.nl/leerstijl.

9. De ruimtelijke omgeving waarbinnen wordt gewerkt.

Niet iedere ruimte en niet iedere inrichting en opstelling daarbinnen is een stimulans om tot verandering te komen. De ruimte en de inrichting van die ruimte doen iets met mensen. Dat gebeurt vaak onbewust en daarom is dit vaak geen punt van echte aandacht. Toch is hier grote winst te boeken, zelfs door relatief kleine ingrepen. Soms werd een belangrijke verbetering in de communicatie binnen een organisatie al bereikt door in alle vergaderruimtes ronde tafels te plaatsen. De invloed die een ruimte en de aankleding en opstelling van het meubilair heeft, mag niet onderschat worden.

8.2. Noodzaak om te veranderen

Het is van belang dat een eventuele crisis het volle pond krijgt. Er gaat veel energie verloren met het ontkennen of wegdrukken van een crisissituatie. Daarbij moet wel worden aangetekend dat een crisisbesef in de regel de ruimte voor veranderingen vergroot, maar niet per definitie. Mensen kunnen zich juist dan ook terugtrekken op wat ze nog hebben, dat koesteren en proberen het zo goed mogelijk in stand te houden. Bepalend is hier de mate waarin een crisis niet alleen maar als bedreiging, maar óók als kans wordt beschouwd.

Tegelijkertijd is er ook geduld nodig om de resultaten van veranderingsprocessen te zien. Het kost jaren om werkelijke veranderingen te implementeren. Managementdeskundige John P. Kotter zegt dat fundamentele en blijvende veranderingen binnen organisaties in de regel niet binnen zeven jaar worden gerealiseerd. Hierdoor speelt ook de tijd dat een pastoor aan een parochie verbonden is een belangrijke rol bij veranderingen. Er zouden zo'n zes tot acht jaar nodig zijn om goede contacten op te bouwen, daarbij passende programma's aan te bieden en de geschiedenis van een parochie te integreren in het opbouwwerk.

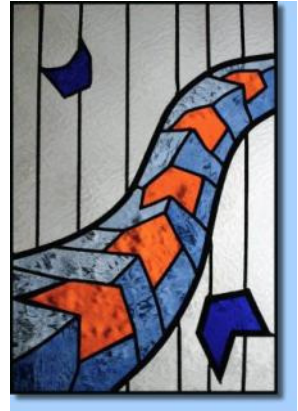
8.3. Remmende krachten

8.3.1. Remmende krachten op het niveau van personen

Het is goed dat we ons realiseren dat remmende krachten niet enkel in anderen zitten maar dat ook veranderaars erin delen. Ook de veranderaar heeft de neiging de veranderingen die hem niet zinnen op zijn minst niet te ondersteunen, en wellicht zelfs te saboteren of te traineren.

Voor een belangrijk deel hangen de hieronder genoemde acht persoonsgerichte remmende krachten samen. Ook lopen ze in elkaar over.

a. Behoeftte aan behoud van evenwicht. Mensen hechten in de regel aan evenwicht en stabiliteit. Als deze verloren gaan, worden krachten gemobiliseerd om de oude situatie te herstellen. Denk aan de lichamelijke weerstand. Zowel in kou als in warmte is een gezond menselijk lichaam in staat de temperatuur in de buurt van de 37 graden Celsius te houden. Dat mag gerust een opmerkelijk vermogen tot het bewaren van stabiliteit worden genoemd! Een graad meer of minder wordt vrijwel onmiddellijk gevoeld. Veranderingen en vernieuwingen verstoren een bepaald gegroeid evenwicht en dus is tegenspel geboden. Mensen hechten aan gegroeide patronen en gewoontes, ook al zijn het misschien niet eens de meest optimale. Het vertrouwde heeft meer waarde dan het andere, het nieuwe. Het vertrouwde geeft ons greep op de werkelijkheid.



b. Het eerste is het beste. Veel van onze opvattingen zijn al gevormd in onze kindertjaren. De eerste uitvoering van een concert op cd waarmee we vertrouwd raken, blijven we vaak ook het mooiste vinden. Een verfilming van een boek valt vaak tegen omdat we bij het lezen al onze eigen beelden gevormd hebben. Te denken valt ook aan het werken met de computer. Soms blijven onhandige en omslachtige manieren van werken bestaan, hoewel we (uit de boeken) weten dat er betere zijn. Ingewikkeld wordt het verzet tegen vernieuwing als men blijft vasthouden aan het eerste, enkel en alleen omdat dit het eerste is en niet vanwege inhoudelijke gronden.

c. Selectief opnemen. We reageren vanuit onze eigen biografie en een daarin ontwikkeld *verstaanskader*. We proberen nieuwe elementen daarbinnen een plaats te geven, ook al passen ze daar eigenlijk helemaal niet (zo) in. Het blijft in communicatieprocessen telkens nodig dat we ons realiseren dat boodschappen altijd door het filter van de ontvanger gaan. Op dat filter blijft niet alleen veel liggen (het meeste?), wat er wel doorheen gaat, is op de een of andere manier in veel gevallen ook 'verfilterd'.

d. Afhankelijkheid. We hebben vaak de neiging om patronen waarmee we zijn opgegroeid en waarvan we aanvankelijk afhankelijk waren over te nemen, ook al is de oorspronkelijke grond daarvan weggefallen.

Een bekend voorbeeld is het verhaal van een dochter die aan haar moeder vraagt waarom ze altijd een stuk van het vlees afsnijdt alvorens het in de oven te doen. Haar moeder zegt dat haar moeder het ook altijd zo deed. Maar het meisje vraagt door en wil weten waarom oma dat ook deed. Haar moeder weet dat niet en dus vraagt ze het aan haar oma: 'Vroeger hadden we een kleine oven, daar

kon het vlees voor ons gezin niet in één keer in en daarom sneed ik er altijd een stuk af en legde dat er boven op.

Het gaat hier om een betrekkelijk onschuldig voorbeeld. Veel pijnlijker wordt het echter als kwalijke patronen worden voortgezet. Mensen kunnen ook niet zomaar afstand nemen van nare ervaringen en op zoek gaan naar een ander leven.

e. Wantrouwen van het eigen vermogen tot waarnemen en oordelen. We nemen hierbij afstand van de eigen spontane reacties als ze niet (lijken te) stroken met wat gangbaar is. Goed doen is accepteren van wat gangbaar is. Creativiteit kan zo al in de kiem gesmoord worden. Dit gevaar dreigt vooral in gemeenschappen met een strakke discipline en een sterk dogmatische geloofsbeleving.



f. Onzekerheid en regressie. Onzekerheid kan ertoe leiden dat we de neiging krijgen om de zekerheid in het verleden te zoeken, ook als we eigenlijk wel weten dat de oude wegen niet meer begaanbaar zijn. Spreekwoordelijk zijn hier de vleespotten van Egypte waarnaar het volk Israël in de woestijn terugverlangde. Een 'doortocht' kan te veel van ons vragen. In reactie op de (post)moderniteit kan een dergelijk geluid ook bij individuele parochianen gaan klinken. Er wordt gezocht naar en teruggegrepen op vertrouwde elementen van vroeger.

Angst een verandering niet aan te kunnen of niet (meer) mee te kunnen komen, is ook een belangrijke variant binnen deze weerstand. Bij de opkomst van de computer speelde bij velen de angst nooit echt met het apparaat vertrouwd te zullen raken. Degenen die dit aanvoelden ontpopten zich vaak tot de felste tegenstanders. Ze realiseerden zich immers dat de weg van de informatisering een blijvende zou zijn en dat ze daarmee definitief uitgerangeerd zouden raken.

g. Onderling strijdige loyaliteiten en belangen. Daarbij is er in principe ruimte om te veranderen, maar deze wordt ernstig onder druk gezet door ermee strijdige belangen en bindingen. Het gaat hier vooral om een innerlijk conflict in mensen dat ze ervan weerhoudt mee te gaan in een beweging waar ze in principe van harte achter kunnen staan. Mensen kunnen een spagaat gaan ervaren als verandering de druk op een dubbele loyaliteit gaat vergroten.

Een zwarte werknemer in een groot bedrijf die zeer kundig is klimt daardoor steeds verder op binnen de organisatie. Zijn zeer hoekige optreden tegenover met name blanke collega's is echter een rem op zijn ontwikkelingskansen. Op een dag komt hij erachter waarom hij feitelijk zijn eigen glazen steeds opnieuw ingooit. Hij is bang dat een verdere integratie in de voornamelijk blanke top van het bedrijf hem zal vervreemden van zijn eigen zwarte achtergrond. Loyaliteit tegenover de toekomstige naaste collegae gaat in zijn ogen niet samen met loyaliteit tegenover zijn 'eigen' mensen.

h. Verplaatste weerstanden. Remmende krachten kunnen voortkomen uit andere plekken dan de verbanden waarbinnen ze geuit worden. Zo kan het gebeuren dat parochianen zich verzetten tegen veranderingen omdat ze de kerk graag zien als een stabiele plek in een zeer turbulente wereld. 'In de samenleving verandert al zoveel, laten we het in de kerk een beetje vertrouwd houden...'

Een voorbeeld uit een wat andere sfeer vormt het referendum dat in mei 2005 in Nederland werd gehouden over de Europese Grondwet. Terwijl de politieke

partijen in overgrote meerderheid akkoord gingen met deze grondwet, stemde de bevolking overtuigend nee. Uit onderzoek bleek dat de motieven daarvoor niet zozeer bij de inhoud van de grondwet lagen (deze was ook nauwelijks te doorgronden voor de gemiddelde burger), maar veel meer bij een algeheel onbehagen over Europa.

8.3.2. Remmende krachten op het niveau van groepen en organisaties

Niet enkel op het niveau van het individu spelen remmende krachten tegen veranderingen, maar zeer zeker ook op het niveau van collectiviteiten, zoals organisaties. De kerk ontkomt daar niet aan. Hieronder volgen een aantal gronden voor collectieve remmende krachten.

a. Oude organisaties veranderen moeilijker. Wat te doen als het zich in de loop der jaren ontwikkelde gedrag binnen de organisatie niet meer aansluit bij de eisen van de omgeving of van de leden? Gebruikelijk is dan om de regels te veranderen. Maar hoe ouder de organisatie is, hoe moeilijker dit proces verloopt. De kerk ontkomt daar ook niet aan, temeer daar haar bronnen eeuwenoud zijn en bovendien een heilig karakter hebben. Een extra factor hierbij is dat - in ieder geval binnen de traditionele kerken in Nederland - veel jongeren niet meer meedoen. Als het aantal vernieuwers afneemt, wordt de drang tot behoud in de regel sterker. Dat heeft op zijn beurt weer een negatieve uitwerking op de ruimte voor nieuwkomers. Dat kan ertoe leiden dat er een 'point of no return' wordt gepasseerd.



b. Culturele en organisatorische samenhang. Veranderingen hebben in de regel een domino-effect. Een steen in de vijver trekt altijd kringen en zo is het ook met veranderingen op één plek in een groep of organisatie. We zien dit heel scherp binnen partnerrelaties en in gezinnen. Daar waar één lid de bakens verzet, is het hele systeem gedwongen te reageren. Nogal eens bestaat de reactie uit de poging om het rebelse lid weer terug te krijgen in het oude gareel. Dat is immers voor de partner en/of de overige gezinsleden het meest comfortabel. Op een wat andere manier speelt dit mechanisme ook heel vaak binnen een lokale gemeente en zeker binnen een kerkverband.

c. Gevestigde belangen en heilige huisjes. Naarmate een verandering meer een gevestigd belang treft, zal het verzet groter worden. Men staat bijvoorbeeld doorgaans wat gemakkelijker tegenover veranderingen in avonddiensten dan tegenover veranderingen in de zondagochtendiensten. Gevestigde belangen worden vooral verdedigd bij ingrijpende veranderingen. Naarmate de emotionele waarde van iets groter is, neemt het verzet toe. Met name veranderingen die raken aan de ideologie of identiteit van een organisatie of groep, roepen tegenkrachten op. We komen op dit punt gemakkelijk terecht in de sfeer van heilige huisjes. Sommige patronen zijn in bepaalde organisaties min of meer heilig verklaard. Ze horen bij de identiteit van de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld komen door de lange traditie of de bronnen waarop men zich beroept.

Godsdienstige taal is ook vaak expressie van traditionalisme. Over en tot God lijkt te moeten worden gesproken in een ouderwetse taal die afwijkt van het alledaagse spraakgebruik.

Ook personen kunnen de vorm aannemen van 'heilige huisjes'. Denk aan (invloedrijke) personen die al zeer lang bepaalde (centrale) posten bekleden. Hun gezag stelt hen in staat veranderingen tegen te houden, zelfs als ze hun oorspronkelijke post verlaten hebben en vanaf de zijlijn opereren.

d. De macht der gewoonte. Bepaalde activiteiten en gewoontes kunnen zo diep ingesleten zijn in een organisatie, dat ze blijvend worden voortgezet, ook al zijn er inhoudelijk gezien goede gronden om de praktijk te herzien. In tegenstelling tot het vorige punt, is hier geen godsdienstige motivering voor het vasthouden aan oude patronen. Eerder is sprake van de macht der gewoonte, zonder een bewuste motivatie. Vrij klakkeloos worden eenmaal begonnen activiteiten en patronen voortgezet.

Een voorbeeld van de macht der gewoonte is het luiden van kerkklokken op zondag. In vroegere eeuwen beschikte vrijwel niemand over een eigen uurwerk en was de klok nodig om de kerkdiensten aan te kondigen. Echter, nu deze functie overbodig is geworden, heeft het luiden van de kerkklokken op zondagmorgen hooguit nog een sfeerbepalende functie, één waar overigens bepaald niet iedereen van gediend is.

e. Verwerping van 'buitenstaanders'. Vaak komen veranderingsvoorstellen niet uit het centrum van de organisatie, maar uit 'de rand' of van 'buiten'. Maar juist dat kan een grote weerstand geven. Nieuwkomers of 'randfiguren' kunnen heel gemakkelijk als nieuwlichters worden gezien.

f. Verzet tegen het evangelie van Jezus Christus. Het evangelie is primair goede tijding, maar het is dat op een confronterende, tegendraadse manier. De vier Evangelien laten zien hoezeer de woorden en het optreden van Jezus telkens weer verzet oproepen. Ze getuigen van eindeloze conflicten, waarbij religieuze leiders een hoofdrol lijken te spelen. Het Evangelie strijkt tegen de haren in en leidt tot conflicten - in en tussen mensen - en het appèl dat er vanuit het evangelie op ons afkomt, houdt nooit op. We zouden ons eigenlijk moeten verheugen over verzet en remmende krachten die hun grond vinden in het evangelie. Dan is er kennelijk echt iets wezenlijks aan de hand. Omgekeerd geldt dat we ons grote zorgen moeten maken als deze remmende krachten ontbreken. Dan is er pas echt iets mis.

8.3.3. Remmende krachten: aard, kracht en wijze van uiten.

De aard. Een nuttig onderscheid is om te werken met twee lijnen van soorten weerstand. Op de eerste vinden we de polen emotioneel en rationeel. Sommige remmende krachten zijn vooral emotioneel van aard, terwijl andere veel meer een rationele grond hebben. Uiteraard zijn de twee niet exact te onderscheiden. In de regel zullen remmende krachten een mix van beide elementen in zich hebben. Inzicht hierin is van belang om goed op weerstanden te kunnen



Modern Times, Charly Chaplin

reageren. Soms gebeurt het dat er vooral rationeel wordt gereageerd op emotionele bezwaren. Meestal is dat olie op het vuur. Het omgekeerde kan uiteraard ook en is in de regel even weinig vruchtbaar.

De tweede lijn loopt tussen individueel en collectief. Toegepast op geloofsgemeenschappen gaat het aan de ene kant om de gelovige enkeling die weerstand voelt tegen een bepaalde verandering of ontwikkeling. Dat kan met eigen belangen of persoonlijke theologische voorkeuren te maken hebben. Aan de andere kant is er de weerstand voortkomt vanuit de overtuiging dat een verandering of ontwikkeling de geloofsgemeenschap als geheel geen goed doet. Ook hier vinden we meestal mengvormen maar is het nuttig om te zien waardoor remmende krachten vooral worden gevoed en waar in gesprekken het beste kan worden ingezet.

De kracht. Het behoeft weinig betoog dat naarmate veranderingsvoorstellen ingrijpender zijn, het verzet in de regel zal toenemen. Aan de 'onderkant' van het verandingspectrum treffen we 'onderhoud' aan, dat wil zeggen ervoor zorgen dat wat reeds wordt gedaan door kan gaan. De verandering bestaat hier vooral uit de bewuste keuze om iets op een gezonde wijze door te laten gaan. Als er al remmende krachten zijn op dit niveau, dan zullen deze zich vooral uiten in de vorm van apathie. Aan de 'bovenkant' van het spectrum bevindt zich 'transformatie'. Hier gaat het om een heel nieuwe vorm van kerk-zijn. Feitelijk gaat dan alles op de schop. Weerstanden zullen hier in de regel het sterkst zijn en ook het meest actief worden geuit.

De wijze van uiten. In literatuur over organisatieverandering worden vier hoofdvormen onderscheiden waarop remmende krachten zich kunnen uiten. Ze zijn langs twee assen te registreren. De eerste is *zichtbaar - onzichtbaar*. De tweede is *actief - passief*. Zo krijg je vier hoofdvarianten:



a) *Actief en zichtbaar*. Dit actieve en openlijke verzet krijgt op verschillende manieren gestalte. Bijvoorbeeld via (tegen)argumenten. Een bekende tactiek is het inbrengen van vroegere mislukkingen: 'Dat hebben we ooit al eens geprobeerd...'. Vertragingstactieken worden ook in stelling gebracht ('we moeten er nog maar eens op terugkomen'), evenals dreigementen ('we stappen uit de kerk'). Soms worden boycotacties gehouden, bijvoorbeeld door de kerkelijke financiële bijdrage in te houden. Tegenacties zijn ook denkbaar en soms worden feiten gewoonweg verdraaid of ontkend.

b) *Actief en onzichtbaar*. Het verzet wordt ook hier actief gevoerd, maar vindt veel meer op een verborgen, ondergrondse manier plaats. Vormen van sabotage, het achterhouden van informatie en ook het in stelling brengen van een 'derde colonne' kunnen we hier noemen: "Ik ben niet de enige die ertegen is, ik weet van veel mensen in onze kerk die dit ook een slecht plan vinden." Een slimme manier van verzet is de 'repressieve tolerantie'. Oppervlakkige veranderingen worden getolereerd en misschien zelfs gestimuleerd, maar uiteindelijk is de ruimte die wordt geboden vooral bedoeld om meer fundamentele veranderingen te blokkeren.

c) *Passief en zichtbaar*. Ook deze variant wordt op verschillende manieren concreet. Voorbeelden zijn het verzuimen van bijeenkomsten, het ontkennen van

de feitelijke verandering of van het voorstel daartoe en wantrouwen. *'Killing the leader'* moeten we hier ook noemen. Dit is een sluipend gebeuren waarbij de leider gaandeweg ondersteuning verliest en in een isolement geraakt. Ook het gaan denken en spreken in termen van 'wij' en 'zij' is een uiting van passief en zichtbaar (hoorbaar!) verzet.

d) *Passief en onzichtbaar*. Het gaat hier om schijnbare instemming of meedoen zonder echte betrokkenheid. Van openlijk verzet is hier geen sprake, slechts 'in het verborgene' uiten zich de remmende krachten. Onverschilligheid speelt hier een rol. Vooral op deze laatste hoofdvariant is moeilijk zicht te krijgen. Dat betekent dat het ook niet eenvoudig is erop te reageren.

8.4. Mogelijkheden om te veranderen

Abraham en de vreemdeling

Bij zonsondergang zat Abraham voor de ingang van zijn tent. Kijk, daar kwam een oude man aangestrompeld vanuit de woestijn. Abraham stond op, kwam hem tegemoet en sprak:

'Vreemdeling, was uw voeten en blijf hier vannacht!'

Nadat de vreemdeling zijn tent was binnengegaan, maakte Abraham voor hem een maaltijd klaar.

Na het eten zei Abraham: 'Laten we nu God zegenen, de Schepper van hemel en aarde, die ons verzadigd heeft met zijn goede gaven.' De oude man antwoordde: 'Jouw god ken ik niet en zijn naam zegen ik niet, maar wel mijn eigen god die in mijn huis woont.' Abraham werd woedend en joeg de man zijn tent uit, terug de woestijn in.

God verscheen toen aan Abraham en zei tegen hem: 'Abraham, waar is die man, die bij jou zou blijven slapen vannacht?' Abraham antwoordde: 'Ik heb hem eruit gezet, omdat hij Uw naam niet wilde zegenen.' Toen zei God: 'Ik trek al 199 jaar met deze man op. Ik heb hem van voedsel en kleding voorzien, en jij, jij kunt het niet eens één dag met hem uithouden?' Abraham sprak: 'Ik heb gezondigd! Ik schaam mij!' Hij rende de woestijn in om de vreemdeling terug te halen. Toen hij hem gevonden had, bracht hij hem terug naar zijn tent.

(Naar: Uriel Tal, Mythos en verstand in het hedendaagse Jodendom)



Werkvorm

Iemand neemt de tijd zich in te leven wat Abrahams gast heeft meegemaakt. Een ander speelt zijn vrouw. Bij thuiskomst na de lange reis, vertelt hij aan zijn vrouw wat hij heeft meegemaakt. Probeer zo veel mogelijk te reconstrueren wat er volgens de gast is gebeurd. Hoe is voor hem de loop der gebeurtenissen en hoe ziet hij die?

8.4.1. Omgaan met remmende krachten

De kwalificatie 'weerstand' of 'remmende kracht' is altijd subjectief. Er is sprake van een conflict. Heel kort door de bocht: 'ik wil iets en jij wilt dat niet'. Als we nadenken

over het reduceren of het wegnemen van remmende krachten plaatsen we ons in de positie van degene die een verandering nastreeft en daarbij probeert verzet daartegen weg te nemen of in ieder geval te verkleinen. Het oordeel is daarmee eigenlijk al geveld: hoe kan ik de ander meekrijgen in de door mij gewenste - uiteraard goede! - richting? En als dat onverhoopt niet lukt, hoe kan ik er dan voor zorgen dat hij mijn route in ieder geval niet blokkeert? Er is misschien nog geen sprake van *the good guy* en *the bad guy*, maar heel gemakkelijk komt het er wel bij in de buurt. Daarom zijn in een gezonde situatie verzet en tegenwerking ten minste altijd ook spiegels voor de veranderaar. Weerstand kun je ook omdraaien: waarom voel ik verzet tegen de huidige situatie en waarom wil ik eigenlijk veranderen? Als de veranderaar bereid is dergelijke vragen eerlijk onder ogen te komen, is er al heel veel gewonnen. In ieder geval verdwijnt het onvruchtbare denkschema van 'wij' tegenover 'zij'.

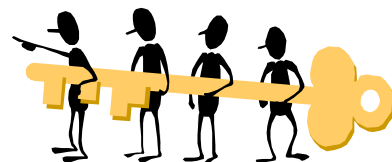


Vruchtbare manieren om met remmende krachten om te gaan zijn te onderscheiden in enerzijds de voorwaarden die het mogelijk maken goed met weerstanden om te gaan en anderzijds directe reacties op verzet en weerstand.

Voorwaarden.

Bij de voorwaarden gaat het om kwaliteiten van een parochie die al bestaan op het moment dat remmende krachten ontstaan en zich voordoen. Ze zijn niet à la minute op te roepen. Het gaat hier om kwaliteiten die het bredere functioneren van een geloofsgemeenschap stempelen. Een gemeenschap kan erop terugvallen in geval van onenigheid en verzet, ze kan ze niet ter plekke in het leven roepen. Ze lijken wel wat op de 'omringende factoren' uit § 8.1. De kwaliteiten verminderen in de regel remmende krachten, zowel in intensiteit als in omvang. Bovendien scheppen ze een klimaat waarin goed op dergelijke krachten kan worden gereageerd. Er zijn vijf van dergelijke kwaliteiten te onderscheiden:

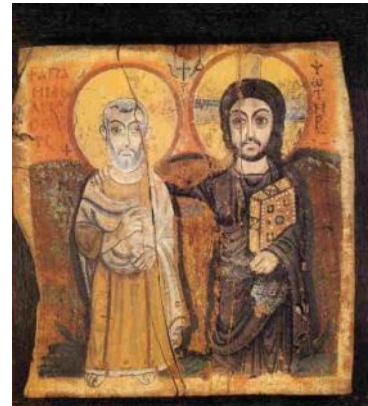
a) *Een klimaat van onderling vertrouwen.* Het gaat hier om een dubbel vertrouwen: van de leidinggevendenden naar de 'gewone' parochianen en vice versa. We raken hier aan een kernbegrip binnen gemeenteopbouw. In het proces waarin vertrouwen groeit zijn vier opeenvolgende fasen te onderscheiden. Vertrouwen is er immers nooit zomaar.



- *Het verspreiden en delen van informatie.* Dat moet op zo'n manier gebeuren dat iedere participant hoort en gehoord wordt.
- *Wederzijdse aanvaarding binnen een groep.* Ook hier is tweerichtingsverkeer fundamenteel: accepteren en geaccepteerd worden.
- *Helderheid met betrekking tot de vraag wie de leiding heeft en hoe er leiding wordt gegeven.* Het leiderschap in de groep of organisatie is niet diffuus en ondoorzichtig. Bepaalde personen zijn er speciaal voor aangewezen en genieten ook het vertrouwen van de groep. Ook is er helderheid over de stijl van leidinggeven. We kunnen dan denken aan normen en waarden met betrekking tot besluitvorming.
- *Besluitvorming.* Gezonde besluitvorming wordt mogelijk op basis van de voorgaande fasen.

Bij conflicten in een bepaalde fase is het zaak terug te gaan naar de vorige omdat er een grote kans is dat het daar mis is gegaan. Het blijft in ieder geval nodig telkens de vier fasen te checken op hun deugdelijkheid. Bij dit alles is er het gebod om in balans te blijven als het gaat om aandacht voor *de zaak* en aandacht voor *de mens*.

b) *Gedeeld leiderschap*. Daar waar men gekomen is tot een werkelijk gedeeld leiderschap - binnen een parochiebestuur bijvoorbeeld - is het vermogen om goed met remmende krachten om te gaan groter dan binnen groepen met een solistische leider. Dat vermogen wordt nog eens vergroot als kritische vragen en aarzelingen al naar voren komen binnen het bestuur zelf. Zo vormt de leiding een proefpolder voor de bredere geloofsgemeenschap in het omgaan met verschillen van mening en conflicten.



c) *Een heldere visie en onderwijs aangaande de visie*. Duidelijkheid en consensus over de koers en de doelen van een gemeenschap stellen haar in staat om goed met remmende krachten om te gaan. Zonder helderheid op dit punt en een continu leerproces met betrekking tot de visie is het lastig om tegenstand goed en gefundeerd te beoordelen.

d) *Spirituele vorming*. Spirituele vorming vergroot het vermogen om te luisteren, in het bijzonder naar 'de stem van God'. Het gebed zuivert de eigen motieven voor verandering uit. Twee beden uit het Onze Vader in het bijzonder – 'uw wil geschiede' en 'uw Koninkrijk kome' - scheppen de vrijheid en de ruimte om de eigen wil kritisch te bevragen, op te houden met het bouwen van het eigen koninkrijk en recht te doen aan de (tegen)stem van anderen.

e) *Systeembewustzijn*. Elke groep, dus ook elke geloofsgemeenschap, verandert. Zonder verandering is er eenvoudigweg geen leven en dus geen toekomst. Het is van belang dat men zich daarvan bewust is en ziet dat de geloofsgemeenschap hoe dan ook communiceert met zijn omgeving. Daardoor verandert ze onherroepelijk. Een gezonde organisatie biedt ruimte aan verschillende posities en inzichten, maar vergeet ook niet beslissingen te nemen.

Reageren op verzet en weerstand.

Tot zover de voorwaarden. De tweede categorie kwaliteiten heeft niet zozeer betrekking op de groep of organisatie als geheel, maar vooral op de individuele leidinggevend. Er zijn drie belangrijke kwaliteiten te noemen, die - wil leiderschap gezond zijn en blijven - onderling elkaar nodig hebben. Dat geldt in het bijzonder voor de eerste twee:

a) *Empatisch luisteren*. Het gaat hier om het vermogen om werkelijk te luisteren naar mensen, ook als hun ideeën en verlangens anders zijn dan de eigen opvattingen. Dat vraagt om een niet-angstige aanwezigheid waarin leidinggevend positief weten om te gaan met tegenstemmen. Van belang daarbij is dat ze kritiek niet persoonlijk opvatten, maar breder weten te trekken. Het zondebokmechanisme ligt hier gevaarlijk op de loer. Het wijst al heel snel in de richting van een of meer personen als zijnde de schuldige(n), terwijl in feite er meestal sprake is van een

spanning in de organisatie. Het vraagt om wijsheid om niet onmiddellijk in het defensief te schieten en het eigen straatje schoon te willen vegen.

b) *Moed om op basis van overtuiging te handelen.* Empatisch luisteren leidt tot besluiteloosheid als de moed om daadwerkelijk een weg te gaan niet zijn kompaan is. Gezond leidinggeven kan alleen maar op basis van heldere overtuigingen en de moed om conflicten aan te gaan. Helder overtuigingen zijn overigens iets anders dan persoonlijke hobby's en stokpaardjes. Gezonde overtuigingen zijn binnen geloofsgemeenschappen uiteindelijk enkel gebaseerd op het verlangen dat het evangelie de ruimte krijgt.

c) *Een sterk verlangen om te onderwijzen.* Het gaat hier niet om de behoefte te overtuigen, maar om te informeren over wat er daadwerkelijk speelt. Ook dat vraagt om een niet-angstige vorm van betrokkenheid. Remmende krachten worden versterkt door onjuiste of onvolledige informatie. Goed onderwijs betekent daarmee altijd dat óók informatie wordt doorgegeven die in de kraam van de leidinggevende op dat moment mogelijk minder van pas komt.

Jan Hendriks stelt dat de dragers van veranderingsvoorstellen het beste kunnen werken aan het terugbrengen van de remmende krachten. Dit is meestal zinvoller dan het versterken van de drijvende krachten. Om dat te illustreren gebruikt hij het beeld van de heteluchtballon. Er zijn twee manieren denkbaar om deze de lucht in te krijgen. De eerste is door de druk zo ver op te voeren dat de verankering breekt. De drijvende krachten worden hier versterkt. In de praktijk gaat het vaak zo: Als er weerstanden ontstaan, gaat de veranderingsgezinde partij nog eens extra de argumenten pro onderstrepen. Meestal levert dat weinig op. Verstandiger is het de touwen los te maken, dat wil zeggen primair te werken aan het verminderen of wegnemen van de remmende krachten. Daarom is het ook zinvol om deze krachten - voor zover dat mogelijk is - zorgvuldig in kaart te brengen. Hoe komt het dat mensen niet mee kunnen of willen gaan in een traject dat moet leiden tot verandering en vernieuwing? In gesprek gaan en doorvragen dus!

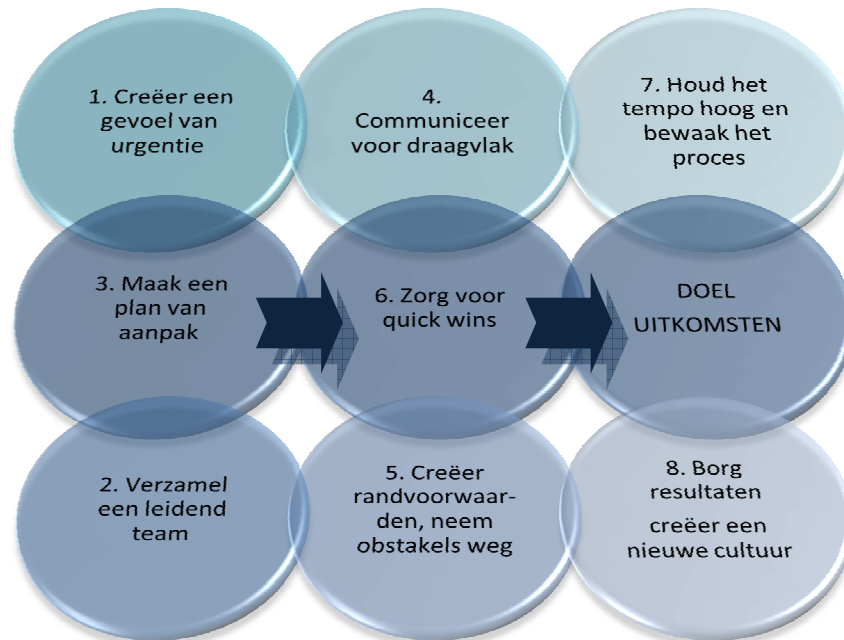


8.4.2. Cultuurverandering

Cultuur is de belangrijkste barrière voor verandering van een organisatie. Tegelijkertijd is het er een fundamentele voorwaarde voor. Keer op keer blijkt de menselijke factor uiteindelijk bepalend te zijn voor het slagen of mislukken van veranderingen. Het resultaat van veranderingen wordt bepaald door de mate waarin ze door mensen worden geaccepteerd. Hoewel het een inmiddels bekend gegeven is, wordt de 'mens-kant' van veranderingen nog altijd schromelijk onderschat.

Cultuur gaat over groepsgedrag. Cultuurverandering lukt door in te grijpen in de interacties, in de patronen, die tussen mensen bestaan. Bij cultuurverandering is de veranderaar *zelf* het belangrijkste instrument. Het is daarbij van groot belang dat zijn of haar mentaliteit en gedrag overeenkomen met de cultuur die men wenst te

bereiken (*'practice what you preach'*). Zonder deze overeenstemming is er geen voorbeeldgedrag en komen voorstellen bij voorbaat onecht en ongeloofwaardig over. Daarnaast moeten omstandigheden en voorwaarden gecreëerd worden waardoor mensen bereid zijn hun gedrag ter discussie te durven, kunnen en willen stellen.



Acht succesfactoren.

Bij een cultuurverandering kunnen we acht *succesfactoren* onderscheiden. We spreken bewust niet van stappen: het gaat niet om een standaard recept maar om essentiële zaken die bij elke (cultuur)-verandering op één of andere manier in een bepaalde volgorde aan de orde zullen komen.

1. Mobiliseren van energie

- Voorwaarde voor veranderen is het besef van de urgentie voor alle betrokkenen. Dat wil zeggen: waarom moeten we (de cultuur) veranderen en welke problemen worden er dan opgelost?
- Het is belangrijk om mensen te bereiken met emoties die de verandering mogelijk maken zoals hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme. '*Zien-voelen-veranderen*' in plaats van alleen de ratio '*analyseren-denken-veranderen*'. Om een 'gevoel van urgentie' te creëren kan er bijvoorbeeld in plaats van het schrijven van een dik rapport (ratio wordt aangesproken) beter een videofilm worden gemaakt, waarin vanuit de buitenwereld naar de organisatie wordt gekeken (emotie wordt aangesproken).

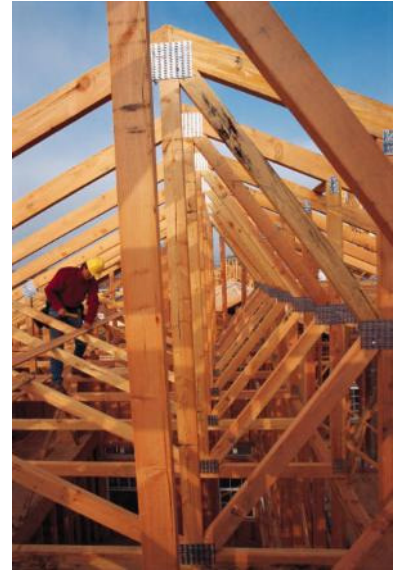
2. Bemensing en beweging

- 'Eerst wie, dan wat'. De leiding moet ondersteund worden door een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie, een 'leidende coalitie'. Andere benamingen zijn 'gideonsbende', 'ambassadeurs', 'kernteam' of 'netwerk van verbondenen'. Het gaat in alle gevallen om mensen met formele en informele invloed, die enerzijds goed geworteld zijn in de organisatie, maar anderzijds ook over voldoende kritisch distantievermogen beschikken om de gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen.

- Naast het zorgen voor actief en betrokken leiderschap, het op gang brengen van een activerende en enthousiasmerende beweging, is er nog een aspect aan 'eerst wie, dan wat' verbonden: het stellen van persoonlijke doelstellingen, de beoordeling en beloning en het eventueel zoeken van nieuwe mensen.

3. Visie en strategie

- Maak de nieuwe visie concreet, realistisch en eenvoudig. Verklein het begrip cultuur tot de essentie: om welk gedrag gaat het en waarom willen wij dat gedrag (veranderen). Zoek naar gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gewenste gedrag. Zorg voor een aantrekkelijk perspectief: veranderen vraagt lef en het vermogen oude patronen los te laten. Stel samen vast welke cultuur (of subculturen) er op dit moment zijn. Hierdoor wordt de eventuele zwaarte van het verandertraject zichtbaar.
- Een cultuurverandering staat nooit op zich. Zorg voor een scenario met een goed afgewogen mix van maatregelen voor alle betrokken onderdelen van de organisatie.
- Het is belangrijk om de gewenste cultuur direct te koppelen aan de bredere doelen: welk gedrag is wenselijk als bijdrage aan de doelen? Hoe meer deze doelen 'SMART' geformuleerd zijn, des te eenvoudiger is het om het gewenste gedrag erbij vast te stellen. Ga niet alleen in op de nieuwe cultuur. Toon respect voor het verleden en verschaft ook duidelijkheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden.



4. Communiceer en creëer zekerheid

- Om onzekerheid, angst en wantrouwen zoveel mogelijk te verminderen is het van belang dat mensen weten waar ze aan toe zijn. Op een duidelijke en geloofwaardige manier moeten zij geïnformeerd worden over de veranderingen.
- Het 'zich veilig voelen' is een zeer belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Als die er niet is, maak veiligheid dan tot thema. De leiding heeft hierin een cruciale rol door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen. Essentieel is dat zij bereid zijn een rol te hebben in het veranderingsproces door het eigen gedrag (cultuur) aan de orde te stellen. Daar begint de dialoog.

5. Creëer de juiste randvoorwaarden

- Verreweg de belangrijkste randvoorwaarde is *commitment* vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke cultuurverandering gedoemd te mislukken.
- Verder is het van belang is het om barrières bij mensen weg te halen die het veranderingsproces bemoeilijken. Een barrière kan bijvoorbeeld de heersende moraal binnen de organisatie zijn. Het al of niet waarderen van bepaald gedrag is dan nog niet afgestemd op de nieuwe visie en strategie.
- Ook meer materiële zaken kunnen randvoorwaarden scheppen die een succesvolle cultuurverandering mogelijk maken, zoals de zorg voor het onderhoud van de gebouwen en waardering voor de inrichting.

6. Creëer korte termijn successen

- Boek op korte termijn successen en maak deze successen zichtbaar voor iedereen. Dit heeft een aantal belangrijke voordelen:
 - Het is een beloning voor degenen die hard werken om de nieuwe visie en strategie te realiseren.
 - Er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe visie en strategie.
 - Het snoert de mond van degenen die kritiek hebben op de veranderingen.

7. Bewaken

- Na de eerste successen is het belangrijk dat de organisatie niet te overmoedig wordt en het gevoel krijgt dat het veranderingsproces voltooid is. In deze fase moet de nadruk liggen op het goed doorzetten van de veranderingen. Hiervoor is het belangrijk dat het 'gevoel van urgentie' hoog blijft.
- Een belangrijke valkuil is uitputting. Bij deze stap zit de organisatie in een tussenfase: sommige werkzaamheden moeten op de oude manier en andere op de nieuwe manier. Dit kan veeleisend zijn voor de mensen waardoor het veranderingsproces niet goed kan worden doorgezet.

8. Borgen

- Zorg ervoor dat de veranderingen blijvend in de organisatie verankerd worden. De verankering is pas compleet indien de veranderingen regelmatig worden gemeten en geëvalueerd. Hierin tekort schieten is ook één van de redenen dat veranderingen verzanden.



Deze succesfactoren vormen geen stappenplan en al helemaal geen garantie voor succes. Elke cultuurverandering is anders en vraagt om een andere veranderstrategie.

8.4.3. Waarderend Onderzoek

Onderzoeken is veranderen.

Heel vaak denken we dat analyse en verandering, of onderzoek en verandering, twee verschillende dingen zijn. Eerst doen we een onderzoek en dan ontwerpen we een veranderingsplan. Al gaat er vanuit dat het niet zo simpel ligt en gaat er juist vanuit dat onderzoek en verandering nauw met elkaar verbonden zijn. Onderzoek is verandering. Onderzoek is een van de machtigste methodes om verandering voort te brengen. Het zaad van de verandering wordt geplant door de eerste vraag die we stellen.

Als we iets willen veranderen moeten we daarom beginnen met het stellen van inspirerende vragen, vragen die betrokkenheid creëren en die om een positieve houding uitlokken.

Dus in plaats van veranderen

- Samen met anderen de successen van het verleden ontdekken.
- Vanuit deze ervaringen doorbouwen
- Met de hulp van een gezamenlijke verbeelding, die wortels heeft in een positief verleden, een gewenste voorstelling maken van de toekomst.
- Op de positieve voorstelling volgt dan automatisch een positieve actie.

"We gaan niet voorbij aan de problemen, maar we benaderen we ze simpelweg van een andere kant."

Traditionele probleemoplossing	Waarderend Onderzoek	
Noodzaak voelen Oorzaken analyseren Mogelijke oplossingen zoeken Actieplan maken	Waarderen van het beste van wat er nu al is Verbeelden van hoe de organisatie kan worden Organisatiebrede dialoog hoe het zou moeten worden Implementeren van gewenste veranderingen	Waarderen Dromen Definiëren Waar maken
Schema van David L. Cooperrider, grondlegger van Waarderend onderzoeken (<i>Appreciative Inquiry</i>)		

Waarderend onderzoeken draait om het naar boven halen, onderzoeken en waarderen van wat wél werkt, wat voor mensen werkelijk van waarde is. Die positieve insteek alleen al levert energie en enthousiasme op. In plaats van ons te concentreren op problemen verzamelen we op een systematische wijze wat werkt, wat mensen inspireert.

Het is een methode die recht doet aan het feit dat organisaties gedefinieerd worden door de mensen die er deel van uit maken. De methode richt zich niet op problemen, maar juist op datgene wat goed gaat in een organisatie en benadrukt de oplossingen die er reeds bestaan.

“De snelste manier om in organisaties verandering in gang te zetten is een schakeling te maken tussen elk lid van die organisatie met de positieve kern van de organisatie.”

Organisaties zijn geen machines, organisaties bestaan uit mensen.

Wij zijn opgevoed met de metafoor dat organisaties machines zijn, die we kunnen meten, bestuderen, voorspellen en controleren. Een betere metafoor is dat een organisatie een gedicht is, open voor eindeloze en veelvuldige interpretaties en herinterpretaties. Zoals we een gedicht kunnen interpreteren, zo kunnen we een organisatie interpreteren.

We kunnen bijvoorbeeld kiezen om momenten van hoop, moed en creativiteit te bestuderen of de aandacht te vestigen op verdeeldheid en de te lage moraal. Ergens in het verleden zijn we gaan denken dat organisaties niet alleen maar problemen hebben, maar problemen zijn en dat managen identiek is aan problemen oplossen en dat goed onderzoek het identificeren van échte problemen is.

Bij het Waarderend Onderzoek wordt de aandacht gericht op collectieve groei. Die ontstaat als je werkt vanuit een aantal vooronderstellingen:

1. In elke maatschappij, organisatie of groep werkt er wel iets goed.
 2. Waar we ons op richten, wordt onze realiteit.
 3. De werkelijkheid is gecreëerd in dit moment, en er zijn talrijke werkelijkheden.
 4. Het stellen van een vraag, in een organisatie of groep, beïnvloedt de groep op een bepaalde manier.
 5. Mensen hebben meer vertrouwen en voelen zich beter in staat om vooruit te gaan (het onbekende) als ze bekende dingen uit het verleden (het bekende) mee kunnen nemen.
 6. Als we zaken, ideeën, gedachten uit het verleden meenemen naar de toekomst, dan moet dat het beste uit het verleden zijn.
 7. Het is belangrijk om verschillen te waarderen.
 8. De taal die we gebruiken, creëert de werkelijkheid.
- Onderzoek en ontwikkeling.

Waarderend Onderzoek is een **onderzoeksmethode** gericht op (organisatie)ontwikkeling. Waarderend Onderzoek is specifiek gericht op die gegevens die weergeven waar, in de beleving van de betrokkenen, het succes van de organisatie aan te danken is. Waarderend Onderzoek gaat er van uit dat:

- er in iedere groep of organisatie elementen zijn die goed werken;
- in sociale systemen de beleving van de situatie het meest bepalend is voor de beschrijving van de werkelijkheid;
- onze beleving van de realiteit bepaald wordt door hetgeen waar we onze aandacht op richten;
- als we (met onderzoek) willen bijdragen aan de ontwikkeling van een groep of organisatie, we ons moeten richten op dat wat goed gaat.

De onderzoekskant komt het sterkst tot uitdrukking in fase 1. Waarderen en fase 2. Dromen (gegevens verzamelen en conclusies trekken).

Waarderend onderzoek is ook een **ontwikkelingsmethode** die er op gericht is positieve betrokkenheid te creëren, en gaat er vanuit dat:

- als we zaken, ideeën, gedachten uit het verleden meenemen naar de toekomst, dan moet dat het beste uit het verleden zijn;
- mensen zich beter in staat voelen om vooruit te gaan (naar het onbekende) als ze bekende dingen uit het verleden mee kunnen nemen;
- als we willen veranderen, we daar graag iedereen in mee willen nemen, en dat het daarom belangrijk is om onderlinge verschillen te waarderen, en ruimte te geven.

De ontwikkelingskant komt tot uitdrukking als na de fases 1 (onderzoeken wat er is) en fase 2 (dromen wat zou kunnen zijn) dit ook uit te werken in fase 3 (Definiëren) en uit te voeren in fase 4 (Waarmaken).

De vier fasen van het Waarderend Onderzoek.



In de meeste gevallen maakt een start met fase 1 en 2 in een groep zoveel enthousiasme los, dat vanzelf gevraagd wordt om een vervolg, die dus vanuit de methode ook gefaciliteerd kan worden.

Dit gebeurt vanuit **5 overtuigingen** of principes:

1. Het principe van het *constructivisme*: we construeren datgene waar we ons op richten. Het stellen van de eerste vraag en de manier waarop, bepaalt in belangrijke mate wat we construeren en de wijze waarop we dat doen.
2. Het principe van de *gelijktijdigheid*: onderzoek en verandering zijn geen gescheiden stappen. Reeds bij het stellen van de vraag begint de verandering.
3. Het principe van de *poëzie*: het verhaal van een organisatie kan op verschillende wijze gelezen worden en ook door iedereen verschillend beïnvloed worden. Alle medewerkers schrijven mee aan het boek van de organisatie.
4. Het principe van *anticipatie*: het meest krachtige middel om veranderingen te generen bevindt zich in onze fantasie: het beeld gaat altijd vooraf aan de verandering in de toekomst.
5. Het principe van de *positiviteit*: Hoe positiever de benadering, hoe positiever de uitkomst.

“Om vrij naar de toekomst te kijken, moet men zowel optimisme als pessimisme laten varen en alle hoop vestigen op mensen” (Ivan Illich)

Onderzoeksmogelijkheden.

2 of 4 fases

Een waarderend onderzoek kan zich beperken tot fase 1 en 2: onderzoeken wat er is en wat er zou kunnen zijn. Het onderzoek kan ook doorlopen tot en met fase 4: onderzoeken wat een organisatie zelf mogelijk kan maken. Pas in dat laatste geval is er echt sprake van Actie Onderzoek.

Kort onderzoek.

Met een groep van 8-10 personen kun je op één dag alle vier de fases doorlopen.

Mits er aandacht is voor één specifiek thema, bijvoorbeeld ‘samenwerken’.

Je kunt ook werken met een grotere groep die je verdeelt in kleinere van maximaal 10-12 personen. Dan heb je natuurlijk wel voor elke groep ook een begeleider nodig.

Als resultaat is er een plan van aanpak voor het samenwerken, gebaseerd op positieve ervaringen uit het verleden.

Lang Onderzoek.

Voor een Waarderend Onderzoek kun je ook enkele maanden de tijd nemen.

Bijvoorbeeld als je in een grote organisatie wilt onderzoeken, en daar iedereen bij wilt betrekken. Je begint dan met een aantal individuele interviews, met mensen uit alle geledingen in de organisatie, waarin je zonder te sturen op thema verhalen over positieve ervaringen verzamelt. Je verwerkt de uitkomsten en bespreekt deze met een representatieve klankbordgroep. Hier worden dan de thema's bepaald die nader onderzocht worden. Per thema kun je dan nog eens individueel interviewen, of groepsinterviews houden.

Per thema werk je de verschillende fases door, maar je zoekt op een gegeven moment ook weer brede trends uit de verschillende thema's, die je dan nog eens nader onderzoekt.

Als resultaat heb je een krachtige analyse van de sterke punten, en visie op de toekomstige ontwikkeling van de organisatie die herkenbaar is voor alle betrokkenen.

Zie voor concrete voorbeelden § B-15

Ga voor meer informatie en links naar www.waarderendonderzoek.nl

B.12. Bezinning op de cultuur: de engel van de gemeente

Robert Warren beschrijft in zijn boek een methode om te werken aan de cultuur van de gemeente. Hij noemt dit “*Een naam geven aan de engel van de gemeente*”.

Warren vindt zijn inspiratie voor deze methode in de hoofdstukken 2 en 3 van het boek Openbaring. Daarin staan zeven brieven die gericht zijn aan zeven gemeenten. Het is intrigerend dat iedere brief is gericht aan "De engel van de gemeente in..."

Warren komt tot de conclusie dat 'de engel' staat voor 'de gemeente' als geheel, die persoonlijk wordt aangesproken. De opgestane Christus richt zich tot de gemeente als zou zij één persoon zijn. De gemeente wordt gezien als een 'persoonlijkheid'



Hoe vreemd de uitdrukking 'engel van de gemeente' ook mag klinken, zij geeft wel weer hoe men in brede kring naar de kerk kijkt. Spreken over de kerk als een persoon die voor het geheel van de gemeente staat, een persoonlijkheid, herkennen we in de praktijk van kerken om hun kerkgebouwen en/of gemeenten te vernoemen naar een heilige.

Warren legt een verbinding tussen de *persoonlijkheid* die de gemeente nu is en haar *roeping* voor de toekomst. Met deze interpretatie van de engel van de gemeente krijgen we een handvat aangereikt om op een andere manier naar de kerk te kijken en om haar, dikwijls vreemde, dynamiek te begrijpen. Een eigengereide gemeente, een bange gemeente of een gewonde gemeente, ze hebben elk een verschillende benadering nodig, zelfs als ze qua grootte, traditie of context op elkaar lijken.

De engel van een gemeente kunnen we zien als de *onderlinge vervlechting* van ...

- waar de gemeente vandaan is gekomen - haar *geschiedenis*
- waar zij zich nu bevindt - haar *context*
- wat zij is - haar *persoonlijkheid*
- waartoe zij bestemd is - haar *roeping*.

Als we een 'bange' gemeente 'bedreigen', zal ze wegrekken en zich verstoppen. Wat zij nodig heeft is bevestiging en aanmoediging. Omgekeerd zou het bij een 'arrogante gemeente' wel eens heel ter zake kunnen zijn om zich veel meer direct en confronterend op te stellen. Bij een zelfgenoegzame gemeente is weer een andere aanpak nodig. Daarom is het, in ieder geval in zekere mate, zo de moeite waard om te werken met het beeld van 'de engel van de gemeente'.



De methode die Warren vervolgens uitwerkt is te uitgebreid om hier te beschrijven. Daarvoor verwijs ik graag naar het boek. Maar het aansprekende beeld van een engel is ook op andere manieren goed te gebruiken.

- Verzamel een flink aantal afbeeldingen van engelen en/of heiligen.
- Neem vooraf even de tijd om de deelnemers tot zichzelf te laten komen, eventueel door een korte concentratie oefening te doen.
- Laat elke deelnemer vervolgens een afbeelding uitzoeken die weergeeft hoe hij of zij de parochie ziet. (Devoot, militant, speels, ondeugend, sluimerend etc.) Iedereen krijgt de gelegenheid om dit in een paar zinnen toe te lichten. Ga eventueel in op de verschillen of overeenkomsten die er zijn tussen de diverse

beelden. Laat daarbij wel de interpretatie van degene die het gekozen heeft voorop staan en ga dat niet op een heel andere manier inkleuren.

- Misschien is het mogelijk om een afbeelding te vinden waarin iedereen zich kan herkennen, maar dit is niet noodzakelijk.
- De tweede stap kan zijn om te vragen om een nieuwe afbeelding te zoeken bij de volgende vraag: Stel u voor dat God een engel (of een heilige) naar onze parochie zou sturen om ons een boodschap over te brengen. Welke boodschap zou dat dan zijn en hoe zou deze engel er dan uit moeten zien om dit goed bij ons over te brengen?



Ter illustratie een voorbeeld uit het boek van Warren:

In een gemeente koos men voor een engel die zich schuil hield achter het bespelen van een groot muziekinstrument. Deze engel verbeeldde 'de persoonlijkheid van de gemeente'. De engel was bedekt met rood- en goudtinten. Zo zagen ze zichzelf als een gemeente die vooral bezig was met de liturgie en (gezien de kleuren!) het ervaren van iets van Gods genade. Maar ze onderkenden ook dat ze zich achter al die voortreffelijke liturgie verscholen en dat ze met hun geloof niet naar buiten traden in de gemeenschap rondom de kerk.

De 'engel van de roeping' was een aardse engel in de gedaante van een moderne huisvrouw. Door middel van deze gestalte gingen zij hun roeping veel sterker als iets aards zien, waardoor zij hun geloof met het dagelijks leven gingen verbinden. Zij stelden vast dat de eerste stap op deze reis bestond in de noodzaak om eerlijk te zijn over twijfels, angsten, meningsverschillen en worstelingen en niet meer te menen dat ze als gelovigen per se moesten zeggen dat 'alles hier geweldig is', terwijl iedereen wist dat dat niet zo was. Zo begonnen ze aan de reis op weg naar hun roeping en naar een gezonder gemeente-zijn.

B.13. De Cultuurproef

Met de Cultuurproef kun je de cultuur van je organisatie in kaart brengen. Via een vragenlijst en een cultuurmodel onderzoek je de huidige organisatiecultuur. Zo wordt snel duidelijk hoe de organisatie functioneert en welke normen en waarden kenmerkend zijn. Je kunt de Cultuurproef ook gebruiken om de gewenste cultuur in beeld te brengen. Met dit inzicht kun je kijken of een verandering nodig is.

De vragenlijst.

Denk bij het invullen van de vragenlijst aan de organisatie zoals die nu is.

Probeer weer te geven hoe je de organisatie op dit moment ziet.

De vragenlijst bestaat uit zes vragen. Elke vraag bestaat uit vier uitspraken. Per vraag kun je 100 punten verdelen over deze vier uitspraken. Geef de uitspraak die het beste overeenkomt met jouw organisatie de meeste punten.

Een voorbeeld: Stel je meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met jouw organisatie, uitspraak B en C komen enigszins overeen en uitspraak D nauwelijks. Dan geef je uitspraak A 55, B en C ieder 20 en uitspraak D 5 punten.

Let op: het totaal per vraag moet steeds 100 punten zijn! Er bestaan geen goede of foute antwoorden. Je geeft namelijk weer hoe je zelf jouw organisatie ziet en ervaart!

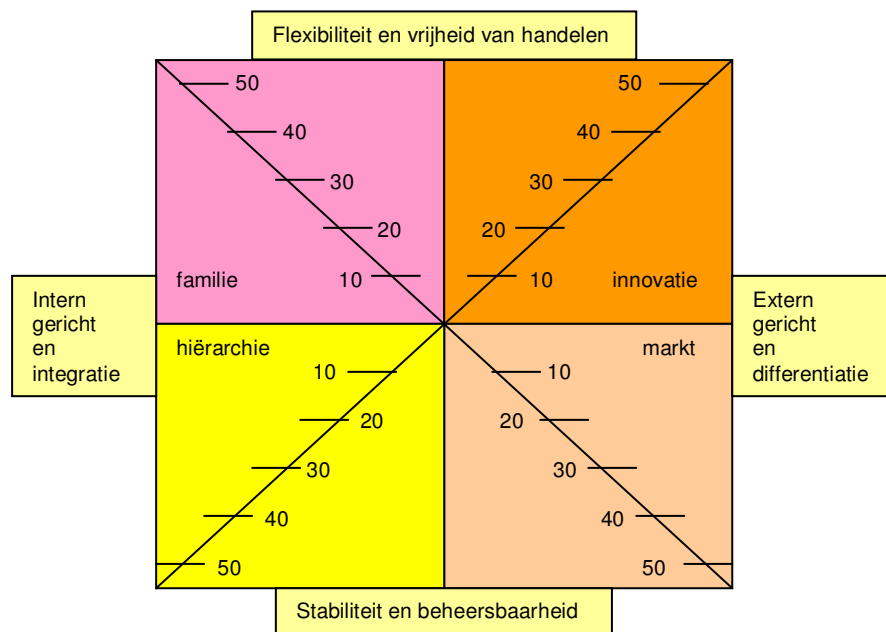
		score
1 Wat is kenmerkend voor de organisatie?		
A	De organisatie heeft een persoonlijk karakter en lijkt op een grote familie. De mensen kennen elkaar goed.	
B	De organisatie is dynamisch en ondernemend. De mensen durven aan nieuwe dingen te beginnen en risico's te nemen	
C	De organisatie en de mensen zijn resultaatgericht. De mensen zijn gericht op hun eigen werk om daarmee uit te blinken	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Alles gebeurt volgens regels en procedures	
Totaal		100
2 De leiding van de organisatie...		
A	ondersteunt en stimuleert de mensen binnen de organisatie	
B	is ondernemend, vernieuwend en bereid om risico's te nemen	
C	is zakelijk en resultaatgericht	
D	functioneert soepel, coördineert en organiseert	
Totaal		100
3 Begeleiding van mensen in de organisatie is gericht op...		
A	samenwerking, overleg, overeenstemming en meedenken	
B	Vernieuwing, vrijheid en het nemen van risico's door (vrijwillige) medewerkers	
C	resultaten, hoge eisen en uitblinken met eigen prestaties	
D	duidelijke regels en voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal		100
4 (Vrijwillige) medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie omdat...		
A	ze zich betrokken voelen; er is onderling veel vertrouwen en loyaliteit	
B	de organisatie vernieuwend bezig is en meegaat met de ontwikkelingen in de omgeving	
C	ze via hun bijdrage kunnen presteren, uitblinken en meewerken aan doelstellingen die ze belangrijk vinden	
D	formele regels en beleidsstukken de organisatie soepel draaiende houden	
Totaal		100
5 De organisatie legt de nadruk op...		
A	ontwikkeling van mensen in de organisatie. Onderling vertrouwen, openheid en meedenken zijn van groot belang	
B	het zoeken naar kansen, nieuwe dingen en het creëren van uitdagingen	
C	het behalen van individuele prestaties. Het bereiken van de doelstellingen is van groot belang	
D	het vasthouden van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, en een soepele uitvoering zijn van groot belang	
Totaal		100
6 De organisatie vindt zichzelf succesvol als		
A	(vrijwillige) medewerkers zich ontwikkelen en er samenwerking, en zorg voor elkaar is	
B	zij vernieuwend en ondernemend is wat betreft haar diensten en producten	
C	zij een groeiende organisatie is	
D	zij efficiënt is, betrouwbare diensten levert en snel reageert op een hulpvraag. Een soepel verlopend werkrooster is van belang.	
Totaal		100
		Cahier IV

De scorelijst:

- Neem in onderstaande tabel de scores uit de vragenlijst over.
- Bereken vervolgens de totalen per kolom.
- Deel deze totalen door 6 en vul de score in de onderste rij in.

Vraag		A Familie	B Innovatie	C Markt	D Hiërarchie
1	Wat is kenmerkend voor de organisatie?				
2	De leiding van de organisatie...				
3	Begeleiding van de mensen in de organisatie is gericht op...				
4	(Vrijwillige) medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie omdat...				
5	De organisatie legt de nadruk op...				
6	De organisatie vindt zichzelf succesvol als...				
	Totaal				
	Totaal gedeeld door 6 =				

Neem de scores over in het *cultuurmodel* en trek een lijn tussen de vier punten. Je hebt nu een figuur die aangeeft hoe je de cultuur van jouw organisatie ziet. Past deze cultuur bij de visie op en de doelstellingen van je organisatie?



B.14. Leerstijltest

Mensen verschillen nogal in de wijze waarop ze leren. Het is nuttig om te weten welke leerstijl iemand heeft, wat zijn voorkeurstijl is. Met deze leerstijltest kun je uitzoeken op welke manier mensen meestal een probleem aanpakken.

De test bestaat uit 9 vragen. Bij elke vraag kun je kiezen uit vier antwoorden. Het antwoord dat het beste bij jou past geef je 4 punten, het antwoord dat daarna het beste bij jou past 3 punten. Het antwoord daarna 2 punten en daarna 1 punt.

Schrijf de punten in het grijze hokje voor het antwoord.

Geef altijd aan alle antwoorden punten! Misschien vind je alle antwoorden wel goed.

Geef dan toch de beste 4 punten, de andere antwoorden krijgen dan 3, 2 en 1 punt.

Leerstijltest David Kolb				
	Kolom A	Kolom B	Kolom C	kolom D
1	Je wilt leren zeilen. Hoe pak je het aan?			
	Ik stap direct in de boot en probeer hoe je moet zeilen	Ik blijf eerst op de kant staan en kijk hoe een ander het doet	Ik kijk eerst in een boek hoe je moet zeilen	Ik vraag iemand om het mij voor te doen en doe het na
2	Je koopt een nieuwe computer en wilt hem meteen gebruiken. Hoe ga je te werk?			
	Ik denk er eerst over na wat je er allemaal mee zou kunnen doen.	Je vraagt eerst precies na wat er allemaal op zit en wat je ermee kunt doen	Ik lees eerst de gebruiksaanwijzing goed door	Ik probeer direct alles uit
3	Je moet een presentatie voor de gemeentevergadering maken. Wat doe je?			
	Ik denk eerst na wat de bedoeling is en hoe je het aan moet pakken	Ik bekijk eerst het onderwerp goed en wat er precies op de agenda staat	Ik kijk eerst waar ik de presentatie voor ga gebruiken	Ik begin meteen te werken
4	Je leest in een boek een goed verhaal. Je wilt het later navertellen. Wat doe je?			
	Ik doe net of het verhaal nu gebeurt en dat ik er bij ben	Ik vind wat ik lees geweldig en wil het meteen zelf ook meemaken	Ik wil eerst weten of het verhaal wel klopt	Ik vertel het verhaal gewoon na
5	Je gaat op vakantie. Je wilt kiezen uit twee landen. Wat doe je?			
	Ik stel me voor wat je allemaal in die landen kunt doen. Ik vind het moeilijk om te kiezen	Ik denk er niet zo lang over na. Je moet er gewoon het beste van maken.	Ik probeer zoveel mogelijk over die landen te weten te komen. Daarna kies ik.	Ik kijk waar ik het meeste aan heb. Ik kan snel kiezen.
6	Je gaat een nieuwe auto kopen. Hoe ga je te werk?			
	Ik denk na waar ik met die auto naar toe kan gaan en hoeveel plezier ik er van zal hebben.	Ik wil precies weten wat er allemaal in die auto zit, wat de beste is, hoe duur hij is.	Ik wil direct proberen hoe hij rijdt.	Ik kijk welke auto het beste voor mij geschikt is.
7	Je krijgt een test over management. Hoe bereid je je voor?			
	Ik leer alles wat ik voor die test moet weten.	Ik probeer alles rond - management te begrijpen	Ik schrijf de belangrijkste dingen even op.	Ik leer, omdat het nou eenmaal moet voor de test.
8	Je staat op het punt een totaal nieuwe baan aan te nemen. Hoe beslis je?			
	Ik probeer me voor te stellen hoe het voor me zal zijn om dat werk te doen.	Ik wil eerst precies weten hoe hard ik moet werken en hoeveel ik verdien.	Ik wil precies weten wat iemand in dat bedrijf moet doen en hoe het bedrijf werkt.	Ik ga werken en merk vanzelf wel of het mij bevalt
9	Je mag kiezen hoe je les krijgt in een vreemde taal. Hoe wil je het?			
	Ik wil graag dat de docent verhalen vertelt.	Ik wil graag werkstukken maken.	Ik wil graag duidelijke opdrachten hebben.	Ik wil graag weten waar de opdrachten voor nodig zijn.

Hoe nu verder:

Je hebt voor de antwoorden 4, 3, 2 of 1 punt gezet.

Tel nu de punten die in kolom A staan op; dus van boven naar beneden.

Let op! Niet alle vragen doen mee!

Kolom	Vul de punten in	Totaal
Kolom A	Vraag (2) .. + (3) .. + (4) .. + (5) .. + (7) .. + (8) .. = ..	punten = CE
Kolom B	Vraag (1) .. + (3) .. + (6) .. + (7) .. + (8) .. + (9) .. = ..	punten = RO
Kolom C	Vraag (2) .. + (3) .. + (4) .. + (5) .. + (8) .. + (9) .. = ..	punten = AC
Kolom D	Vraag (1) .. + (3) .. + (6) .. + (7) .. + (8) .. + (9) .. = ..	punten = AE

Vul de schietschijf (figuur 1) in

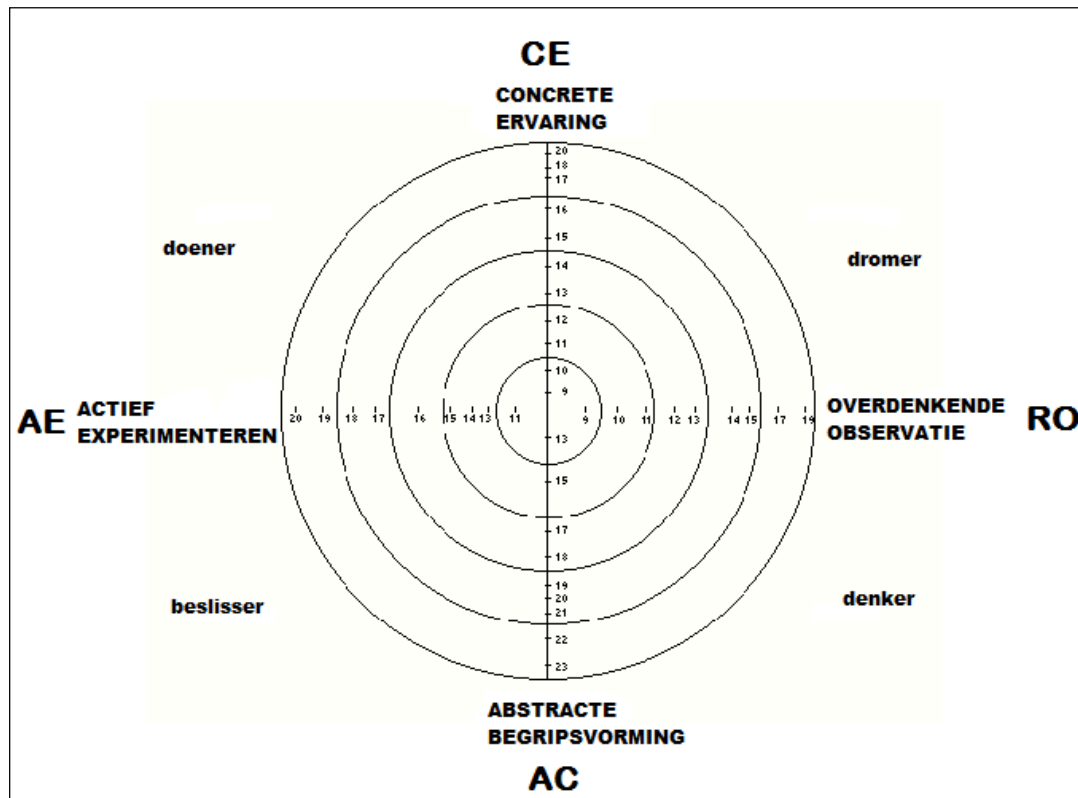
Op de lijn van de CE-score zet je het aantal punten.

Op de lijn van de RO-score zet je het aantal punten, enzovoort.

Trek een lijn van het CE punt naar het RO-punt enzovoort.

Je ziet nu hoeveel je van elke leerstijl gebruikt.

figuur 1

**Welke leerstijl heb je?**

Vul figuur 2 in;

Kijk hoeveel punten je hebt bij de CE score, de RO score, de AC score en de AE score.

Vul die punten in en maak de berekening.

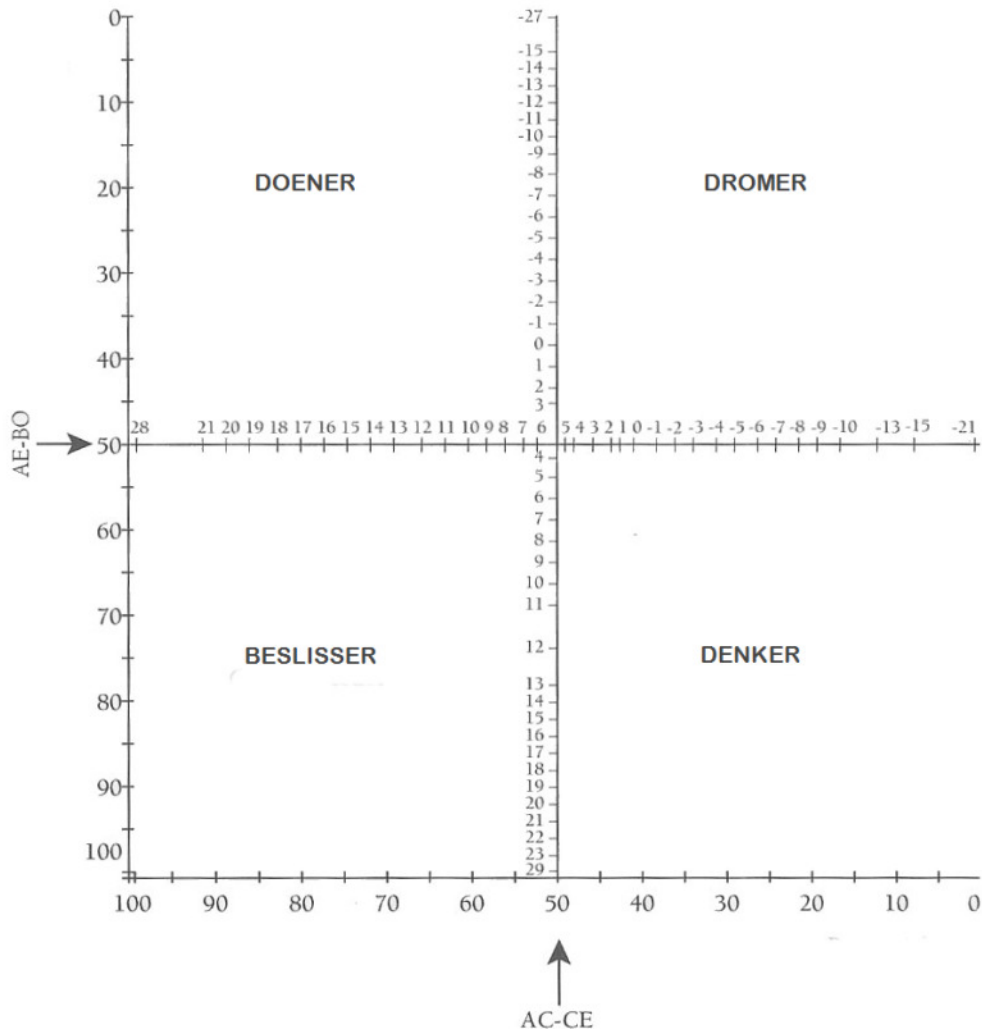
Uit de berekening kan ook een min score komen, bijvoorbeeld - 5, dat mag.

AC score .. - CE score .. = ..

AE score .. - RO score .. = ..

Kruis het bovenste getal aan op de verticale as (AC-CE)
 Kruis het onderste getal aan op de horizontale as (AE-RO)
 Trek een lijn tussen de getallen die je aangekruist hebt.
 Je ziet nu welke leerstijl het beste bij je past.

figuur 2



Als je iemands leerstijl weet, begrijp je beter waarom diegene iets aanpakt, zoals hij het aanpakt. Het is ook interessant om je eigen voorkeurstijl te kennen. Omdat daar je manier van werken uit voortkomt. Jouw manier van leren is niet beter of slechter dan die van een ander. Het is alleen maar de manier die bij jou past.

Kenmerken van de leerstijlen

A - De dromer

De dromer kijkt aandachtig hoe anderen een probleem aanpakken. Eerst goed kijken, dan pas zelf aan de slag gaan. De dromer kan zich goed inleven in verschillende situaties en kan een probleem vanuit vele standpunten bekijken. Daardoor ziet hij vaak vele oplossingen. Een dromer leert het beste als hij de tijd krijgt om na te denken: eerst nadenken, dan pas doen. Sommige dromers twijfelen vaak en komen soms langzaam tot een besluit. Ze zijn voorzichtig en nemen weinig risico's. Door zijn



fantasie en inleving legt de dromer snel verbanden tussen verschillende situaties. Dromers maken en bedenken graag, maar hebben daar tijd en ruimte voor nodig.

Hoe stimuleer je de dromer?

- Zorg voor verschillende meningen over een probleem: dat stimuleert.
- Geef tijd en ruimte om ervaringen te verwerken en gevoelens te uiten.
- Leg zaken uit met voorbeelden (visueel).
- Leg geen limiet of tijdsduur op: dromers hebben er een hekel aan.
- Moedig dromers aan: dan zetten ze zich beter en liever in.

B - De doener

De doener wil vooral ervaringen opdoen en experimenteren. Als hij ergens aan begint, wil hij resultaten zien. De doener wil overal aan meedoen en erbij bijhoren. Hij werkt graag samen met anderen. Hij schiet snel in actie en probeert ook anderen mee te trekken.



Een doener kan zich makkelijk aanpassen aan nieuwe situaties en onverwachte omstandigheden. Hij zoekt vaak zelf nieuwe (leer)situaties op, maar neemt soms onnodige risico's. De doener wil vlug resultaat. Soms is hij ongeduldig en gaat hij over tot actie zonder na te denken. Het is voor een doener niet altijd makkelijk om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden.

Hoe stimuleer je de doener?

- Sfeer en menselijk contact zijn belangrijk. Veel samen doen.
- Werk met taken en projecten.
- Uitdagingen en spannende situaties die om snelle keuzes vragen zijn stimulerend.
- Soms gaat de doener zonder nadenken te werk. Onderscheidt hoofd- en bijzaken.
- Geef de nodige tijd en ruimte om dingen uit te proberen.

C - De beslisser

De beslisser hakt graag knopen door. Hij plant een taak en voert die uit. De theorie interesseert hem niet zo, wel de oplossing voor het probleem. De beslisser voelt zich goed als het stappenplan mooi uitgetekend voor hem ligt en hij stap na stap tot het resultaat kan komen. Maar soms weet hij niet wat te doen als er zich plots een hindernis voordoet. Door zijn gedrevenheid handelt een beslisser soms opdrachten te snel af. Een beslisser wil de kans krijgen om zaken uit te proberen en te oefenen. Een beslisser is veeleer gericht op taken dan op mensen. Bij geklets wordt hij ongeduldig.



Hoe stimuleer je de beslisser?

- Help om een duidelijke rode draad te herkennen in het werk.
- Geef de kans om met eigen oplossingen te experimenteren.
- Laat hem zelf een probleem oplossen, maar geef wel aanwijzingen en raad.
- Geef voorbeelden uit de praktijk.
- Maak duidelijk dat wat hij nu doet, later van pas komt.

D - De denker

De denker stelt graag onderzoekende vragen. Hij kijkt vooral naar wat gebeurt en probeert tot algemene regels te komen. Een denker is goed



in logisch denken en redeneren. Denkers zijn meestal nauwkeurig en werken nauwgezet. Maar ze willen ook ruimte om creatief om te gaan met hun ideeën. Ze leren het best uit boeken en directe uitleg: die zijn duidelijk en logisch opgebouwd. Ze leggen graag een relatie met de kennis die ze al hebben. Denkers kunnen niet goed tegen onzekerheid of wanorde. Ze vragen zelden hulp aan anderen. Soms staan ze niet echt met de voeten op de grond en komen ze met onrealistische ideeën.

Hoe stimuleer je de denker?

- Vertel waarom iets moet gebeuren.
- Zorg voor orde en rust. Samenwerken is niet echt aan hem besteed.
- Geef hem de tijd om zelf het hoe, wat en waarom te ontdekken.
- Bemoei je niet te veel. Denkers ervaren dat snel als een inperking van hun ambities.
- Denkers hebben uitdagingen (complexe vragen) nodig anders vervelen ze zich snel.

B.15. Werken met Waarderend Onderzoek

Waarderend Onderzoeken ('*Appreciative Inquiry*'), draait om het naar boven halen, onderzoeken en waarderen van wat wél werkt, wat voor mensen werkelijk van waarde is. Die positieve insteek alleen al levert energie en enthousiasme op. In plaats van ons te concentreren op problemen verzamelen we op een systematische wijze wat werkt, wat mensen inspireert. Als je daaraan aandacht geeft, groeit het ook. Je haalt als het ware de toekomst naar het nu toe door te bouwen op het reeds van die toekomst aanwezige, op het potentieel van een organisatie. Door het vertellen van positieve verhalen veranderen de beelden en verschuift de inhoud van de gesprekken. Zo produceren mensen gezamenlijk nieuwe betekenis.



Nadat het thema is bepaald (**define**) waarom en waarover het proces in gang wordt gezet, worden vragen gesteld naar het beste dat er is. Nadat de verhalen daarover zijn verteld, geanalyseerd (waarom precies werkt het zo) en door de deelnemers gezamenlijk op een aantal kernen zijn 'teruggebracht' (**discover**), wordt de volgende stap gezet: het op basis van de kernthema's en representatieve verhalen vormen van gedeelde beelden - vaak ook op creatieve wijze verbeeld - van wat mogelijk is (**dream**). Hoe zal het er over vijf of tien jaar uitzien als we dat beste dat er al is verder uitbouwen. 'Als je nu eens zonder belemmeringen helemaal vrijuit zou denken, waar kom je dan op uit?' Dat brengt men daarna onder woorden in prikkelende stellingen. Vervolgens wordt bepaald wat nodig is: wat er in de praktijk moet gebeuren om die prikkelende stellingen te verwezenlijken (**design**). En zo wordt een concreet begin gemaakt met het vertalen van het ontwerp in actie, een begin met het creëren van de toekomst (**deliver**). Hieronder ligt een taal en proces van het voortdurend bevestigen van het goede dat er reeds is.

Het zijn niet allereerst plichten, maar gaven: Voor wie samenleving en gemeenschap beleeft als onverdiend geschenk, verschijnt de inzet voor rechtvaardigheid als een manier om verantwoordelijkheid te nemen voor dit geschenk, en er zich dankbaar voor te betonen. (Erik Borgman)

Grootouders die kleinkinderen willen bereiken

Wat is je plek als grootouders, en hoe kun je je eigen gelovige inbreng hebben naar je kleinkinderen en naar je kinderen. Grootouders zijn soms bang om er te weinig aan te doen, maar ook bang om te betuttelen.

Onder de titel 'Vertel eens' gaan de aanwezige grootouders met elkaar in gesprek met behulp van vragen als:

1. Wie of welke gebeurtenis heeft mij in mijn leven het meest geïnspireerd?
Hoe voelde ik me toen precies?
Wat maakte het nu juist zo inspirerend?
Waarom herinner ik het me nog steeds?
2. Bij welk moment uit het leven in mijn eigen gezin heb ik ervaren dat het was alsof God er zelf bij aanwezig was?
Wat of wie maakte dat moment nu juist zo bijzonder?
3. Wat is het bijzonderste gesprek dat ik met een van mijn kinderen of kleinkinderen heb gehad?
4. Aan wie van mijn kinderen of kleinkinderen zou ik willen vragen wat hem of haar inspireert of motiveert in het leven dat zij/hij leidt?
Welk verhaal denk ik dat zij of hij mij dan zal vertellen.

Uit deze vragen mag ieder kiezen waar hij of zij op in wil gaan.

Ook kan het boeiend zijn als kinderen en/of kleinkinderen mee gaan doen.

Omgang met vrijwilligers

Een aanzet voor vernieuwing van de omgang met vrijwilligers in de parochie kan aan de hand van twaalf criteria om de verbondenheid met de parochie te onderzoeken.

Het gaat dan om vier basisvragen die de vier basisbehoeften van *vertrouwen*, *medeleven*, *stabiliteit* en *hoop* concreet maken:

1. wat krijg ik, 2. wat geef ik, 3. hoor ik erbij, 4. hoe kunnen we groeien?

Wat krijg ik?

1. In mijn parochie kan ik regelmatig doen waar ik goed in ben.
2. De laatste maand heb ik erkenning of lof gekregen van iemand van de parochie.
3. Pastores of bestuursleden laten blijken om mij als persoon te geven.
4. Er is iemand in de parochie die mijn (spirituele) ontwikkeling aanmoedigt.



Wat geef ik?

5. Ik weet wat er van mij als lid van de parochie verwacht wordt.
6. Mijn (spirituele) behoeften worden in de parochie vervuld.

Hoor ik erbij?

7. Als lid van de parochie blijkt mijn mening te tellen.
8. De missie, het doel van de gemeenschap geeft me het gevoel dat ik belangrijk ben.

9. Andere leden van de parochie zijn betrokken bij mijn spirituele groei.
10. Naast familieleden heb ik een beste vriend in de gemeenschap.

Hoe kunnen we groeien?

11. In de afgelopen zes maanden heeft iemand met me gesproken over mijn spirituele groei.
12. In mijn parochie heb ik mogelijkheden om te leren en te groeien.

B.16. Eigenheid en openheid: jiu-jitsu

Om hetzelfde als vroeger te doen, moet je het nu anders doen. Om trouw aan 'de oude zaak' te zijn, zul je telkens weer moeten vernieuwen. Wanneer je kerk wilt zijn in en met het oog op de samenleving, zul je moeten veranderen als de samenleving verandert. Dat is het grote gebod van de *contextualiteit*.

Wanneer kerken proberen te communiceren met hun omgeving, is er altijd een spanningsveld. Aan de ene kant is het goed om een eigen geluid te laten horen, aan de andere kant is het goed als dat geluid ook verstaanbaar is. In dat spanningsveld zijn ten minste drie posities denkbaar.



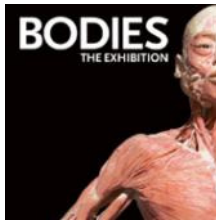
De eerste is die waarbij het accent volledig ligt op de eigen boodschap en de eigen traditie. De eigenheid staat centraal. Daar wordt niet op beknibbeld, ook al betekent dat een zeker isolement. Vorm en inhoud zijn niet onderhevig aan de waan van de dag, men blijft in het oude, vertrouwde spoor. Dat kan ertoe leiden dat er een kloof ontstaat met de omringende samenleving. De kerk heeft nadrukkelijk een eigen boodschap, maar verpakt deze in voor buitenstaanders soms onverstanebare taal en vormen. *“De kerk is een zure appel: zeer gezond en vol vitaminen, maar nauwelijks te eten voor de buitenstaander.”*

Aan de andere kant is het denkbaar dat er juist wel volop een relatie is met de omringende samenleving. Hier staat de openheid centraal. Kerken zoeken hier naar wegen om in contact te komen of te blijven met de moderne samenleving. Er wordt veel creativiteit gestoken in het zoeken naar wegen om (kritisch) aansluiting te vinden bij de tijdgeest. Er is echter ook hier een gevaar, namelijk dat het specifiek eigene van de kerk verdampt. Een eigen geluid is feitelijk niet meer te horen en ze lopen het risico dat ze weinig te melden hebben. *“Wat ze zeggen, zegt de buurman ook en misschien wel veel beter.”*

Een derde variant zoekt een tussenweg. Hier leveren kerken zich niet uit, noch aan de traditie, noch aan de moderniteit. Het is lastig om deze tussenpositie precies in te vullen. Er is ook niet een precieze inhoud aan te geven, want het gaat hier meer over spelregels dan over exacte inhoudelijke posities.

Twee - heel uiteenlopende - voorbeelden van hoe deze creatieve open eigenheid gestalte kan krijgen.

- In 2001 was er in enkele grote steden in Europa een soort lijkenshow die nogal de aandacht trok. Een kunstenaar had zo'n tweehonderd lijken geconserveerd



via een bijzondere techniek. Vanuit kerken is er fel tegen geprotesteerd, omdat de waardigheid van het mens-zijn in het geding was. Kerkmensen stonden met borden en spandoeken bij de ingang van de expositie, maar werkelijke communicatie trad er meestal niet op. Door verscheidenen werd de kerk beschouwd als een ouwe zeur die geen gevoel heeft voor de tijdgeest. De Rooms-Katholieke Kerk in Berlijn kwam echter

met een creatieve en communicatieve reactie: ze hield een *requiem* voor deze tweehonderd lijken. Het was geen mis tégen de expositie, maar een mis waarin het vanuit de christelijke levensovertuiging ging over leven en dood.

- In de (zeer warme) zomer van 2003 had de ijsfabrikant Ola een reclamecampagne rond zijn populaire Magnums. De zeven klassieke christelijke hoofd-



zonden werden gebruikt om de ijsjes aan te prijzen. Paus Gregorius stelde in de zesde eeuw deze zonden vast: hebzucht, vraatzucht, jaloezie, lust, wraakzucht, ijdelheid en luiheid. In christelijke kring werd door velen kritisch op de reclamecampagne gereageerd. Een kerkelijke gemeente in Amersfoort besloot echter op positieve wijze in te haken op de campagne. Er kwam een prekenserie in het teken van de zeven hoofdzonden en men vroeg Ola om op de laatste zondag van de serie gratis Magnums aan de kerkgangers uit te delen. De

fabrikant voldeed aan dat verzoek. Veel kerkgangers waardeerden de serie omdat het telkens over zeer herkenbare zaken ging en de seculiere pers besteedde op positieve wijze aandacht aan de aanpak van deze kerk.

Beide voorbeelden - hoe verschillend misschien ook qua theologische toonzetting - kunnen we zien als toepassingen van het principe van jiu-jitsu. Deze vechtsport werd ontwikkeld door boeddhistische monniken die geen geweld mochten gebruiken, maar zich toch ook niet zonder meer weerloos wilden opstellen tegenover struikrovers. Daarom ontwikkelden ze een techniek waarbij ze in eerste instantie meegingen met de bewegingen van de aanvaller, maar deze juist in die meegaande beweging pareerden en neutraliseerden. Het optreden van de apostel Paulus op de Areopagus (Handelingen 17) is ook een vorm van jiu-jitsu. Paulus brengt zijn (afwijkende) boodschap door aan te sluiten bij het denken van zijn gesprekspartners. Jiu-jitsu kunnen we stellen tegenover boksen. Daarin wordt de rechtstreekse confrontatie gezocht en gaat het hard tegen hard. Meestal zal deze benadering minder vruchtbaar zijn maar dat neemt niet weg dat er soms zeker ook gebokst zal moeten worden, met name als het gaat om de positie van zwakken en kwetsbaren in onze samenleving.



C.12. Parochie van de H. Georgius, "Joris op 't Zand", Amersfoort.

Genomen op 17 juni 2010

Met Mieke van 't Erve (kerkbestuur) en Digna Schade van Westrum
(Foto's o.a. van Michiel van 't Erve)



Uit de parochiegegevens in de Synodestukken van 2009 blijkt dat Amersfoort eigenlijk de enige parochie is die de afgelopen jaren over de hele linie een stijgende lijn vertoont: *groeit*, en dus *verandert*.

Hiervoor (Cahier nr. III) is een 'bloemlezing' opgenomen van het beleidsplan 2009-2014 van de parochie. Maar een beleidsplan is papier, hoe mooi ook, en het verhaal dat in 2009 op de Synode klonk over 'groei in Amersfoort' zal waarschijnlijk niet veel meer mensen dan de Synodale vertegenwoordigers bereikt hebben.

Nu dus opnieuw aandacht voor het succes verhaal van Amersfoort! In de vorm van een snapshot: ter lering en inspiratie voor ons allemaal. Met dank aan de twee zeer enthousiaste parochianen.

**Focus 1. De mensen.**

De parochie telt ongeveer 250 leden waarvan 160 meeleven. Op alle fronten is er de afgelopen jaren groei geboekt met zo'n 15 tot 20%. Hoe hebben jullie dat voor elkaar gekregen!?

Volgens Mieke en Digna ligt de voornaamste reden hiervoor in **de onderlinge band** die er gebreid is en in de betrokkenheid die de parochianen daardoor bij de parochie voelen. De inzet van de vrijwilligers is heel groot en er zijn veel activiteiten rond het gebouw. Bijna alle meeleveners hebben hun eigen taak, of taken. Men kent elkaar. Als er bijvoorbeeld mensen gezondheidsproblemen hebben dan klinken er voorbeden voor hen in de vieringen, en daar wordt op gereageerd.

Mieke (al jaren enthousiast penningmeester) noemt ook het **in eigen hand houden** van de boekhouding als voorbeeld. Daarmee blijft het financiële beheer in handen van parochianen. Ook spaar je zo € 3000,- uit, én je geeft als kerkbestuur en kerkbestuurslid het goede voorbeeld: als wij dit zelf blijven doen, dan mogen we ook van de vrijwilligers vragen om de kerk zelf te blijven schoonmaken. Als kerkbestuur dus het goede voorbeeld geven!

De 'oudere garde' was met al die nieuwe activiteiten wel bang voor overbelasting van de vrijwilligers. Maar ze zien nu dat er een 'nieuwe garde' is gekomen die de activiteiten overneemt.

De huidige groei is het resultaat van **een lang proces**. In de jaren '60 leek de parochie een uitstervend groepje te zijn. Langzaamaan is daar – onder verschillende pastoors – verandering in gekomen. Maar vanaf toen tot nu zijn we wel een *halve eeuw* verder!

Nog een belangrijk aspect van de veranderingen is dat we **trots** zijn geworden op ons geloof en op de parochie. We komen voor elkaar op als er negatief over gedaan wordt. Mieke: "Tien jaar geleden geneerde ik me ervoor dat ik lid was van de kerk."



Nu praat ik er enthousiast over en vraag ik zelfs collega's om eens mee te gaan: we hebben een prachtige parochie en een prima pastoor."

Focus 2. De vieringen.

Het gemiddelde kerkbezoek is de afgelopen jaren van 47 naar 56 gegaan, een stijging met 20%. Er zijn regelmatig nieuwe vormen ontwikkeld. Hoe is dat gegaan?

Drie jaar geleden was er een hele nieuwe vorm van de goede vrijdag viering, meditatief en met lichtbeelden. Sommige mensen kwamen heel aarzelend binnen maar werden gaandeweg zeer geroerd. Het is heel belangrijk dat als je iets nieuws doet, het dan wel goed gebeurt. En ook dat je respect houdt voor de oude gebruiken.

Oecumenische vieringen brengen mensen over de drempel en werken positief voor de contacten in de wijk en de omgeving. Zo weten we wat er bij de anderen speelt. Ook wordt hierdoor het kerkgebouw intensiever gebruikt omdat mensen ermee bekend raken. Qua inhoud moeten ze niet uitdraaien op een onduidelijke mix maar ofwel heel herkenbaar zijn als van de ontvangende kerk, of een heel nieuwe en eigen vorm krijgen.



Focus 3. De (werk)groepen.

In een vitale parochie gebeurt veel. Er zijn activiteiten zowel op vormend als op creatief terrein. Ook het wekelijks terugkerend werk is van belang; zoals het schoonhouden en onderhouden van het kerkgebouw; het werk van de kosters; het koor en de organisten; deurwachters; koffiediensten en nog veel meer. Onze parochie kan niet functioneren zonder de inzet van vrijwilligers, jong en oud. Een ieder draagt zijn steen bij aan de opbouw. Dit werk is verdeeld over zo'n 35 taakgroepen rond liturgie, pastoraat, catechese, kerk en samenleving, organisatie, publiciteit en oecumene.

Bijzonder actief is bijvoorbeeld de commissie "bebouwde eigendommen" die adviseert bij technische keuzes, regelgeving en ook aandacht besteedt aan de noodzakelijke klussen; een flinke ontlasting voor het kerkbestuur.

Daarnaast de liturgiecommissie bestaande uit pastores en lectoren waar vernieuwende ideeën geboren worden. En de creatieve werkgroep diaconaat die bijvoorbeeld recepten van parochianen verzamelde en daarmee het boekje "Koken met Joris" uitgaf dat voor het goede doel verkocht werd. Hierdoor ontstonden ook weer nieuwe onvermoede contacten waardoor het netwerk rond de parochie groeide.



Focus 4. Het karakter.

Het meest kenmerkende is de openheid in de parochie.

De sfeer is warm en belangstellend. Als mensen kritiek hebben moet je doorvragen waar het precies in zit of vandaan komt. Dan neem je ze serieus en voorkom je ook onderhuids zeurende conflicten. Samen verantwoordelijk betekent ook dat je als kerkbestuur niet steeds moet bedelen om geld of er op moet wijzen dat de kerk overall geld voor moet vragen, bijvoorbeeld omdat de huuropbrengst zo hard nodig is. Parochianen zijn betrokken bij wat er gebeurt en realiseren zich de problemen. Het

‘vragen om’ schept juist afstand tussen ‘gever’ en ‘ontvanger’ terwijl je er gewoon samen voor staat.

Waar staat de parochie ongeveer:

- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| o gericht op de stad | ● - - X - ● | gericht op de kerkelijke wereld: <i>beide</i> |
| o traditioneel | ● - - X - ● | vernieuwend: <i>beide</i> |
| o vitaal | ● X - - - - ● | ingedut |
| o arm | ● - - - X - ● | rijk (<i>uitgaven overstijgen wel de inkomsten</i>) |
| o open/gastvrij | ● X - - - - ● | gericht op zichzelf; <i>wel aandacht voor gasten</i> |
| o groeiend | ● X - - - - ● | krimpend |

Focus 5. Aanbod voor leden.

Er zijn vormingsbijeenkomsten, studieavonden, huiskringen en een belangstellenden kring voor nieuwe Oud-Katholieken. Bijeenkomsten voor ouders van jonge kinderen zijn niet doorgegaan vanwege te weinig belangstelling.

We vinden het heel belangrijk dat álle sila-leden het parochieblad krijgen toegestuurd.



Focus 6. Relatie tot de omgeving, aanbod voor niet-leden.

Van het gesloten imago dat de kerk had zijn we af doordat we de kerk open hebben gezet. Bijvoorbeeld door Armeense dopen toe te laten is er over en weer belangstelling gegroeid. Zij zijn niet zomaar huurders, maar meer mede-gebruikers van het gebouw. In de kerk kunnen ook burgerlijke huwelijken gesloten worden waarbij de kerk dan heel feestelijk versierd is.

Focus 7. Bestuur en organisatie.

In de parochie werkzame beroepskrachten zijn pastoor Grete Verhey, assistent pastoor Wessel Woltjer en pastoraal werker Angela Berben.

De pastoor en haar echtgenoot wonen in de pastorie letterlijk maar ook figuurlijk zeer dicht bij de parochie en dat heeft een heel positieve invloed op de inzet van de vrijwilligers.

Nieuwe kerkbestuursleden krijgen eerst een “snuffel stage” om de *ins and outs* te leren kennen.

Nieuwe mensen worden altijd thuis opgezocht. Ze krijgen vaak eerst ad-hoc werkzaamheden zodat zij en de parochianen elkaar wederzijds kunnen leren kennen. Soms worden ze echter ook al direct bij het eerste koffie drinken na een dienst door werkgroepen gevraagd.

De stijging van de inkomsten van de parochie over de afgelopen 5 jaar met zo’n 20% komt volgens Mieke uit heel verschillende bronnen en is niet het resultaat van een sterk stijgende lijn op één bepaald gebied.

Focus 8. Huidige doelen en prioriteiten.

“Vasthouden van de groei én vasthouden van de sfeer!”

Een doel voor nu is ook om de parochianen ervan bewust te maken dat er meer *Oud-Katholiek* is buiten Amersfoort. Digna is 2^o synodaal vertegenwoordiger en schrijft voor elk kerkblad een stukje *vanuit het land* met daarbij de opmerking “ga er eens heen”. Je ziet dan hoe het elders gaat, voelt dat je deel bent van een groter geheel en gaat ook meeleven met andere parochies. Heel positief heeft ze bijvoorbeeld de



oliewijding in Utrecht ervaren: “degene die met die olie de zalving ontvangt zal niet alleen de liefde van God ontvangen maar ook van de aanwezigen bij de wijding. Omringd met die liefde ben je niet alleen!”

Gevraagd naar of ze ook kritiek hebben noemden ze dat er ‘van boven af’ in de kerk soms wat te weinig oog is voor de uitstekende activiteiten van de vrouwen organisatie zoals bijvoorbeeld de Wahlwiller dagen.

Focus 9. Zwakte en kracht.

Een zwakke kant van de parochie is de grote geografische spreiding van de parochianen maar ze zijn wel heel trouw, zolang men tenminste mobiel is...

Een grote kracht is dat we elkaar ‘zien’: omzien naar elkaar en aandacht hebben voor elkaar. Ook is de spontaniteit in de parochie een krachtige factor. Er wordt gereageerd op wat er bijvoorbeeld in de diensten gebeurt of als er ergens hulp nodig is.



Ervaringen.

Een nieuw succesvol initiatief van de laatste tijd is het Avondgebed op de donderdagavond. Naast de Open Deur op de zaterdagdagen (van 11.00 tot 15.00 uur) lijkt dit in Amersfoort een goed effect te sorteren. Het levert niet alleen belangstellenden maar ook bekendheid op. Het is gewoon opmerkelijk hoeveel mensen in Amersfoort de kerk kennen!

Tips.

Publiciteit en communicatie zijn heel erg belangrijk! Zorg ervoor dat het parochieblad er goed uitziet, dat er een mooie folder is en dat de website verzorgd en up-to-date is. Als er iets wijzigt in bijvoorbeeld openings- of aanvangstijden, laat dat de mensen dan weten.

Zorg dat je administratie op orde is! Er komen bijvoorbeeld heel veel mailtjes binnen waar je goed moet weten om te gaan.

Laat je gezicht zien! Zorg in ieder geval voor een actueel informatiebord aan de gevel.

Houd de agenda in de gaten! Stem activiteiten qua planning goed op elkaar af, ook met bijvoorbeeld de open monumenten dag etc.

De grote betrokkenheid zorgt ook wel eens voor vele kapiteins op het schip. Daarom is een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden erg belangrijk. Houd er rekening mee dat ergernissen erbij horen, die zijn de ‘prijs’ voor de betrokkenheid.

Een **motto** van ons om aan anderen door te geven is: ***Geloven = blij zijn***
 Ervaar het geloof niet als last maar als vreugde en plezier!

De “visie” in het beleidsplan

Als aanvulling op deze snapshot de visie op de parochie zoals die in het Amersfoortse beleidsplan 2009-2014 verwoord wordt:

Visie op de parochie van Amersfoort

De Oud-Katholieke Kerk van Nederland is een kerk, waarin vrijheid van denken, geloven en doen als wezenskenmerken worden beschouwd. Verantwoordelijkheid nemen staat hoog in het vaandel en onze kerk staat open voor de ontwikkelingen in de samenleving. De basis van onze vieringen is een rijke liturgie, waarin zowel het gevoel als het verstand wordt aangesproken.

De hierboven genoemde kenmerken vinden we terug in onze parochie te Amersfoort, waarin de gemeenschap tussen God, onszelf en elkaar beleefd wordt. Een gemeenschap, die het waard is voort te zetten en uit te bouwen.

Visie wil ook iets zeggen over: met welke bril willen we als parochie naar verleden, heden en toekomst kijken en wat onze parochianen en gastleden betreft, wat al onze activiteiten betreft, wat ons kerkgebouw en onze portemonnee betreft en onze vreugden en zorgen.

We hebben deze visie in een aantal punten ondergebracht, die kort nader verklaard worden:

A 1. De titel.

Een titel moet kort en bondig zijn en aangeven waar we vooral op willen letten. We hebben deze titel gevonden in de woorden: **“Gekregen om te delen”**.

In geloof hebben we allereerst ons hele leven van God gekregen. Niet om voor onszelf te houden, maar om te delen met velen en vooral met degenen, die tekort komen en onze zorg nodig hebben.

Van generaties voor ons hebben we onze traditie gekregen. Vraag zal zijn hoe we zorgvuldig om kunnen gaan met het waardevolle van deze traditie en tegelijk nieuwe wegen zoeken om te delen met hen, die nieuwe wegen zoeken binnen onze kerk en met hen, die vanuit andere tradities lid zijn geworden van onze kerk.

Mensen zijn ons gegeven. We kiezen in onze parochie elkaar niet uit, we kiezen onze familie niet uit, onze ouders, onze kinderen. We delen elkaars levensweg in vreugde en in verdriet.

Het kerkgebouw met alles wat daarbij hoort, is ons gegeven. Met bepaalde mogelijkheden op een bepaalde plek. In de stad Amersfoort. Met inventaris en orgel en kunst en het mirakelbeeldje. Niet om de deuren dicht te houden, maar om te delen met mensen die voorbij komen, met mensen in de stad. En ook om er voor te zorgen, dat komende generaties er in kunnen delen.

Deze opsomming is niet compleet. Er valt nog meer te noemen. Maar alles draait om de kern van ons kerk- en christen zijn: Het lichaam van Christus dat wij zijn. Hij geeft het ons om te delen. Elke keer dat we eucharistie vieren gedenken we dat en wordt dat werkelijk.

A 2. Durven dromen

Dromen zijn een onmisbare drijfveer om waardevolle doelstellingen na te streven.

De beroemde toespraak van Martin Luther King over “Ik heb een droom ...” ging over een werkelijkheid die toen nog ver weg was, maar die tientallen jaren velen heeft geïnspireerd om te werken aan een vredig samenleven van mensen van allerlei kleur, ras, sekse en achtergrond.



Geloof heeft ook veel te maken met durven dromen en met vertrouwen durven hebben in God en in elkaar. De eenheid van de kerken is bijvoorbeeld zo'n droom, waar we aan moeten blijven werken in vertrouwen dat het er ooit eens van komt. Dromen en vertrouwen maken ook, dat we soms wat verder willen kijken dan gebaande wegen, dat we durven verkennen. En zo is het Koninkrijk van God de droom die onze levens en onze doelstellingen mag kleuren.

A 3. Een begaanbare weg.

Voor de stappen die we willen gaan nemen, zijn ook realistische en tijdgebonden doelen nodig. Concreet omschreven, haalbaar en meetbaar. Doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn betekent bijvoorbeeld wat en wanneer willen we iets doen en met wie.

Maar ook, dat vastgesteld wordt, om hoeveel en hoelang het gaat en of er genoeg draagvlak voor is. Wordt iets gesteund door de parochie, ook al neemt niet iedereen aan een activiteit deel en ook al heeft niet iedereen ergens iets aan.

Een doel moet ook realistisch en haalbaar zijn. En er moet iets zijn van een begin- en een eindtijd, of tenminste een moment van evaluatie.

A 4. Groeien

Kwalitatieve en kwantitatieve groei is de doelstelling van de Raamnota van het Collegiaal Bestuur. Onze parochie sluit zich hierbij aan, met dien verstande dat kwalitatieve groei belangrijk is om tot kwantitatieve groei te komen. Mede dankzij de in onze parochie geboden kwaliteit zien wij een stijging van het aantal parochianen. Groeien in geloof betekent groeien vanuit een kern. In het evangelie horen we daar veel voorbeelden van, zoals van het zaad gezaaid in goede bodem, dat opgroeit en veel vruchten draagt.

We willen vier aspecten onderscheiden om te stimuleren en te ondersteunen:

- Allereerst van binnenuit, vanuit ieders eigen relatie met God. Groei in persoonlijk geloof.
- Vervolgens in de kring van mensen. In onze persoonlijke relaties en in onze relaties binnen en ook buiten de parochie. Groei in harmonie, in saamhorigheid en gastvrijheid bijvoorbeeld.
- De ruimte die daar is voor ieders eigen talenten en specifieke opdrachten. Voor ontwikkeling daarvan en bevestiging.
- Een basis en een vitaliteit die mensen aantrekt om ook deel uit te gaan maken van de parochie. Het aantal parochianen kan toenemen.



C.13. Parochie van de H.H. Anna en Maria, Haarlem



Reacties per e-mail van Léonie Wijker en Jan Sentveld
(Gegevens ontleend aan het evaluatierapport d.d. 9-9-2009)



Focus 1. De mensen.

(Aantal leden: 234; meelevenden: 79; gastleden: 7)

Vraag: Volgens de gegevens uit de synodeagenda 2009 is de parochie in 2004-2008 aardig gegroeid. Meelevenden/gasten, en kerkbezoek met zo'n 15%, opbrengsten met ca. 25%.

- *Waardoor denk je dat dat komt, wie worden er aangetrokken?*
- *Wat is er (daardoor) veranderd in de afgelopen jaren?*

De parochie is heel gastvrij. Nieuwe mensen worden direct uitgenodigd om na de viering koffie te komen drinken. Er wordt ook iedere week koffie gedronken. Ook is er altijd kinderkerk. Gezinnen met kinderen kunnen dus altijd terecht. Er is in de afgelopen jaren niet zo veel veranderd.

Mensen zijn toch steeds op zoek naar diepgang in hun leven en zelfs als ze de godsdienst soms wat hebben losgelaten, dan nog blijft het zoeken naar een andere manier van "kerken" dan men gewend was. De problemen in de RK-kerk brengen ook mensen aan het zoeken en omdat in de OKK een deel van die problemen niet bestaat, gaan mensen toch kennis maken, zonder alles aan de kant te gooien. Het feit dat onze kerk open staat voor iedereen en dat er ruimte is voor iedereen om zijn eigen ideeën te hebben, zonder dat je daarmee direct buiten de gemeenschap wordt geplaatst, is heel belangrijk.

Dat de financiën zijn verbeterd komt o.a. door de betere informatie naar de gemeenteleden toe van wat de kosten zijn en omdat er mogelijkheden worden geboden om hieraan iets te doen, ook fiscaal, blijken de mensen best bereid iets meer te betalen. Je moet daarover met de mensen in gesprek blijven en ze duidelijk maken wat bijv. een kerkdienst kost, dan realiseert iedereen zich, dat de collecteopbrengst alleen niet dekkend kan zijn.

Focus 2. De vieringen.

(Speciale vieringen: dienst voor jong & oud (2 x pj.), dienst van schriftlezing & gebed (1 x p mnd.); gemiddeld kerkbezoek: 46)

Vraag: *heb je hierbij nog bijzondere kanttekeningen te plaatsen? (bijv. ruimte voor vernieuwing/experiment, openheid naar gasten, ...)*

Er is bij ons eens per maand een Dienst van Schriftlezing en Gebed, welke door eerst vier, nu drie lectoren worden geleid. Een kandidaat is in opleiding.

Er is te weinig aandacht voor de jongeren in onze parochie. Er wordt te star vastgehouden aan de bestaande gewoontes. De kerk richt zich te weinig op de omgeving en neemt geen vanzelfsprekende plaats in de wijk.

Op dit moment wordt met de jongeren gesproken over een viering waarin zij hun eigen aandeel kunnen leveren, zodat voorkomen wordt dat de jeugd in de puberteit de kerk verlaat, althans, dat wordt geprobeerd. Wij blijven zo actief met hen bezig maar verplichten hen tegelijkertijd niet om er elke week te zijn. Je moet ook jong kunnen zijn.



Focus 3. De (werk)groepen.

- vieringen en gebouw: o.a. koor; liturgiecommissie (bereidt alle vieringen voor); kinderkerkcommissie (elke week)
- rond gemeenschap en pastoraat: bezoekersgroep
- rond vorming, toerusting, diaconaat: "lering en vermaak" (8-12 jr)
- overig / ad hoc: bazaarcommissie; breed beraad / gezonde gemeente – Warren

Vraag:

- Het is bijzonder dat alle vieringen door een commissie worden voorbereid. *Hoe gaat dat in z'n werk en welke invloed heeft het volgens jou?*
- *Andere opmerkingen?*

Er zijn redelijk veel mensen actief. De koffiegroep werd niet genoemd maar juist het koffiedrinken is een sociale gebeurtenis van groot belang. Zo worden de onderlinge contacten onderhouden en bepaalde zaken, die anders niet aan de orde zouden kunnen komen, ook samen besproken. De commissie die de vieringen voorbereidt is klein, eigenlijk zijn er twee mensen heel intensief mee bezig. Je mag je afvragen of die daar niet te zwaar mee worden belast, temeer daar ze ook iets ouder worden. Je zou ook kunnen overwegen daar mensen aan toe te voegen, maar die moeten er dan wel zijn. De groep waaruit gekozen kan worden is niet zo groot.

Ik vind deze liturgiecommissie een vreemd element in ons kerkzijn. Het kan naar mijn optiek niet de bedoeling zijn dat een paar parochianen zo veel invloed hebben op de vieringen. Het is goed dat er structuur zit in voorbereiding. maar de verantwoordelijkheid hiervoor ligt in de eerste plaats bij de pastoor. Daarbij is het zeer ondoorzichtig wat er precies gebeurt in deze commissie. De bezoekersgroep is heel belangrijk, maar wordt onvoldoende begeleid. Lering en vermaakcommissie is heel goed, maar het zijn wel dezelfde ouders die altijd 'de klos' zijn.

De ad-hoc groepen functioneren redelijk. Het blijft gewoon moeilijk met een dergelijke kleine gemeenschap de zaken goed te organiseren.

**Focus 4. Het karakter.**

(Omschrijf globaal karakter en sfeer van de parochie. Waar staat de parochie ongeveer?)

Vraag:

- *Zijn er in de afgelopen jaren verschuivingen/veranderingen geweest? Welke, waardoor kwam dat, welke invloed hebben die gehad?*

Waar staat de parochie ongeveer:

- | | | |
|----------------------|-------------|-----------------------------------|
| o gericht op de stad | ● - - - - X | o gericht op de kerkelijke wereld |
| o traditioneel | ● -X- - - - | o vernieuwend |
| o vitaal | ● - -X- - - | o ingedut |
| o arm | X - - - - - | o rijk |
| o open/gastvrij | ● -X- - - - | o gericht op zichzelf |
| o groeiend | ● - - -X- - | o krimpend |



Na lange tijd zijn er weer kinderen, en die komen nu ook in de leeftijd 11-15 jaar. Aan hen wordt aandacht besteed.

Erg veel veranderingen zijn er verder niet geweest. De pastoorswisseling was al weer 5 jaar geleden en die van nu heeft nog geen invloed gehad. Nieuwsgierig hoe onze nieuwe pastoor zich gaat bezighouden met de parochie. Daar heb ik eigenlijk wel goede verwachtingen van.

Focus 5. Aanbod voor leden.

Welk aanbod is er voor de leden van de parochie?

- *Wat gaat goed, wat minder, wat is nieuw, wat is afgeschaft?*
- *Waar komen/kwamen eventuele nieuwe initiatieven vandaan?*

Eigenlijk is er niets, lering, af en toe een gespreksavond. We gaan 1 x per twee jaar uit en 1 x per twee jaar organiseren we een bazar. Er is wel iedere week koffiedrinken.

Alles wat nodig zou kunnen zijn, is beschikbaar of te verkrijgen. Je moet alleen wel weten wat je wilt en hoe je dat in de praktijk wilt brengen. Dat doe je dus samen met elkaar en tot het besluit daaromtrent, ga je op de oude, goede voet verder.

Focus 6. Relatie tot de omgeving, aanbod voor niet-leden.

Hoe is de relatie tot de omgeving, is er aanbod voor niet-leden, zo ja welk?

- *Welke ervaringen hebben jullie hiermee opgedaan?*
- *Welk imago de parochie heeft in de omgeving? Ben je daar bewust mee bezig (geweest)?*
- *Heeft de omgeving volgens jou prioriteit of gaat het nu in de eerste plaats om het verstevigen van de parochie zelf?*



Er is nauwelijks een relatie met de omgeving. De gemeente maakt wel eens gebruik van het gebouw. De wijkraad organiseert haar bijeenkomsten in ons gebouw, maar we organiseren zelf niets voor de buurt.

Ik heb voorgesteld om de nabijgelegen school meer te betrekken bij het informeren van jonge mensen over de positie van de OKK in Nederland en in Haarlem. De meeste leerlingen zullen niet veel met de kerk hebben en zeker niet met de onze. Toch gaan ze vele jaren naar een school, die pal naast een mooie kerk staat, zonder er ooit te zijn geweest. Dat is toch vreemd.

Focus 7. Bestuur en organisatie.

Op welke wijze wordt de parochie bestuurd: wat is de stijl van leidinggeven, functioneert de structuur goed, worden werkgroepen aangestuurd of werken ze vooral zelfstandig?

Vraag: *heb je hierbij nog bijzondere kanttekeningen te plaatsen?*

Op dit moment hebben wij een probleem in de bestuursbezetting en dat probleem wordt alleen maar groter als per het einde van het jaar er nog twee bestuursleden wegvallen. Er zijn dan drie vacatures. Er zal hard aan getrokken moeten worden om juist op die plaatsen goede kandidaten te vinden, die het roer weer in handen nemen.

Tot op dit moment gaat het prima, maar de bestaande vacature en de dreigende vereisen de aandacht.

Focus 8. Huidige doelen en prioriteiten (en wat ligt er in de koelkast...?)

Vraag: *Waar zou je met de parochie naar willen streven, welke stappen zijn daar volgens jou nu voor nodig en waar zou je wel vanaf willen?*

Ik denk dat je als parochie moet proberen om midden in de maatschappij te staan, vandaar die opmerking over de school. Ik denk dat je moet samenwerken met de andere kerken in de stad en proberen de aandacht van de jonge en oudere mensen voor de kerk in de moderne mensengemeenschap een nieuwe plaats te geven, zonder het oude in ere te willen herstellen. Het goede van het verleden hoeft je niet weg te gooien maar je mag het wel omvormen tot het goede van deze tijd, die je dan weer kunt doorgeven aan een nieuwe generatie.

Focus 9. Zwakte en kracht.

Wat zijn de problemen waar de leden, de leiding en de parochie als geheel op stuiten?

Waar liggen de kracht om die problemen te overwinnen en de kansen voor de toekomst?

De gegevens in het onderstaande schema zijn overgenomen uit het evaluatierapport.

	Positief	Negatief
Heden	Sterkte - betrokken parochianen, hechte gemeenschap - leeftijdsopbouw - goed bestuur en groepsgevoel - mooi en functioneel kerkgebouw - goede vieringen - betrokkenheid jeugd - goed parochieblad	Zwakte - gebouw: gedateerd, laat mogelijkheden onbenut - parkeerverbod rondom de kerk - weinig leden is weinig inkomsten - weinig diepgang in verdieping van het geloof - te weinig Kathedrale Kerk - te weinig mensen bij Pasen en Kerst - matige website - drukke levens - communicatie
Toekomst	Kansen - verbouw keuken+zaal: bruikbaar+meer inkomsten - meer richten op de stad voor gemeenschapsgevoel - meer profileren als kathedraal / regiokerk - goede website informeert en maakt mensen betrokken - vernieuwing liturgische ruimte	Bedreigingen - onderhoud(skosten) gebouw en duurzaamheid - te weinig aangroei jonge kinderen - jongeren verliezen in pubertijd - kwetsbaar aantal - dalend kerkbezoek

Vraag: *heb je hierbij nog bijzondere kanttekeningen te plaatsen?*

Dit overzicht geeft goed aan hoe onze parochie er voor staat. Je zult goed moeten kijken op welke punten je het eerst verbeteringen zou kunnen aanbrengen en in welke volgorde je dat dan het beste zou kunnen doen. Ik denk dat je gewoon moet beginnen en loop dan maar ergens tegen aan. Profileer je, laat ook in de media zien dat je er bent en dat je open bent naar iedereen toe. Wij scheiden ons niet van de gemeenschap af, wij vormen een open gemeenschap met plek voor iedereen. Wij



zetten ons niet af tegen andere geloven maar proberen door onze gezamenlijke idealen de mensen iets te bieden, iets dat ze, misschien weten de meesten dat echt wel, eigenlijk een beetje dreigen te verliezen.

Ervaringen.

Welke(nieuwe) initiatieven zijn er de laatste tijd genomen en hoe zijn de ervaringen daarmee? ('Groeiplekken en schroeiplekken'.)

Wat heeft het (tot nu toe) opgeleverd?

Vraag: Wil je hier een beschrijving van het Warren-project in Haarlem geven.

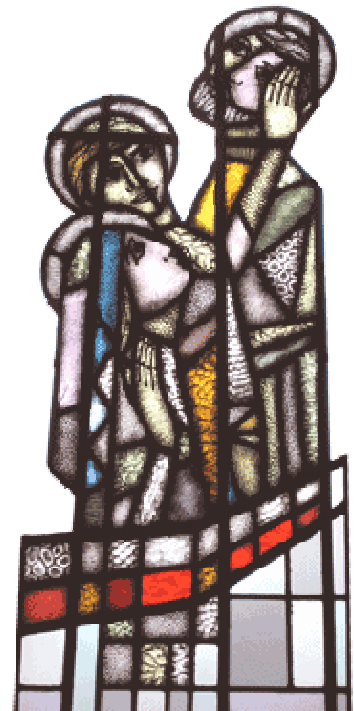
- *Waarom vond de parochie het nodig en wat hopen jullie ermee te bereiken?*
- *Welke stappen zijn inmiddels gezet en welke resultaten zijn daar uitgekomen?*
- *Welke ervaringen heb je met de methode opgedaan, positief en/of negatief, wat is er lastig aan en wat werkt goed?*

- *Waarom vond de parochie het nodig en wat hopen jullie ermee te bereiken?*

Er ligt nu eenmaal de opgave om te groeien. Pastoor Feenstra was enthousiast over de methode van Warren en toen we als kerkbestuur het boek hadden gelezen vonden we de methode erg geschikt en raakten we geïnspireerd. Het groeicahier hebben wij nog nooit aangeraakt...

- *Welke stappen zijn inmiddels gezet en welke resultaten zijn daar uitgekomen?*

We hebben eerst met de parochie de parochiescan gedaan. Dat was al erg leuk en leerzaam. Toen hebben we onze sterke en zwakke punten in beeld gebracht. Eerst hebben we als parochie 'gevierd' welke sterke punten we hebben. Met de zwakke punten zijn we vervolgens gaan praten met de parochie wat concreet als zwak werd ervaren. Ook met de jongeren hebben we gesproken. Nu moeten we deze concrete zaken verwerken en speerpunten benoemen. Helaas kwam er toen een pastoorswissel en ligt het project stil. Concreet moet de parochie Haarlem werken aan: "zoeken naar wat God wil", moeilijk!!!



- *Welke ervaringen heb je met de methode opgedaan, positief en/of negatief, wat is er lastig aan en wat werkt goed?*

Heel positief is dat je het met elkaar doet, dus niet top down. De parochianen krijgen zo ook een gevoel bij de problemen en de noodzaak daaraan iets te doen. Helaas ben je beperkt in de werkzaamheden die kunt doen m.a.w. je kunt het niet de aandacht geven die het verdient. We zijn op de pastoor na allemaal goedbedoelende vrijwilligers.

Het visueel maken van de resultaten werkte erg goed. Bij ons via PowerPoint met een beamer. Iemand van ons is dramadocent en heeft dus ervaring met hoe een gesprek met meer mensen op te zetten. Dat heeft ook geholpen.

Tips.

- *Welke lering heb je hieruit getrokken, welke tips wil je aan andere parochies meegeven?*

Het boek is heel inspirerend om te lezen en om mee te werken. Het is een methode die voor mensen zoals ik, die willen aanpakken en organiseren (en dus minder diep gaan), heel hanteerbaar is en veel aanknopingspunten geeft. Maar ook voor mensen die meer de diepte in willen geeft het ook veel mogelijkheden omdat de punten van Warren daar veel ruimte voor geven.

Valkuil is om direct in oplossingen te gaan denken, voordat je het hele traject hebt doorlopen.

Je moet doorpakken, want het gaat anders te lang duren.

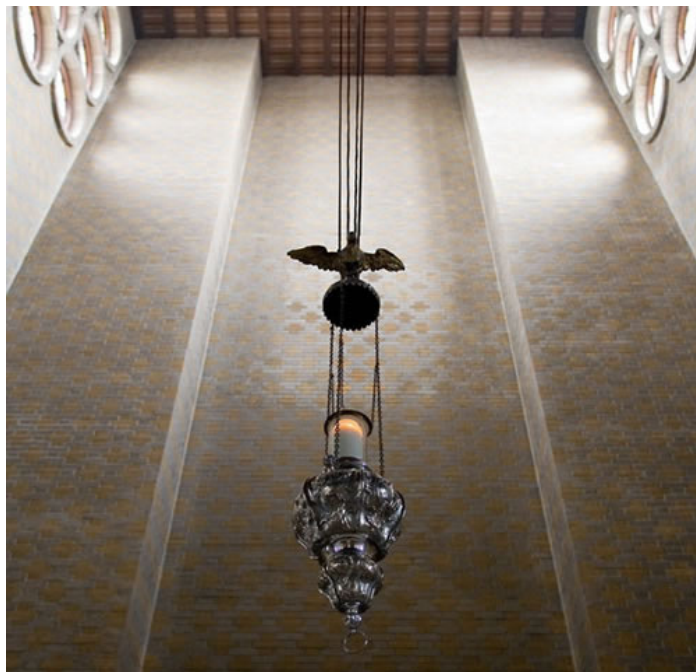
Het moet met enthousiasme worden gebracht. Ik kan me voorstellen dat de kerkmeesterdag van 3 september vorig jaar eerder heeft afgeschrikt dan geënthousiasmeerd.

Warren geeft de mogelijkheid als gemeenschap aan de kwaliteit van de eigen parochie te werken. De kwantiteit volgt.

Ik heb altijd de indruk gekregen dat de bisschoppen er niet echt achter staan, maar dat is een gevoel. Vanuit het CB zou ieder kerkbestuur de beschikking moeten krijgen over de boeken van Warren of een cursus o.i.d. moeten krijgen.

- *Heb je een soort motto of strijdkreet die je aan andere parochies mee zou willen geven?*

Ik denk dat wij onze strijdkreet eerst maar eens moeten ontwikkelen. We hoeven hem in elk geval niet in de kroeg te koop aan te bieden. Wij hoeven er ook niet mee langs de deur. Ik zie het meeste in het schoolproject. Eens kijken wat daar uitkomt. Misschien kun je dan ook op andere scholen je gezicht laten zien. Realiseer je overigens wel wat een werk je nu al op je nek gaat halen en kun je dat aan?



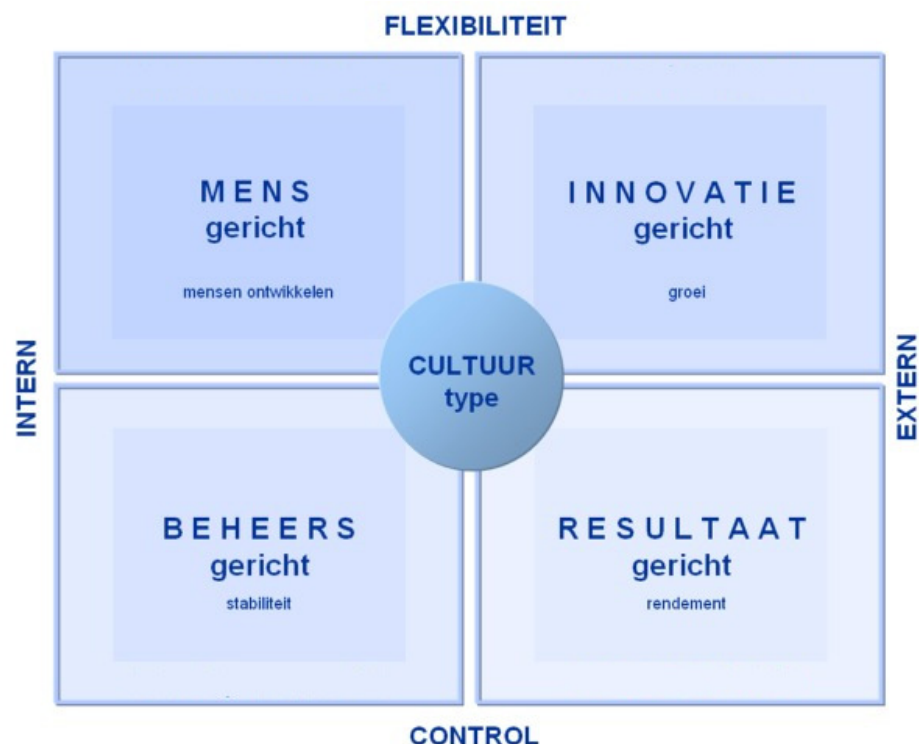
D.10. Meerdere cultuurschema's

Er bestaan veel meer cultuurschema's dan het in § A.7.3. genoemde model, ieder met hun eigen indeling en typering.

We kunnen bijvoorbeeld ook gebruik maken van een model met vier vergelijkbare dimensies die wat anders worden getypeerd: mensgericht, innovatief, resultaatgericht, beheersgericht.

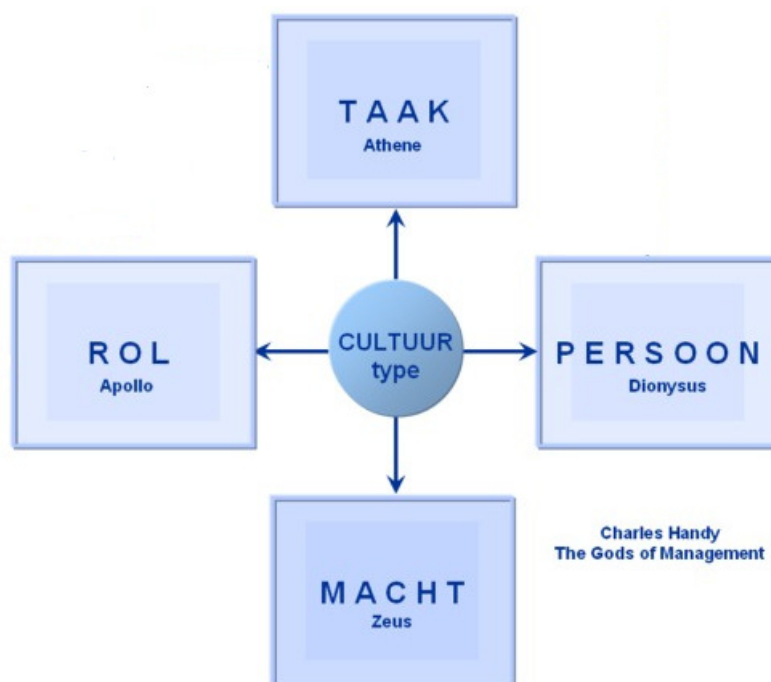
- Mensgericht - medewerkers staan centraal
 - Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden?
 - Is er een goede beoordelingssystematiek?
 - Welk gedrag wordt niet geaccepteerd?
 - Zijn er veel opleidingen, bedrijfsuitjes? Wordt er veel geborrelt?
- Innovatiegericht - ontwikkeling veel nieuwe producten of diensten
 - Wordt het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten gestimuleerd?
 - Hoeveel nieuwe producten worden er jaarlijks ontwikkeld?
 - Hoe staat het bedrijf in de markt?
 - Is er een researchafdeling?
- Resultaatgericht - het eindproduct staat centraal
 - Zijn er targets?
 - Gaat het om kwaliteit of snelheid?
 - Wordt er veel overgewerkt?
 - Wordt dat apart beloond?
- Beheersgericht - regels en procedures zijn belangrijk
 - Hoeveel procedures zijn er?
 - Hoe streng worden die nageleefd? Hoe wordt afgerekend?
 - Hoe hiërarchisch is de organisatie?
 - Hoeveel wordt er vergaderd?

In schema:



Een andere veel gebruikte cultuurtypering is die van C. Handy en Harrison. Ook hier betreft het ideaaltypen die in werkelijkheid niet of nauwelijks in zuivere vorm zullen voorkomen:

- In een **machtsgerichte** cultuur wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht (sterke persoonlijkheid) of door *resource power* (beschikking hebben over -schaarse- middelen). Deze cultuur is te vinden in kleine en beginnende bedrijven.
- In een **rolgerichte** cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn hier belangrijker dan prestatie. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties. Dit cultuurtype is een equivalent van de beheersgerichte cultuur uit het vorige schema.
- Het gedrag van mensen en de **taakgerichte** organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. Deze cultuur is te vinden in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht. De kracht van deze cultuur is de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Deze cultuur vertoont veel overeenkomsten met de resultaatgerichte en soms ook met de innovatiegerichte cultuur uit het vorige model.
- In de **persoonsgerichte** cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Deze cultuur is te vinden in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en een geringe omvang. In de meest extreme vorm is het enige wat medewerkers bij elkaar brengt, het gezamenlijk gebruik van het gebouw of de ICT. Dit type komt overeen met de mensgerichte cultuur.



In Nederland wordt ook vaak het model van Hofstede gebruikt om dimensies van cultuur mee te typeren:

- **Acceptatie van machtsafstand** - In hoeverre worden machtsafstanden tussen mensen in een organisatie geaccepteerd. Grote acceptatie van machtsafstand gaat onder meer gepaard met het benadrukken van gehoorzaamheden en respect en een neiging tot centralisatie. Een geringe acceptatie van machtsafstand gaat gepaard met meer zeggenschap van medewerkers in de organisatie.
- **Individualisme versus gemeenschap** - Staat het individuele of het gemeenschappelijk handelen voorop. Binnen een sterk individualistische cultuur worden waarden aangetroffen als onafhankelijkheid, vrijheid en zelfontplooiing. Ieder individu wordt geacht voor zichzelf op te komen. In een gemeenschaps cultuur zijn mensen opgenomen in sterke, hechte groepen of organisatie-eenheden.
- **Masculiniteit versus femininiteit** - In hoeverre is er een sterke scheiding tussen specifiek mannelijke of vrouwelijke houdingen en gedragingen. Een cultuur is masculien als de mannen echt een machoorol vervullen. Ze zijn dan assertief, niet-emotioneel, op materiële zaken gericht. Concurrentie is belangrijker dan samenwerking. Een organisatie is feminien wanneer de scheiding tussen de sekserollen niet zo scherp is.
- **Onzekerheidsvermijding** - In welke mate voelen leden van een organisatie zich bedreigd door onzekere of onbekende situaties. In zeer angstige culturen waar onzekerheid sterk vermeden wordt, is 'wat anders is gevaarlijk'. Veel ambtelijke culturen hebben dit kenmerk. Er is weinig tolerantie voor afwijkend gedrag.

D.11. Effectief veranderen

Energie is de drijvende kracht achter de dynamiek, de intensiteit en de volharding van organisatorische veranderprocessen. Organisatorische energie is uiteraard verbonden met de energie van individuen, maar het is er niet identiek aan. Ook hier geldt dat de som der delen meer, maar ook minder kan zijn dan de afzonderlijke delen.



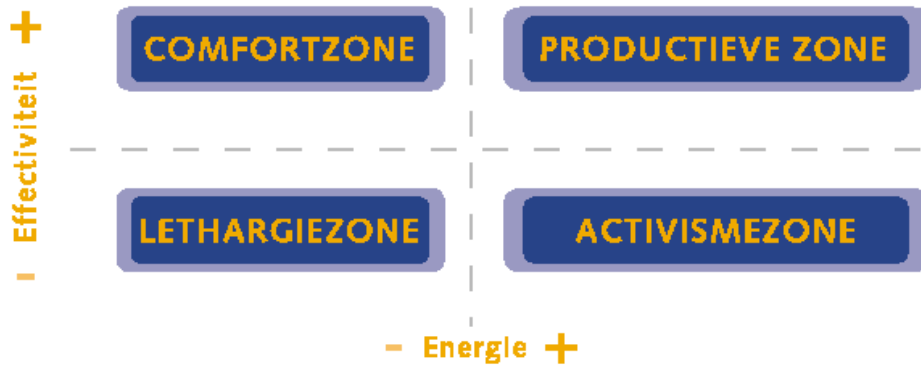
Bij een hoge intensiteit is sprake van veel activiteiten, van intensieve interacties, van vlotte samenwerking, van enthousiasme, plezier en piekervaringen ('flow'). Bij een lage intensiteit is sprake van traagheid, van apathie, van stokkende communicatie, van vermoeidheid, frustratie, cynisme en angst.

De andere dimensie van het model is meer gangbaar en daardoor makkelijker te omschrijven. Effectiviteit laat zich omschrijven als het bereiken van gestelde doelen door de inzet van de meest geëigende middelen.

Hoge effectiviteit duidt erop dat men niet alleen het vermogen heeft doelen te stellen, maar deze vervolgens ook op de meest systematische wijze weet te realiseren.

Lage effectiviteit betekent eenvoudigweg dat men niet in staat is om zijn doelen te bereiken.

Tegen elkaar afgezet, ontstaan de volgende vier energie- en effectiviteitszones:



- De lethargiezone wordt gekenmerkt door lage energie en lage effectiviteit. Organisaties of onderdelen van organisaties die zich in deze zone bevinden, staan in het teken van negatieve emoties als gebrek aan vertrouwen, geringe betrokkenheid, frustratie, teleurstelling en cynisme. Het ontbreekt binnen dergelijke organisaties aan opwinding en hoop. De leden geven zich over aan lethargie ('laat maar waaien') en fatalisme ('ik heb er toch geen invloed op').
- Organisaties in de comfortzone hebben betrekkelijk weinig energie om dingen te veranderen, maar presteren desondanks nog redelijk tot goed. Vaak teren dergelijke organisaties op successen uit het verleden. Zulke organisaties kennen een sfeer van betrekkelijke rust. De leiding opereert vanuit de zekerheid alles onder controle te hebben. De in de organisatie aanwezige vitaliteit wordt voortdurend de kop in gedrukt.
- De activismezone staat in het teken van permanente veranderwoede, die vaak de gedaante aanneemt van kortdurende oprispingen en ad hoc activiteiten. Leidinggevend ontpoppen zich als ware '*changeaholics*'. De activiteiten zijn hierdoor goeddeels ongericht. Er gebeurt weliswaar van alles, maar men beweegt niet in dezelfde richting.
- De productieve zone wordt gekenmerkt door passie en plezier, trots op de eigen cultuur en de bereikte resultaten. Organisaties die zich in deze zone bevinden kennen heldere en door iedereen gedragen visies en strategische doelstellingen. Er is sprake van een verbinding tussen individuele en organisatorische doelstellingen.

Welke stappen moet men als organisatie zetten om in de productieve zone terecht te komen? Hoe ontketent men energie en hoe kanaliseert men deze energie vervolgens om zijn doelstellingen te bereiken?

Wij onderscheiden vier verschillende dimensies die als het ware met een keten aan elkaar zijn verbonden. Hoewel de dimensies ook los van elkaar gezien kunnen worden, ontleen zij hun waarde voor succesvolle verandering uit het feit dat zij met elkaar in samenhang worden



gebracht. De vier dimensies moeten gezien worden als schakels in een totale veranderketen. Zoals altijd, is de kracht van de totale keten afhankelijk van de kwaliteit van de afzonderlijke schakels.



• ENERGIE

Veranderen begint met ontevredenheid. Ontevredenheid over de status quo. Ontevredenheid over het feit dat het anders zou kunnen, maar niet anders is. Die ontevredenheid kan een positieve of negatieve lading hebben. Negatieve ontevredenheid ontstaat als men zwaktes en bedreigingen ziet. Veranderen doet men niet omdat het leuk en aantrekkelijk is, maar omdat het moet. Veranderen gebeurt dan vanuit een *'gevoel van noodzaak.'*

Positieve ontevredenheid ontstaat doordat men kansen en uitdagingen ziet. Men hoort dan vaak opmerkingen als "wij zijn hier vreselijk goed in, en kunnen dit uitbouwen", "het is onze droom om...". Het gaat dan vooral om de innerlijke drive, om de wil tot verandering. We spreken in dit verband ook wel van een *'gevoel van enthousiasme'*. Zowel *'noodzaak'* als ook *'enthousiasme'* zijn belangrijke bronnen om de energie op te voeren.

Een *'gevoel van noodzaak'* is altijd verbonden met een aanwijsbare, belangrijke en urgente dreiging. De dreiging moet niet alleen zichtbaar worden gemaakt, maar zij moet door de betrokkenen ook als belangrijk en urgent worden ervaren. De negatieve emoties die dit oproept moet men vervolgens zien te kanaliseren tot de wil om de dreiging te keren. Het *'gevoel van enthousiasme'* probeert de harten van mensen te winnen door het centraal tellen van inspirerende dromen, aansprekende idealen en activerende ambities.

Kunnen ook beide strategieën worden toegepast? Zeker. De meest logische combinatie is die waarbij de route naar een wenkend perspectief langs een aantal te overwinnen bedreigingen voert. De visie is dan het leidend principe, de realisatie ervan staat in het teken van tal van zware beproevingen. In zekere zin is dit de grondstructuur van sprookjes, mythen en epische vertellingen; alvorens de prinses gered kan worden, moet eerst de draak overwonnen worden. Voordat Mozes en de Joodse stammen het beloofde land in konden trekken, moesten zij eerst tal van beproevingen doorstaan.



- **BETROUWBAARHEID**

De verleiding is groot om na de uitroep 'er moet wat gebeuren' of 'wij willen onze droom realiseren' direct aan de slag te gaan om een visie te ontwikkelen, een strategie te formuleren, een plan van aanpak te maken en de handen vervolgens uit de mouwen te steken. Dat is ook logisch, want de meeste mensen denken dat organisaties echt succesvol worden met een aansprekende visie, een nieuwe strategie of een nieuwe richting.

Maar is dat wel zo? Succesvolle organisaties stellen zich eerst de vraag of zij wel de juiste mensen in huis hebben om hun ambities te verwezenlijken. *“Terwijl de meeste leiders zich de vraag stellen waar de bus heengaat, vragen leiders van grootse bedrijven zich eerst af of de goede mensen wel in de bus zitten. Pas als hierop een positief antwoord gegeven kan worden, gaan zij met visie en strategie aan de slag: eerst wie, dan wat”.*

Kies eerst de goede mensen uit, gemotiveerd en inspirerend, en ga dan vervolgens nadenken over de vraag hoe de strategie en de structuur eruit moeten zien.

Personalisering van visie en strategie is een uiterst belangrijk, maar vaak onderschat thema.

Wat moet men nu concreet doen? Cruciaal is allereerst dat de leiding zich persoonlijk aan het veranderproces verbindt. Binnen die leiding moet één persoon de regie in handen hebben en het gezicht naar buiten toe zijn. Iemand moet de rol van Mozes op zich nemen. Aangezien leiders het nooit in hun eentje zullen rooien, moeten zij ondersteund worden door een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie, een 'leidende coalitie'. Andere



benamingen zijn 'gideonsbende', 'groep van ambassadeurs', 'kernteam' of 'netwerk van verbonden'. Het gaat in alle gevallen om mensen met formele en informele invloed, die enerzijds goed geworteld zijn in de organisatie, maar anderzijds ook over voldoende kritisch distantievermogen beschikken om de gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen. Naast het zorgen voor actief en betrokken leiderschap, het op gang brengen van een activerende en enthousiasmerende beweging, is er nog een derde aspect aan 'eerst wie, dan wat' verbonden. Dat gaat om het stellen van persoonlijke doelstellingen van de mensen, de beoordeling en beloning en het eventueel aantrekken van nieuwe mensen. Het is een organisatorische spel: de juiste mensen op de juiste plek krijgen.

- **PERSPECTIEF**

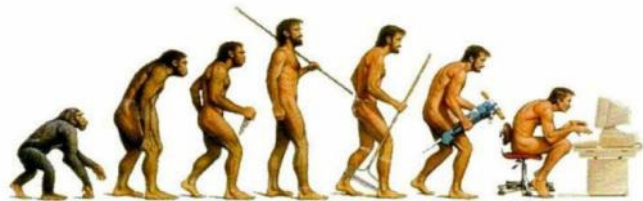
Visie en strategie definiëren wij als het binding en sturing geven op hoofdlijnen, terwijl bewust ruimte wordt gelaten aan creativiteit en professionaliteit. Het gebrek aan visie en strategie is één van de voornaamste boosdoeners achter het falen van veranderprocessen. Het is om deze reden dat visie en strategie uit de 'ivoren toren' van de leiding gehaald moeten worden. In tegenstelling tot wat men denkt, leeft de behoefte aan een richtinggevend perspectief niet als eerste bij de leiding van organisaties, maar bij het middenkader en de medewerkers. Vooral daar heerst onvrede over een gebrek aan visie, over beslissingen die onbegrijpelijk, onvoorspelbaar en zelfs tegenstrijdig zijn. Het is om deze reden dat een gedeelde

analyse, betrokkenheid door middel van procesbegeleiding en het mee bedenken van creatieve oplossingen met elkaar moeten worden verbonden.

- **EFFECTIVITEIT**

De voorgaande dimensies staan in het teken van het mobiliseren van energie, het kiezen en met elkaar in verbinding brengen van de juiste mensen, alsmede het formuleren van de eigen identiteit en van de gewenste richting. We hebben daarmee de randvoorwaarden geschapen. Het echte werk moet echter nog wel gedaan worden.

De ideeën en intenties zullen eerst op dusdanige wijze gecommuniceerd moeten worden, dat zij bij de tot nu toe minder betrokkenen ook een '*gevoel van noodzaak*', dan wel een '*gevoel van enthousiasme*' veroorzaken. Men zal aan het middenkader en medewerkers ook de vraag naar de geschiktheid om deel te nemen aan het veranderproces moeten stellen. En men zal vooral moeten uitleggen wat de visie en strategie inhouden. Dit is geen kwestie van een informatieve bijeenkomst of een eenmalige discussieronde, maar dit is een zaak van permanente dialoog. Daarnaast zal men aan de hand van zogenaamde '*korte termijn successen*' moeten laten zien dat de veranderingen niet onrealistisch zijn, maar dat het werkt. Nadat een positieve beleving van de aanleiding en aard van de veranderingsplannen is opgebouwd, dienen de daadwerkelijke veranderingen voortdurend te worden bekrachtigd. Voorbeeldgedrag van leidinggevend, het elkaar aanspreken op het niet nakomen van gemaakte afspraken, het vertalen van de visie en strategie in nieuwe methodieken en processen, dit alles valt onder de noemer '*bekrachtiging*'. De verankering is pas compleet indien de veranderingen met regelmaat en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Hoe kinderachtig het ook mag klinken, wat niet gemeten wordt, is blijkbaar niet belangrijk genoeg.



D.12. Internet als middel voor gemeenschapsopbouw

Sociale netwerksites hebben internet getransformeerd van informatiemedium tot sociaal medium. Welke kansen biedt dit voor het geloofsleven? En wat zijn de bedreigingen? Robin Effing schreef onderstaand artikel voor het katholieke magazine RKKerk.nl.

Vanwege ontwikkelingen als secularisatie, differentiatie en individualisering is verbondenheid met de lokale Kerk steeds minder vanzelfsprekend. Soms hoor je dat de Kerk zich teveel heeft aangepast aan de moderne tijd en dat het terugdraaien van vernieuwingen tot herstel zal leiden. Maar door de ontzuiling, toegenomen mobiliteit en schaalvergroting is het onmogelijk om terug te gaan naar de tijd waar vooral de parochies en verenigingen de functie van sociaal cement hadden. De Kerk zal zich niet naar binnen moeten keren maar zich ook moeten oriënteren op compleet nieuwe mogelijkheden voor gemeenschapsvorming. Steeds vaker worden de ogen gericht op internet en sociale media.

De invloed van het internet op de maatschappij is onverwacht groot geweest. Niet in het minst in ons land. Nederlanders voeren de ranglijst aan qua internetgebruik in Europa. Maar liefst acht op de tien Nederlanders heeft internettoegang.

De impact van internet is in de laatste jaren alleen nog maar verder gegroeid door de zogeheten sociale netwerksites. Voorbeelden daarvan zijn Twitter, LinkedIn, Hyves en Facebook. Ze hebben het internet getransformeerd van informatiemedium naar een sociaal medium. Volgens marktonderzoeksbureau Nielsen (2009) is ruim twee derde van de internetgebruikers actief op dergelijke sites. De groei qua tijdsbesteding op deze sites is drie maal groter dan bij andere internetactiviteiten. Verder laat het onderzoek zien dat de sterkste groei van gebruikers vooral betrekking heeft op de leeftijdscategorie 35 tot en met 49 jaar, wat duidelijk maakt dat sociale netwerksites niet alleen een jongerenverschijnsel is.



Bedreigingen en kansen.

Met de mogelijkheden van deze sites kunnen mensen zich met elkaar verbinden. Op basis van zelfgemaakte persoonlijke profielpagina's kunnen gebruikers nieuwe relaties aanknopen en bestaande onderhouden. Daarmee ontstaan gemeenschappen waarbinnen kennis, ervaringen en verhalen uitgewisseld kunnen worden. In Nederland telt Hyves negen miljoen gebruikers. Het wereldwijde zakelijke sociale netwerk LinkedIn is in ons land het grootst.

Bedreigingen

- Communicatie over geloof en Kerk heeft op internet een licht ontvlambaar karakter. Zonder het directe intermenselijke contact en door het anonieme gevoel is de toon vaak hard en ongenueanceerd.
- Roddels en geruchten vieren hoogtij. Dergelijke ongewenste vormen van communicatie kunnen op sociale netwerksites nog sneller rondgaan dan in de offlinewereld.
- De kerkelijke boodschap wordt gereduceerd tot slechts één mening tussen vele andere.
- Verslaving: sommige mensen verliezen zich in de onlinewereld en kunnen er geen maat meer houden.
- Door gebrek aan regelgeving is het internet het wilde westen van de moderne tijd. Wat wel en niet mag is veelal onduidelijk.

Met deze opsomming kan het erop lijken dat kerken er beter aan doen zich verre te houden van communicatie op sociale netwerksites. Maar wat is het alternatief?

Mensen zijn massaal aanwezig op deze sites. Ze discussiëren er met vrienden en kennissen over wat ze bezighoudt, inclusief geloofszaken. De vraag is of de Kerk wil meedoen in die gesprekken. Wat zijn de kansen voor de Kerk?

Kansen

- Open communicatie: laagdrempelige mogelijkheden om contact te houden met elkaar.
- Op de hoogte blijven: door betrokken te zijn in een virtueel sociaal netwerk kunnen mensen betrokken blijven bij elkaar en de ontwikkelingen in de Kerk.
- Betrokkenheid door de week: ook buiten de weekendvieringen om kunnen mensen zich identificeren met en binden aan kerken.
- Nieuwe gemeenschapsstructuren: met sociale netwerksites zijn nieuwe organisatievormen mogelijk.

- Middel voor contact met verloren doelgroepen: met sociale media kunnen jongeren en gezinnen zich eenvoudiger met elkaar verbinden zodat zij zich thuis (blijven) voelen in de Kerk.
- Aanwezigheid: alleen al de presentie op sociale media heeft veel effect en werkt bisdom- en landgrensoverschrijdend.
- Geen vervangend, wel ondersteunend middel

Natuurlijk kunnen online contacten geen vervanging zijn van samenkomsten en persoonlijke gesprekken. De kern van geloofsbeleving moet niet via internet plaatsvinden. Maar sociale media kunnen wel effectiever ingezet worden als gemeenschapsmiddel. In onze tijd bieden sociale media een kans als nieuwe bindmiddelen in de gemeenschap die afstanden overbruggen. Leden van sociale netwerksites nemen in de regel deel met al hun rollen, functies en interesses. Daardoor vormen geloof en Kerk niet een afgeschermd eenheid van het leven en kan de katholieke identiteit meer zichtbaar worden. Mensen kunnen zich (weer) onderdeel voelen van de Kerk, zich missionair opstellen en onderling contacten onderhouden. Het is een ondersteunend middel dat gebruikt kan worden voor de revitalisatie van kerkelijk leven. Dit geldt in het bijzonder voor de doelgroep van katholieke jongeren en gezinnen.

In onze complexe samenleving zijn sociale netwerksites een zeer efficiënt middel met lage kosten, wat echter niet betekent dat de inzet niets kost. Er zal tijd en aandacht moeten gaan zitten in het strategisch gebruiken van dergelijke sites door pastorale professionals. Sociale netwerksites worden nu nog te veel al 'spielerei' ingezet. Het kan echter een serieus middel zijn voor het vormgeven van de gemeenschap die Jezus bedoelde.

Twitter is gebaseerd op een simpel concept: je meldt wat je aan het doen bent in maximaal 140 tekens en plaatst dit op een site of verstuurt het als sms-bericht naar mensen die in je geïnteresseerd zijn (*followers*). Zo kun je fundamentele momenten in je leven delen, bijvoorbeeld de geboorte of het opgroeien van een kind. Dit geeft ook op grote afstand verbondenheid. Maar Twitter is inmiddels uitgegroeid tot een sociaal netwerk met betekenis op het gebied van onderlinge communicatie, nieuwsverspreiding en zoekdiensten.

Via website **Hyves** kun je op basis van een persoonlijke profielpagina 'vrienden' maken. Van deze vrienden kun je ook profielen bekijken en communiceren (*krabbelen*). Via een aantal intelligente voorzieningen kun je eenvoudig uit het oog verloren kennissen, vrienden en klasgenoten terugvinden. Hyves blinkt uit in het onderhouden van het vriendennetwerk.

Connectoren op het vogelvrije net.

De grootste belemmering voor de toepassing van sociale netwerksites zijn de nadelen van het 'vogelvrije' en 'anonieme' internet waar mensen onderling er niet voor terugdeinzen om elkaar vrij respectloos te woord te staan. Steeds weer blijkt dat conversaties over geloof een licht ontvlambaar karakter hebben. Het geloof is mensen zeer dierbaar en de gelovige standpunten hebben betrekking op existentiële ervaringen. Deze heilige grond wordt helaas nog te vaak respectloos betreden. Ook roddels, geruchten en stemmingmakerij hebben op veel netwerken nog vrij baan. Een voorwaarde voor succes is dan ook een bepaalde vorm van regulatie. Dit kan mogelijk ook het toezicht van gebruikers zelf zijn. Behalve regulatie is ook een zekere leiding nodig. Pastorale leiders kunnen deconnectoren (sleutelpersonen) vormen tussen gemeenschappen om de katholieke identiteit en gemeenschapszin te waarborgen door sturing en onderricht te geven. Daarnaast zijn er ook andere connectoren in een katholiek netwerk.

Nader onderzoek.

De Kerk kan missionair aanwezig zijn daar waar de mensen zijn. En dat is steeds vaker op sociale netwerksites. De Kerk wint aan geloofwaardigheid op voorwaarde dat de aanwezigheid op sociale netwerksites serieus wordt genomen en dat er wordt geïnvesteerd in de vormgeving en pastorale aanwezigheid. Het ligt voor de hand om pastores meer op de hoogte te stellen van mogelijkheden en ze te stimuleren in de 'presence' op sociale netwerksites. Het is daarbij aan te raden om een basis handleiding of opleidingsplan te maken om de do's and don'ts duidelijk te maken. Of de sociale netwerksites ook daadwerkelijk het effect hebben dat katholieken meer gaan participeren in de Kerk is een hypothese die nog gestaafd zal moeten worden. Om goed de rol te kunnen bepalen van sociale netwerksites is nader onderzoek nodig.

Het onderzoek is gratis te downloaden via <http://www.socialpower.nl>
(Bron: Kerkplein Amersfoort, bericht nr. 10443: geplaatst op 14-05-2010)

Social Media Landscape



E.3. Nieuwtjes oktober 2010

🔗 Dromen, denken en doen.

Een geloofsverhaal over kerkopbouw in Jorwert.

In 2005 ontstond onder leiding van pastoor Annemieke Duurkoop de experimentele Jorwert groep: enthousiaste mensen uit allerlei kerkelijke en niet-kerkelijke richtingen die begonnen met de voorbereiding van eucharistievieringen in de oude kerk van Jorwert. Dit 'experiment' is na 5 jaar uitgegroeid tot een levendige gemeenschap van mensen die elke 14 dagen bijeenkomen om God te ontmoeten.

Van deze ontwikkeling en van dit praktijkvoorbeeld van kerkopbouw doet Annemieke verslag in haar boek. Het is geen wetenschappelijke verhandeling geworden maar een praktisch geloofsverhaal van een droom die in een daad werd omgezet.

Het boek is met name bedoeld voor gemeenteleden, kerkbesturen en pastores, die bezig willen gaan met kerkopbouw. In het verslag kunnen zij lezen welke vragen er gesteld moeten worden alvorens praktisch aan de slag te gaan. Het Jorwert-experiment kan niet gekopieerd worden. Het kan wel inspireren tot dromen, denken en ook doen.



🔗 Kerkvernieuwing. Een uitdaging.

Op weg gaan met visie en vertrouwen.

Nieuw boek van Jan Hendriks.

De samenleving wordt gekenmerkt door een vertrouwenscrisis.

Vertrouwen heeft plaats gemaakt voor argwaan. In de kerken is dat niet veel beter of misschien nog erger. Het komt daar in ieder geval nog harder aan.

De kerk bevindt zich als het ware op een rotonde. Met vele afslagen. Een daarvan is vernieuwing. Wat is daarvoor nodig? Drie met elkaar samenhangende zaken: een weg, een visie en vertrouwen. Deze drie maar de meest daarvan is vertrouwen.

Vertrouwen. Niet in de betekenis van 'Het gaat de goede kant op!', maar vertrouwen in de theologisch, bijbelse betekenis: met 'God als metgezel' (Tutu).

Het komt erop aan dat dit vertrouwen zich verbindt met ons handelen. Als dat gebeurt ontstaat er kwalitatief iets nieuws. Ten eerste: een nieuw type gemeente. De vertrouwensvolle gemeente (of met Erik Borgman: de zorgeloze gemeente). Deze staat in contrast tot de angstig bezorgde gemeente. Ten tweede: een nieuwe weg. De weg van het vertrouwen, of zoals het in de literatuur aangeduid wordt, de weg van 'Appreciative Inquiry'. De focus ligt op 'het goede' en op ambitie en is gebaseerd op vertrouwen.



🔗 Taizé in Rotterdam.

Nieuws van het Citypastoraat Rotterdam.

De maanden oktober/november/december staan in het teken van de voorbereiding van de *Europese jongerenontmoeting van 28 december t/m 1 januari* o.l.v. de Broeders van Taizé.

We verwachten met deze dagen tienduizenden jongeren uit alle landen van Europa. Ze maken geen deel uit van een beweging, maar zoeken naar wegen van vertrouwen: tussen mensen, tussen christenen, tussen volken en in



God. Vragen rondom wederzijds begrip tussen volken, vrede, geloofsverdieping en sociaal engagement gaan hen ter harte.

De Broeders van Taizé hopen met het jaarlijkse evenement buiten Taizé vooral jongeren te bereiken tussen 17 en 35 jaar. Op 3 oktober komt een voorbereidingsgroep van Broeders en helpers naar Rotterdam om alles tot in de puntjes te regelen. Vanaf 4 oktober zijn de broeders dagelijks in de Paradijkerk te vinden. Van *maandag t/m vrijdag* houden ze dagelijks een gebedsdienst om *half 6*, op *zaterdag* om *16 uur*. Het gebed duurt een half uur. Ze hopen zo in contact te komen met veel jongeren en contacten te leggen met de vele gastkerken die nodig zijn in de decemberdagen.

Website kerk en maatschappelijke stage.

Kerken hebben - als één van de grootste vrijwilligersorganisaties in Nederland - een enorm gevarieerd aanbod aan vrijwilligerswerk te bieden. Deze diversiteit aan werkzaamheden is belangrijk voor leerlingen. Uit evaluaties van maatschappelijke stages komt naar voren dat het voor de leerlingen belangrijk is om een keuze te hebben binnen de organisatie die hun interesse heeft. De kerk lijkt dus een heel geschikte stageplaats voor leerlingen.



Toch vinden maatschappelijke stages nog maar weinig binnen de kerken plaats. En dat is een gemiste kans! Daarom heeft de Oecumenische Stichting voor Maatschappelijk Activeringswerk in Noord-Holland (OSMA) het initiatief genomen om vrijwilligersgroepen in en rond de kerken, die lid zijn van de Provinciale Raad van Kerken in Noord-Holland, te stimuleren stageplekken voor de maatschappelijke stage te creëren.

Op www.kerkenstage.nl veel informatie en praktische voorbeelden.

