

## Vernieuwing van de gemeente

Uitgangspunt voor deze lezing is het boek *Een vitale en aantrekkelijke gemeente*, (in het vervolg aangeduid als VAG) met als ondertitel: 'Model en methode van gemeenteopbouw' van de auteur **dr. J. Hendriks** (voortaan H.). Hierbij betrek ik ook een ander boek van dezelfde schrijver, nl. *Terug naar de kern* (verder aangeduid als TDK) dat de ondertitel heeft: 'Vernieuwing van de gemeente en de rol van de kerkeraad'. Dit boek is een uitwerking van wat in het eerste aan theorieën is ontwikkeld, maar dan toegespitst op het functioneren van de kerkeraad. Beide geschriften zijn publicaties (resp. nr. 17 en 20) van het "Instituut voor praktische theologie aan de Vrije Universiteit". Van dit instituut heeft H. de dagelijkse leiding. De discipline die H. van huisuit beheerst is die van de sociale wetenschappen, zoals uit beide boeken ook heel duidelijk blijkt. Hij zegt voor zijn bezig zijn op het terrein van de praktische theologie enorm veel te danken te hebben aan **prof. dr. J. Firet**, aan wie hij zijn eerste boek ook heeft opgedragen.

Over het bijzondere van zijn boek zegt H. zelf het volgende. Hij stelt vast (VAG, 21v.), dat publicaties over de kerk zijn onder te verdelen in twee categorieën. De eerste soort bestaat uit beschrijvingen van hoe de gemeente reilt en zeilt en waarom de kerk haar aantrekkelijkheid verloor. De tweede soort biedt dromen over hoe de gemeente zou kunnen zijn. In geschriften van de eerste categorie worden verklaringen gegeven van de feitelijke werkelijkheid. Boeken uit de tweede categorie inspireren, maar geven geen richtlijnen. H. pretendeert met zijn boek de *missing link* tussen beide te bieden. Het wil antwoord geven op de vraag hoe men kan komen van de feitelijke tot het ideaal, waarvan men droomt.

En het wil daarmee de plaatselijke gemeente dienen, van welke signatuur die ook mag zijn: gereformeerd, hervormd of rooms-katholiek (VAG, 6). Ik vermoed, dat H. dit niet zo exclusief bedoelt, dat b.v. Baptisten of Adventisten hier niets aan zouden hebben. Het geeft in elk geval aan, dat H. meent dat zijn analyses, diagnoses en remedies toepasbaar zijn in kerkelijke organisaties, ongeacht hun confessionele bepaaldheid.

Verder stelt H., dat hij als een zeer belangrijk aspect van de vormgeving ziet de wijze waarop met *pluraliteit* wordt omgegaan (VAG, 17). Voor hem is het duidelijk dat "... het niet-kreatief omgaan daarmee gemakkelijk leidt tot destructieve konfliktprocessen die onvermijdelijk leiden tot minder plezier in het meedoen, afnemende deelname en verminderde betrokkenheid (...). Dit is voor ons een reden om ons niet maar alleen bezig te houden met de opbouw van een vitale gemeente, maar met de opbouw daarvan in een situatie die gekenmerkt wordt door pluraliteit."

Ik wil beginnen met een samenvatting van het eerste boek (VAG) te geven, met een uitloop naar het tweede (TDK). Daarna volgt mijn commentaar in de vorm van vragen, bijval en kritiek.

### A. Samenvatting

Het eerste boek bevat vier hoofddelen. In het eerste deel, dat slechts één hoofdstuk omvat, wordt gekeken naar het motief en de zin van de vitalisering van de gemeente. In het tweede deel, dat de werkelijke boodschap van het boek behelst, worden vijf factoren genoemd die van wezenlijk belang zijn voor de vitaliteit van de gemeente. Deel drie schetst een weg, waarop de uitkomsten van het onderzoek en de theorie-vorming in deel twee kunnen worden omgezet in concrete resultaten in de praktijk. Hierin is o.a. een vragenformulier voor de kerkeraad opgenomen, dat bedoeld is om het proces van vitalisering op dat niveau te starten. Het vierde deel bestaat uit twee bijlagen, die nog wat nader op de betekenis en het gebruik van dit formulier ingaan.

In het eerste hoofdstuk geeft H. aan dat het denken over en het bezig zijn met gemeenteopbouw in veel opzichten staat in het kader van afnemende deelname aan het gemeentelven. Maar H.

weigert dit als een soort natuurwet te zien. Er is verschil tussen natuurkundige en sociale feiten, b.v. tussen een maansverduistering en de Gods-verduistering (VAG, 20). De eerste overkomt ons, de tweede halen we zelf over ons heen. Zo is ook de afkalving van het kerkelijk leven niet te zien als een noodlot. Eén van de belangrijkste oorzaken is dat in de kerkelijke organisatie de mens nog te weinig wordt gezien als subject en teveel als object. Dat is te zeggen, tot de theorie is dat al wel aardig doorgedrongen, maar in de praktijk functioneert het nog nauwelijks. En juist het zoeken naar mogelijkheden om in allerlei aspecten rekening te houden met de vragen, problemen en behoeften van het 'gewone' gemeentelid zal de gemeente kunnen (re)vitaliseren.

In hoofdstuk 2 begint H. te verklaren, dat hij voor zijn speurtocht naar bruikbare inzichten voor wat betreft de vernieuwing van de gemeente zijn uitgangspunt heeft genomen in de sociale wetenschappen. Hij doet dat overigens met de nodige aarzeling "omdat de relaties tussen sociale wetenschappen en theologie en kerk niet altijd vruchtbaar zijn" (VAG, 33).

H. stelt dat vijf factoren van grote betekenis zijn voor de vitalisering van de gemeente, nl. klimaat, leiding, structuur, doelen en taken en identiteitsconceptie. En deze vijf factoren zijn zo op elkaar betrokken (interdependentie), dat verandering van één de andere beïnvloedt. In een figuur op blz. 40 worden de vijf factoren in een vierkant met elkaar verbonden, waarvan doelen/taken, structuur, klimaat en leiding de hoeken vormen. Binnen dat vierkant lopen er ook nog eens lijnen, die resp. doelen/taken met leiding en klimaat met structuur verbinden. Deze lijnen kruisen elkaar in het midden van het vierkant bij het vijfde sleutelwoord: identiteit. Hoezeer de vijf factoren ook onderling samenhangen, de factor identiteit staat kennelijk toch centraal.

Daarna worden de vijf factoren één voor één bekeken en besproken. Waarbij H. dus consequent zijn uitgangspunt neemt in de sociale wetenschappen en vervolgens beziet hoe dat binnen het kader van de praktische theologie kan worden ingepast in een visie op de gemeente.

#### a) Een positief klimaat

Kenmerkend voor een positief klimaat in een organisatie noemt H. in de eerste plaats de opvattingen over de 'gewone' leden. Het is van groot belang, dat dezen serieus genomen worden doordat er gerekend wordt met hun wensen, ervaringen en mogelijkheden. Ze moeten niet gezien worden als uitvoerders van beslissingen die elders genomen worden, maar als mensen die meebeslissen en delen in de macht. M.a.w. ze moeten niet worden gezien als objecten, maar als subjecten, die verantwoordelijk zijn voor eigen taken en voor de doelen van de gehele organisatie.

In de tweede plaats zijn de procedures die de relaties tussen mensen regelen van invloed op het klimaat. Ook in die procedures moet tot uitdrukking komen, dat de inbreng van de man/vrouw op de werkvloer serieus genomen wordt. Daarom moet voor ieder alle relevante informatie beschikbaar zijn. Besluiten moeten niet zonder overleg bij de uitvoerders ervan 'gedropt' worden. En ook bij het bepalen van de doelen zouden zij betrokken moeten worden.

H. ziet deze gedachten over het functioneren van een organisatie, overgebracht op de gemeente, ondersteund door het bijbels spreken over het be-gaaf-de gemeentelid. Eigenlijk bestaan er geen 'gewone' gemeenteleden, omdat immers ieder zijn/haar bijzondere gave heeft. Dat maakt dat gemeenteleden voluit subject zijn en medeverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de gemeente. Een tekst, die H. bijzonder lief is en die hij regelmatig citeert is 1 Petrus 2,9: "Gij echter zijt een uitverkoren geslacht, een koninklijk priesterschap, een heilige natie, een volk (Gode) ten eigendom, om de grote daden te verkondigen van Hem, die u uit de duisternis geroepen heeft tot zijn wonderbaar licht."

Het formuleren van doelen en het bepalen van het beleid moeten dan ook worden gezien als een zaak van de hele gemeente. H. citeert hier met instemming **G.D.J. Dingemans**: "De plaatselijke gemeente is een *conciliaire gemeenschap*. Dat wil zeggen, dat niet de een over de ander heerst,

maar dat over alle zaken overleg noodzakelijk is (...) De 'regering' van de gemeente, de 'beleidsbepaling', de inhoud van belijden en leven wordt in de conciliaire gemeenschap bepaald. Zo zal een gemeente als regel gekozen ouderlingen, diakenen, voorgangers, voorzitters, beheerders etc. hebben; en er zal als regel ook een 'kerkeraad' zijn, die als 'stuurgroep' de dagelijks gang van zaken aangeeft - maar de besluiten, de richting, de algemene gang van zaken berust bij de gemeentevergadering" (VAG, 52).

*b) Een stimulerende leiding*

In duidelijke aansluiting bij het voorafgaande, stelt H. dat het karakter van de leiding van een vitale en aantrekkelijke organisatie dienend i.p.v. heersend zal moeten zijn. Dat blijkt in de praktijk niet zo gemakkelijk realiseerbaar. Enerzijds omdat de leiding zelf van mening is, dat ze tenslotte toch zelf bepaalde knopen moet doorhakken en beslissingen moet nemen. Anderzijds omdat ook de leden van de organisatie dit vaak van de leiding (blijven) verwachten. De leiding zal daarom telkens weer bewust de mensen op de werkvloer bij het beleid moeten betrekken. Dat vereist dat de leiding o.a. gemakkelijk bereikbaar moet zijn, duidelijk geïnteresseerd is in de mening van de leden en dankbaar is voor kritiek. Leiderschap als dienst vraagt om een coöperatieve stijl, waarbij gekozen wordt voor overleg en een appèl wordt gedaan op ieders verantwoordelijkheid.

Wanneer H. overgaat tot het spreken over leiding binnen kerkelijke kaders denkt hij daarbij uiteraard aan de kerkeraad, maar ook aan andere leidinggevende posities zoals die van de gespreksleider van een gemeentekring of van de voorzitter van een werkgroep. Hij stelt vast, dat er in de theologie eigenlijk maar weinig aandacht is voor de vraagstelling wat het karakter van leiding inhoudt. "In de theologie gaat het met betrekking tot het ambt immers meer over vragen als die naar zijn oorsprong (van boven of beneden), zijn gezag en de grond van zijn gezag, dan over de voor de praktijk van de opbouw van de gemeente zo belangrijke vraag hoe zo leiding kan worden gegeven dat mensen met plezier en met effect mee kunnen doen" (VAG, 67). Kijkend naar het kerkelijk leven in de NT-ische tijd, meent hij een ontwikkeling te bespeuren van het charismatische naar het ambtelijke. In de eerste gemeenten, die grotendeels kleine huisgemeenten waren, waren bijzondere functionarissen ook nauwelijks nodig. Daar komt pas behoefte aan als de gemeenschappen groter worden. Als die optreden is dat z.i. overigens geen breuk met het eerste begin, want leiding wordt gezien als een charisma. En het wezen van het geven van leiding is dienen i.p.v. heersen. Het specifieke van de dienst van het ambt is dat ze te typeren is als dienst aan de charismata. H. verwijst hier naar het beeld van de gemeente als het lichaam, waarbij het ambt wordt vergeleken met de pezen in het lichaam (Ef. 4,16).

Vervolgens gaat H. in op de vraag, waar de dienst van het ambt op gericht is. Die is gelegen in het bewaren van de gemeente bij haar identiteit. Hier sluit H. zich aan bij **J. Firet**, die de centrale opdracht van het ambt formuleert als aandacht hebben voor de vragen: zijn wij gemeente van de Heer? zijn wij bezig met de zaken van de Heer? zijn wij kerk? Anders gezegd: wie zijn we als gemeente van Christus en wat is onze missie? Het is de opdracht van het ambt de gemeente voortdurend met die vraag te confronteren. Het antwoord op deze vragen moet overigens niet van de leiding komen, maar deze moet de gemeente helpen hier op vruchtbare wijze mee bezig te zijn.

H. hecht eraan deze vorm van leiding geven te typeren als een voluit pastorale activiteit. Hij constateert dat er nogal eens onderscheiden wordt tussen besturen en pastoraat. En pastoraat dient dan meermalen als bezemwagen voor hen die door beleidsmaatregelen getroffen zijn. Maar als het goed is, is het besturen zelf een beoefenen van het herderschap, waarin zowel aandacht is voor de zaak, waar de gemeente voor staat, als voor de onderlinge relaties. Deze kijkt op het ambt verdraagt zich niet met een autoritaire stijl, maar roept om een coöperatieve stijl, waarbij het subject-zijn van

de gemeenteleden gehonoreerd wordt. De intentie van pastoraat is, dat het dienstbaar is aan het zelfstandig geestelijk functioneren van de mensen.

### c) *Structuur*

Voortbouwend op wat gezegd is over de eerste twee factoren, die bepalend zijn voor de vitaliteit en aantrekkelijkheid van een organisatie, stelt H. dat zowel een klimaat, dat gekenmerkt wordt door processen van optimale communicatie en interactie, als een leiding, die te typeren is als dienst, vragen om een bepaalde organisatie-structuur. Aan deze factor worden twee hoofdstukken gewijd. In het eerste gaat het met name om de relatie tussen het geheel van de organisatie en het individu. In het tweede wordt gekeken naar de verhouding tussen de verschillende groepen binnen de organisatie.

Vanuit de sociale wetenschappen gaat H. eerst in op het karakter van relaties. Sleutelwoord is hier het begrip *gemeenschap*. Maar dit blijkt een nogal massief begrip te zijn, dat beter nog nader kan worden onderscheiden. Uit de literatuur diept H. de volgende drie karakteristieken op:

- *Gemeinschaft*, waarbij sprake is van een sterk 'wij-besef'. De leden beklemtonen het gemeenschappelijke, terwijl het eigene op de achtergrond wordt geplaatst. Overheersend zijn gevoelens van verbondenheid. Kenmerkend voor deze relatie zijn begrippen als openheid, zelfopoffering en directheid (d.w.z. directe contacten).
- *Gesellschaft*. Hier gaat het besef van verbondenheid samen met erkenning van de individualiteit van de betrokkenen (zoals in een marktrelatie). Kenmerken zijn hier: distantie, accent op eigen belang, bewaken van privacy.
- *Organisation*. Dit type van relaties heeft als basis een gemeenschappelijke taak, voor de uitvoering waarvan men elkaar nu eenmaal nodig heeft. Het nagestreefde doel staat hier dan ook voorop. Kenmerken zijn hier: mensen verhouden zich tot elkaar als functionarissen en de aandacht is gericht op het gemeenschappelijke doel.

Kijkend vanuit deze gegevens, die de sociale wetenschappen bieden, naar het kerkelijke leven, stelt H. vast dat in de gemeente het relatietype van de *Gemeinschaft* vaak overmatig wordt benadrukt. En te weinig wordt onderkend, dat gemeenschap niet alleen een stimulerende, maar ook een remmende kracht kan zijn. Mensen voelen zich soms 'doodgeknuffeld' en ervaren de (geëiste) gemeenschap als verstikkend en bedreigend voor eigen individualiteit. Vaak blijkt gemeenteopbouw juist gericht te zijn op versterking van deze relatievorm, b.v. door het accent te leggen op het belang van kleine kringen. H. pleit er dan ook voor, dat ook het recht van de andere gemeenschapsvormen wordt ingezien. Z.i. zijn in een vitale gemeente alle drie relatietypen gehonoreerd. Als mensen constant hun eigen belangen en/of inzichten moeten wegdrücken ten koste van de gemeenschap, kan het tot een explosie komen. Maar in de praktijk blijkt in de gemeente weinig openheid te bestaan voor de legitimiteit van het eigen belang en het opkomen daarvoor.

Met name in het hoofdstuk waarin de relatie tussen groepen binnen de organisatie aan de orde komt, wordt nogal het een en ander aan gegevens uit de sociale wetenschappen te berde gebracht. H. maakt daarbij de kanttekening dat het daarbij vrijwel steeds gaat om functionele of taakgroepen binnen het kader van een *utilitaire organisatie*, d.w.z. een organisatie die een eigen nut nastreeft en waarin relaties van het type *Organisation* overheersend zijn. De gemeente hoort samen met organisaties zoals politieke partijen of omroepverenigingen e.d. tot de *normatieve organisaties*. Groepen binnen dergelijke organisaties komen meer tot stand op grond van het horen bij een bepaalde categorie of stroming.

H. geeft aan dat in de organisatie-sociologie onderscheiden wordt tussen twee organisatie-modellen. Het gaat hierbij overigens om theoretische modellen, die bedoeld zijn bepaalde aspecten

van de werkelijkheid in kaart te brengen. De werkelijkheid zelf geeft vaak een mix van beide modellen te zien.

Het eerste is het *systeem-model*, waarin alle nadruk valt op de organisatie als geheel, dat gezien wordt als een sociaal-cultureel systeem. De onderdelen worden gezien vanuit hun functie in het geheel. De duurzaamheid van de organisatie wordt verklaard uit gemeenschappelijke waarden en normen. Te denken valt b.v. aan het spreken over de gemeente als een lichaam.

Het tweede model is het *partijen-model*. Hierin wordt de organisatie gezien als een conglomeraat van partijen, die elk hun eigen doelen nastreven en hun eigen belangen kennen. Wat de partijen met elkaar verbindt is het besef elkaar nodig te hebben en elkaar iets te kunnen bieden.

H. sluit zich dan aan bij een organisatie-socioloog, die pleit voor een derde model, nl. het *partijen-in-een-systeemmodel*. Hieraan ten grondslag ligt de gedachte, dat het voortbestaan van een organisatie bevordert wordt door enerzijds het hebben van een gemeenschappelijke cultuur en anderzijds een functionele autonomie van de verschillende onderdelen. Het is in het belang van de organisatie om de verschillende onderdelen enige ruimte te geven zich als partijen op te stellen en op te komen voor deelbelangen. Juist de spanning tussen het streven naar eenheid en de ontwikkeling van de partijen bevordert de vitaliteit van de organisatie en de motivatie van de medewerkers. Wanneer het partijbelang wordt overgeaccentueerd raakt de organisatie verscheurd. Maar als alle nadruk op het systeem wordt gelegd, maakt dat de organisatie log.

Het is duidelijk, dat er binnen de gemeente ook sprake is van verschillende groepen of categorieën. Dat kan te maken hebben met verschil in leeftijd, milieu, intellect, sexuele geaardheid en ook spiritualiteit. De gemeente staat voor de opgave de relaties tussen al die categorieën vorm te geven. In de praktijk blijkt in de kerk vaak te worden gedacht vanuit het *systeem-model*. Dat komt b.v. uit in het spreken over de kerk en ... (de jeugd/vrouw/homo). De kerk ziet zich zelf dan als een geheel, door H. aangeduid als een dominante coalitie, waarvan de aangeduide groep een problematisch deel is. Met als gevolg, dat zo'n groep zich niet meer echt thuis zal voelen in de gemeente.

Maar zo staat wel het karakter van de gemeente op het spel. Het gaat hier om het probleem van hoe om te gaan met pluraliteit. H. waarschuwt voor twee uitersten. In de eerste plaats voor *imperialisme*, waarbij de andersdenkenden zich moeten aanpassen aan de rest of anders moeten uitwijken of zelfs worden geëxcommuniceerd. Het andere uiterste is *pluralisme*, waarin de verschillende categorieën naast elkaar leven als zelfstandige eenheden zonder enige onderlinge relatie, de werkelijkheid van de zgn. hotel-kerk. H. pleit voor een derde weg in de geest van het *partijen-in-een-systeem-model*, dat leidt tot twee gedragslijnen. De verschillende partijen moeten juist versterkt worden, maar wel met volle nadruk op de eenheid. Het besef van onderlinge afhankelijkheid moet worden benadrukt om samen te zoeken naar een gemeenschappelijke identiteit en gemeenschappelijke doelen. Anderzijds moet de functionele autonomie van de partijen worden toegestaan, terwijl de onderlinge communicatie dient te worden bevordert.

Tenslotte beziet H. welk gemeentemodel het meest te verkiezen is. Hij stelt vast, dat er binnen de gereformeerde en hervormde traditie twee modellen gangbaar zijn. In de eerste plaats het *klassieke model*. Hierin is de kerkeraad verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het gemeenteleven, hoewel ze wel bepaalde taken kan delegeren. H. ziet dit model onder druk staan, o.a. omdat de vergaderingen van de vrijwel alles regelende kerkeraad als onwerkbaar worden ervaren en de mondigheid van het 'gewone' gemeentelid niet voldoende gehonoreerd wordt.

Het tweede model is het *werkgroepen-model*, zoals beschreven in een handreiking van het kerkelijk bureau van de Gereformeerde Kerken ten dienste van de plaatselijke gemeenten. Hierin wordt de gemeente erkend als de draagster van de bedoelingen van de kerk, terwijl het ambt een stimulerende en coördinerende taak heeft. De ouderlingenwijken worden verzelfstandigde secties.

De taken van de kerkeraad worden verschoven naar allerlei werkgroepen rondom allerlei kernfuncties van de gemeente (pastoraat, diakonaat, eredienst, toerusting, enz.). De kerkeraad is samengesteld uit één lid van elke werkgroep en elke sectie. H. ziet als winst dat de gemeente als subject wordt erkend. Maar hij stelt vast, dat dat ten koste gaat van het directe contact tussen de leiding en de leden. Doordat het sectie- en het werkgroepenberaad zich tussen de kerkeraad en de gemeente schuift, wordt de afstand te groot.

H. voert dan een pleidooi voor het *charismatische model*. Binnen dit model is ruimte voor zgn. *ambtsgroepen*, die het liefst een complete taak hebben uit te voeren of een volledige dienst te verzorgen. De ambtsgroep eredienst krijgt b.v. de volledige verantwoordelijkheid voor de invulling van de erediensten. Van belang is verder de eenheid tussen de verschillende ambtsgroepen. De zondag voor het werelddiakonaat vraagt om contact tussen de ambtsgroep eredienst en de ambtsgroep diakonie. En daar hoeft dan geen kerkeraad aan te pas te komen. In dit model is dus de gemeentevergadering het centrale beleidsorgaan, zoals al eerder door H. is aangegeven. Voor de kerkeraad is de taak van finalisatie weggelegd, d.w.z. het er toezicht op houden dat alles beantwoordt aan het doel dat de gemeente zich gesteld weet. Daarbij gaat het om waakzaamheid m.b.t. de identiteit van de gemeente, het bevorderen van de eenheid tussen de verschillende groepen en het scheppen van voorwaarden (ter beschikking stellen van middelen, vacatures helpen vervullen, gemeentebereaden voorbereiden, cursussen organiseren e.d.). Om het dienstbaarheidskarakter van de leiding te onderstrepen dient de kerkeraad de groepen niet op haar vergadering te ontvangen, maar zelf bij de groepen op bezoek te gaan.

#### *d) Doelen en taken*

Een organisatie heeft per definitie doelen. Dat geldt ook voor de kerk. Daarbij is te onderscheiden tussen *officiële doelen*, die b.v. in acten zijn vastgelegd, en *operationele doelen*, die in werkelijkheid worden nagestreefd. Hierbij waarschuwt H. voor het verschijnsel, dat een organisatie heel gemakkelijk een doel in zichzelf gaat worden i.p.v. een middel om een bepaald doel te bereiken.

Het is van belang, dat een officieel doel wordt geoperationaliseerd, d.w.z. wordt geconcretiseerd in werkdoelen, waarvoor dan bepaalde taken worden geformuleerd om dat te bereiken. Als het officiële doel van een organisatie het bevorderen van gerechtigheid is, dan kan als werkdoel het vorm geven aan solidariteit met de allerarmsten worden geformuleerd. Als taak of activiteit past daarbij het geven van steun of van voorlichting o.i.d. Het is ook essentieel, dat een organisatie gemeenschappelijke doelen kent, waar alle leden op betrokken zijn. En tenslotte moeten de doelen ook inspirerend zijn. Doelen inspireren als ze verbonden zijn met het besef een missie te vervullen en als ze relevant zijn voor een bepaalde problematiek. Hiermee hangt samen, dat leden van een organisatie gebaat zijn bij aantrekkelijke taken, d.w.z. taken waarin mensen uit de voeten kunnen met hun creativiteit en eigen verantwoordelijkheid.

Als het gaat om de bedoelingen van de organisatie, die gemeente heet, stelt H. vast dat dan in grote eenstemmigheid wordt gewezen op eenheid, getuigenis en dienst. "De gemeente is essentieel een gemeenschap (de eenheid) die in Woord (getuigenis) en daad (dienst) naar haar Heer verwijst (de eenheid in de veelheid)" (VAG, 130). H. ziet deze wat formele categorieën het liefst gevuld met liefde, waarheid en gerechtigheid. Maar ook deze hoge idealen moeten geconcretiseerd in werkdoelen. Dat blijkt in de praktijk niet zo eenvoudig, o.a. omdat op dit gebied een bepaalde traditie ontbreekt. Het vereist het hebben van een bepaalde visie, die moet worden ontwikkeld in een concreet beleidsplan. Vaak ontbreekt het daarvoor aan de nodige tijd voor bezinning onder druk van de lopende zaken. Bovendien kan het concreet formuleren van werkdoelen een bron van conflicten worden binnen de gemeente. In dit verband waarschuwt H. de bezwaren serieus te nemen. En hij wijst erop, dat mensen vaak eerder geneigd zijn tot verandering te komen als de weerstanden worden

weggenomen, dan wanneer de druk om toch maar te veranderen wordt opgevoerd. Ergens anders in het boek maakt H. de nuchtere opmerking, dat weerstanden een positieve functie hebben, omdat ze voorkomen dat men zich hals over kop in het avontuur stort.

Als criteria voor de formulering van concrete en inspirerende werkdoelen stelt H. dat ze *relevant* moeten zijn, d.w.z. dat de directe betekenis ervan voor reële vragen, behoeften en problemen duidelijk is. Vervolgens dat ze *reëel* zijn, d.w.z. de mensen moeten zich niet overvraagd voelen. En ze moeten tenslotte in *relatie* staan *met de bedoelingen* van de gemeente. Voor het ontwikkelen van dergelijke doelen moet men de rust en de tijd nemen. En nogmaals benadrukt H. dat de gemeente zelf hierin het subject moet zijn. Voor de kerkeraad is een dienende taak weggelegd.

*e) Een stimulerende identiteitsconceptie*

H. maakt onderscheid tussen identiteit en identiteitsconceptie. "We geven de voorkeur aan dit laatste begrip omdat dit tot uitdrukking brengt dat we bij identiteit niet denken aan een filosofisch of systematisch-theologisch begrip, maar aan een empirische categorie" (VAG, 139). De identiteit staat meestal voor het eigene van de organisatie. Het gaat hierin dan om wat een organisatie van andere onderscheidt, datgene waarmee ze staat of valt. Met name normatieve organisaties (kerken, politieke partijen, vakverenigingen) achten daarin de continuïteit van de organisatie gelegen. Dit roept vragen op naar wat dan het wezen van de organisatie is en wat het onderscheidende. Wat mag wel en wat mag niet veranderen?

H. meent dat identiteit, opgevat als het eigene en onderscheidene dat gelijk blijft in alle veranderingen, niet bruikbaar is. Daarom stelt hij voor identiteit te definiëren als "de zelfdefinitie van een groep; als datgene waarin een groep uitdrukt wat zij als het haar eigene ziet en waarin zij anders is dan andere groepen. Het gaat daarbij niet om zogenaamd 'objektieve feiten', maar om de perceptie van de feiten zoals die leeft onder de leden van een groep" (VAG, 140). Dat houdt in, dat de inhoud van de identiteitsconceptie niet voor eens en voor altijd vastligt. De groep zelf verandert, evenals de cultuur en de samenleving. En daarom moet de zelfdefinitie ook voortdurend worden veranderd.

In elk geval gaat het in zo'n identiteitsconceptie om de *raison d'être* van de organisatie. Het is doorslaggevend voor haar optreden naar buiten en voor haar structurering naar binnen. De identiteitsconceptie is het sluitstuk van de organisatie. Vandaar haar plaats in het midden van het vierkant (zie boven pag. 2).

H. is van mening, dat er op dit vlak binnen de kerken over het algemeen grote problemen zijn. Hij verwijst hiervoor naar wat de Ned. Herv. Kerk in de Kerkorde van 1951 in art. VIII hierover heeft vastgelegd, nl. dat de kerk een Christus belijdende geloofsgemeenschap is, die in de wereld gesteld is om Gods beloften en geboden voor alle mensen en machten te betuigen in de verwachting van het Koninkrijk Gods. Dit biedt een heldere identiteitsconceptie. Maar in een pastorale handreiking van de generale synode van de Nederlands Hervormde Kerk uit 1988 wordt gesproken over groeiende onzekerheid dienaangaande. "Hoe moet de gemeente Gods beloften en geboden betuigen voor alle mensen en machten, als zij zelf nauwelijks meer weet wat zij gelooft? De uitroepetekens in het hervormde zelfverstaan zijn vervangen door vraagtekens" (VAG, 144). H. concludeert dan dat de kerk geroepen is tot formulering van een nieuwe identiteitsconceptie. Eenvoudig is dit niet, maar het erkennen en onder woorden brengen van het probleem is al van grote betekenis. Zonder zo'n formulering zal de gemeente gegarandeerd kwijnen.

Als tweede probleem signaleert H. dat er soms sprake is van twee of meer identiteitsconcepties binnen één gemeente. Dat is het probleem van de plurale kerk, die hoge eisen stelt aan de gemeenteleden en aan de gemeente als geheel. H. acht eenheid in identiteitsconceptie niet strikt noodzakelijk, maar waar dat niet het geval is vraagt het wel om voortdurende reflectie. In zo'n situatie is het des te meer noodzakelijk te denken vanuit het hierboven beschreven *partijen-in-een-systeem-*

*model*, waarbinnen de verschillende partijen de ruimte krijgen zonder dat dat afbreuk doet aan de eenheid.

Nadat zo alle vijf factoren die de vitalisering van de gemeente bevorderen zijn genoemd, gaat H. in het derde deel in op de vraag hoe de theorie kan worden omgezet in praktisch beleid. Trouw aan zijn uitgangspunt stelt hij, dat iedere gemeente hierin haar eigen weg moet vinden. Hij hanteert hierbij als stelregel, dat het effect van een methode niet alleen afhankelijk is van de kwaliteit van die methode, maar ook van de mate waarin die methode als wenselijk of mogelijk is aanvaard. Ondergebracht in een formule:  $E = K \times A$ , oftewel: Effect van een methode is product van de Kwaliteit van die methode en van de mate van Aanvaarding.

Tenslotte geeft H. aan dat het proces van vitalisering bij de kerkeraad, als leiding gevend orgaan, zal moeten beginnen. Maar juist de vorm van leiding geven is dan van vitaal belang. Hier keert opnieuw de vraag terug, wie het subject van het proces moet zijn. Heel consistent kiest H. voor de leden en de leiding samen met ieder hun eigen verantwoordelijkheid. De kerkeraad neemt weliswaar het voortouw en start het proces. Maar de kennis en vaardigheden, die ze al analyserend en bezinnend opdoet, gebruikt ze niet om daarmee de leden passief te maken of voor de voeten te lopen, maar juist om ook gemeentebreed het ontwikkelingsproces te stimuleren en te dienen.

Het tweede boek van H. gaat uitgebreid door op de rol van de kerkeraad in het proces van vernieuwing van de gemeente. H. begint hierin met aan te geven wat hij verstaat onder de kern van het gemeentezijn. Daarbij gaat het om de verborgen omgang met God, de gemeenschap met elkaar en de dienst aan de samenleving. Om die kern in onze tijd gestalte te geven is de inzet van heel de gemeente nodig. Sleutelwoord in TDK is *de gezamenlijke trektocht*. Maar dat kan niet zonder de inspirerende inzet van de leiding: de kerkeraad.

TDK is gebaseerd op een onderzoek dat onder 25 kerkeraden is gehouden. En het resultaat van dit onderzoek is, dat het niet goed gaat met de kerkeraad. Enerzijds is er sprake van een diep verlangen naar een gemeente, waarin men iets van God op het spoor komt, waar mensen naar elkaar luisteren en elkaar zien en die een wezenlijke bijdrage levert aan de leefbaarheid van de samenleving. Anderzijds is er de klacht van vele ambtsdragers, die verband houdt met drie kernproblemen: 1) een te geringe aandacht van de kerkeraad voor gemeenteopbouw en het nagenoeg ontbreken van een verband tussen haar feitelijke agenda en de eigenlijke opdracht van de gemeente; 2) het ontbreken van gesprekken van hart tot hart over de eigen zorgen en dromen m.b.t. de kerk; 3) een onbevredigende relatie tussen de kerkeraad en de werk/ambtsgroepen. En dat tegen de achtergrond van de gedachte, dat de kerkeraad binnen de gemeente het orgaan is dat de aandacht van de gemeente moet richten op de kern van het gemeente-zijn. Niet in die zin, dat ze zeggen moet wat die kern vandaag voor de gemeente impliceert, maar door voortdurend de vraag aan de orde te stellen wat de kern vandaag betekent.

Aan haar eigenlijke functie kan de kerkeraad zich pas met meer vreugde en effect wijden als de in VAG genoemde vijf factoren op een bepaalde manier worden gevuld. Dat houdt dus allereerst in, dat er sprake moet zijn van een duidelijke *identiteitsconceptie*. D.w.z. er moet een duidelijk antwoord komen op de vragen: wat is onze centrale dienst/missie? wie zijn we eigenlijk? Door deze vragen te stellen waakt de kerkeraad over de integriteit van de kerk. **Firet** spreekt hier van een ambtelijk tegenover, zonder enig zweem van hiërarchie. Organisatie-sociologisch gezien is de taak van de kerkeraad: *finalisatie*, d.w.z. het betrekken van alle activiteiten die de gemeente ontplooit op dat waar het eigenlijk om gaat. Daarbij vormt de kerkeraad een college van dienaars. Verder zijn van belang de andere genoemde factoren als inspirerende doelen en taken, leiding als pastorale dienst, een open klimaat, waarin mensen van hart tot hart tot elkaar durven spreken en waarin het



werk verdeeld wordt op basis van de verschillende charismata en tenslotte een platte organisatiestructuur, waarin de afstand tussen de leiding en de gemeente zo klein mogelijk is.

Zoals gezegd bevat TDK het verslag van een onderzoek bij 25 kerkeraden naar het functioneren van deze vijf factoren. Wat het *klimaat* betreft blijkt de situatie algemeen als gunstig te worden ervaren. Probleemvelden zijn de openheid in de communicatie en de besluitvorming. Op het laatste punt is er onvrede over de manier waarop kerkeraden zowel naar binnen als naar buiten optreden. In alle kerkeraden blijken de voorwaarden voor een stimulerend *leiderschap* aanwezig (er wordt geluisterd, men kan tegen kritiek, men is bereikbaar voor elkaar). Alleen de competentie wordt als problematisch ervaren. Ook vinden de meeste kerkeradsleden dat ze te weinig hulp ontvangen van het moderamen. Betreffende de *structuur* acht men over het algemeen de relatie met de werk/ambtsgroepen onbevredigend. *Doelen en taken* hebben volgens velen te weinig te maken met de zaak waar het om gaat. Tekenend is de opmerking van een ouderling: "Als ik het goed begrijp dan hebben we onze zaakjes goed in orde, maar het gaat nergens over" (TDK, 68). Hierover is de onvrede wijd verbreid en diep. En dat zal alles te maken hebben met het feit, dat er te weinig aandacht is voor de *identiteit*. Hoewel de meeste ambtsdragers best voor ogen staat waar het in het ambtelijk werk om gaat, is er nauwelijks ruimte om daar samen over te spreken. Juist op dit puntervaart menige kerkeraad het eigen functioneren als problematisch. En zo komt H. tot het formuleren van de hierboven al genoemde kernproblemen. Kort gezegd komt het hier op neer, dat de kerkeraad teveel overladen is met allerlei regelzaken waardoor men aan het eigenlijke werk niet toekomt. Op blz. 71 wordt dat duidelijk getoond met de weergave van de aandachtspunten op 10 vergaderingen van 10 kerkeraden, uitgedrukt in minuten en in %; hooguit 15 % van de agenda blijkt aan wezenlijke zaken als spiritualiteit en bezinning gewijd te zijn. Op grond hiervan stelt H. nogal provocerend, dat het ambt vacant is!

Dit probleem kan volgens H. alleen worden opgelost door een drastische verandering van het ambtelijk werk. Juist in de crisis waarin de gemeente verkeert is het nodig zich te concentreren op de kern van het gemeente-zijn. Omdat christenen het allemaal niet meer zo precies weten is er met name binnen de kerkeraad diepgaand overleg nodig waarin de eigen diepste intenties aan de orde kunnen komen. Er is grote behoefte aan een open gesprek. Dat is niet alleen van belang voor de ontwikkeling van beleid, maar ook voor de ambtsdrager zelf. En in heel het onderzoek klinkt één grondtoon overduidelijk door, nl. die van het respectvol met elkaar omgaan. Anders gezegd: alle factoren kunnen worden gereduceerd tot één fundamentele factor: mensen zien als subject en er dus op gespist zijn dat mensen tot hun recht komen.

In het tweede deel van TDK geeft H. een zestal vuistregels voor het oplossen van problemen. Eén daarvan noem ik nog expliciet, omdat die karakteristiek is voor heel zijn denken, nl. de regel om de *gezamenlijke trektocht* als route voor verandering en vernieuwing te nemen. Kenmerkend daarvoor is z.i. dat men op weg gaat binnen een globale gemeenschappelijke visie. Maar gaandeweg worden doelen en route gevonden. Gezamenlijk wordt besloten hoe de visie kan worden omgezet in concrete doelen en welke weg wordt ingeslagen. Er is daarbij ruimte voor de creativiteit van ieder. Dit staat in tegenstelling tot de *georganiseerde reis*, waarbij een kleine groep (de elite) de grote groep (van volgelingen) een kant en klare reis aanbiedt met de uitnodiging om in te stappen.

Verder onderscheidt H. tussen eenvoudige, complexe en diep en breed verankerde problemen. De eerste zijn vrij simpel op te lossen, soms alleen al door ze gewoon onder woorden te brengen. Er is slechts enige bijsturing nodig. Het gaat eenvoudig om verandering van gedrag. De tweede soort van problemen vereist niet alleen een verandering van gedrag, maar ook van achterliggende waarden en/of opvattingen, of soms van bestaande machtsposities en belangen. Dan is een heroriëntering noodzakelijk. Hier is de vuistregel van de *gezamenlijke trektocht* van wezenlijk belang. Ove-

rigens leidt de gezamenlijke trektocht niet tot de oplossing, maar ze is de oplossing. De weg is het doel.

Bij het spreken over de derde soort, de diep en breed verankerde problemen, komen de al meermalen genoemde drie kernproblemen weer ter tafel. H. meent dat deze drie problemen nauw met elkaar verweven zijn en kenmerkend zijn te noemen voor een bepaald type gemeente, nl. de *beleerende gemeente*. Eén van de verbindende elementen tussen de genoemde problemen is nl. de hiërarchische opbouw van de gemeente, met de kerkeraad aan de top oftewel in het centrum waar alle draden samenkomen. Dat maakt het moeilijk leiding als pastorale dienst te practiseren. De agenda loopt onvermijdelijk vol met regelzaken (zie boven pag. 9). Het is volgens H. het karakter van de organisatie dat verhindert, dat de kerkeraad zich met de kern bezighoudt. Het kenmerk van de beleerende gemeente is nl. dat de kerkeraad over alles dient te beslissen en voor alles verantwoordelijk blijft. En zo belemmert de beleerende gemeente direct en indirect de vernieuwing van de gemeente.

Het alternatief dat door H. wordt voorgesteld is de *lerende gemeente*. Het gaat hier om ervarings-leren, d.w.z. het leren waar we wijzer van worden met als doel dat we anders gaan handelen. Het gaat hier om een ononderbroken cyclisch proces van doen - bezinnen - denken - beslissen - doen. Het is er in dit leren niet zozeer om te doen het evangelie (intellectueel) te leren kennen, maar praktisch met en uit het evangelie te leven. En juist in tijden als de onze, waarin we aan alle kanten worden uitgedaagd en hernieuwde concentratie op de kern van het gemeente-zijn wezenlijk is en waarin er grote behoefte is aan creativiteit en experimenten om antwoorden te vinden werkt het model van de beleerende gemeente niet. Hier keert H. zich ook tegen een kerkverband, dat als een harnas kan gaan werken.

De lerende gemeente vraagt om een bepaalde rol van het ambt. H. sluit opnieuw aan bij **Fi-  
ret**, die als opdracht van het ambt ziet de gemeente te helpen (!) tot verstaan - het *hermeneutisch* moment - en tot verandering - het *agogisch* moment - te komen. "Het veranderen heeft niet primair betrekking op 'het inprenten van waarden, het doorgeven van normen, maar het heeft in eerste instantie te maken met het begeleiden van mensen op de weg, waarlangs zij bewustheid en geweten ontwikkelen'. Tegen die achtergrond kan de pastorale dienst dan ook 'niet worden gekenschetst als een 'onderrichtende instantie', of 'een opvoedkundige instelling', maar veeleer als een bemiddelend orgaan dat er voor verantwoordelijk is de *voorwaarden te scheppen* en te handhaven, waardoor mensen in staat worden gesteld voortdurend betrokken te zijn in die *leerprocessen*, die wezenlijk processen zijn van interactie tussen God en de mens in zijn eigen wereld'" (TDK, 151).

H. werkt dat dan weer nader uit met een model van een lerende gemeente van charismatische structuur, waarin de bekende factoren opnieuw worden ingevuld. Ik beperk me daarbij tot aandacht voor wat hij opmerkt over één van de factoren, nl. de *identiteitsconceptie*. H. meent dat het niet nodig is, dat aan het begin van de *gezamenlijke reis* er al sprake is van zo'n identiteitsconceptie. Nodig is met name een realistisch beeld van 'kerk en samenleving' en een visie op de kern van het gemeente-zijn. De visie bepaalt globaal de richting. Dan kan de trektocht op gang komen waarin een eigen identiteitsconceptie groeien kan. "De identiteitsconceptie ligt dus niet in het verleden - daar ligt de kern van het gemeente-zijn - maar in de toekomst. Die identiteitsconceptie - dus het antwoord op de vragen 'Wie zijn we?' en 'Wat is onze opdracht?' - kan telkens weer groeien als de samenleving en de vragen die deze oproept, worden betrokken op de kern van het gemeente-zijn" (TDK, 159). Overigens kunnen er tijdens de gezamenlijke trektocht ook meerdere identiteiten tot ontwikkeling komen en dus ook meerdere groepen op weg gaan, zelfs in hetzelfde territoir. En wat zou daar tegen zijn? H. voert hier in wezen een pleidooi voor de perforatie van gemeentegrenzen en tegen het alleenrecht van de territoriale gemeente.

## **B. Beoordeling**

### *Voorvragen*

Gemeenteopbouw vindt plaats in het spanningsveld van wat de Schrift ons leert over de kerk enerzijds en de werkelijkheid anderzijds. Er is sprake van een norm en van de praktijk. We bewegen ons tussen ideaal en feitelijkheid. We hebben te maken met wat ons in de Bijbel is geopenbaard m.b.t. de gemeente als b.v. het lichaam van Christus of als de tempel van de Heilige Geest. Maar de gemeente, die we geloven en belijden, heeft ook een aardse gestalte. Ze is een organisatie, een instituut waarin zich processen voordoen die met behulp van de gedragswetenschappen zoals (organisatie-)sociologie, psychologie, communicatiewetenschappen e.d. bestudeerd en beoordeeld kunnen worden. En het mag duidelijk zijn dat H. hier ruimschoots gebruik van maakt.

Nu kan de praktische theologie, inclusief de leer van de gemeenteopbouw, inderdaad niet beoefend worden zonder gebruik te maken van de genoemde hulpwetenschappen. Dankzij deze wetenschappen krijgen we inzicht in de maatschappelijke, sociale en culturele context waarin we als kerk van Christus leven. Ook attenderen ze ons op wetmatigheden die in menselijke gemeenschappen werken. En omdat de gemeente een groep van concrete mensen is mogen we die wetmatigheden ook daar verwachten.

Een belangrijke vraag is echter in hoeverre in concreto de sociale wetenschappen bepalend zijn voor het denken over en het kijken naar de gemeente. Zij kunnen ons helpen te ontdekken welke patronen en mechanismen in menselijke gemeenschappen werkzaam zijn. Maar is daarmee alles gezegd? We moeten er voor waken, dat de gemeente uiteindelijk niet de wet wordt voorgeschreven door de resultaten van gedragswetenschappelijke analyses. Gedragswetenschappen kunnen, zoals gezegd, ons er de ogen voor openen dat er ook in de gemeente bepaalde wetmatigheden te ontdekken zijn. Maar het onderkennen daarvan moet ons er dan juist toe leiden dat we gaan vragen naar de wil van Christus, die het Hoofd van de gemeente is. In de gemeente heeft de wet van Christus het laatste woord. De resultaten van sociaal-wetenschappelijk onderzoek dringen ons voortdurend tot de vraag wat nu precies het eigene is van de gemeente in onderscheid van andere gemeenschappen. Wat wil het zeggen, dat ze tempel van de Geest is, Die in haar werkt en haar bezielt? Het mag niet zo zijn, dat de antropologie gaat heersen over de theologie. Waar dat wel gebeurt kan het denken en spreken over de kerk van lieverlee beheerst gaan worden door een horizontalistisch mensbeeld, waarin geen plaats meer is voor het besef van de ernst van zonde en schuld, noch voor de realiteit van dwaling en wanbegrip.

Nu bespeur ik bij H. wel degelijk een aarzeling om bij zo'n praktisch-theologisch issue als de opbouw van de gemeente te sterk op de sociale wetenschappen te leunen (zie pag. 2). Hij is er zich van bewust, dat gegevens uit de sociaal-wetenschappelijke hoek wel eens als bijna onaantastbaar worden gezien, wat gemakkelijk tot een weinig kritische instelling leidt. Al in het eerste hoofdstuk wordt door H. gesteld, dat wat in de praktijk effectief blijkt te zijn, daarom theologisch nog niet legitiem is.

Maar ondanks deze kritische opmerkingen van H. vooraf dringt zich aan mij de vraag op of de sociale wetenschappen in de beide van hem besproken boeken toch niet tezeer overheersend zijn. Is alleen al de methode, die hij hanteert, in dit opzicht niet van invloed? Hij neemt immers consequent zijn uitgangspunt in de sociale wetenschappen en de theologische gegevens komen pas in tweede instantie aan bod. Ik vraag me af of deze insteek zich ook niet wreekt, juist als het gaat om items die de kern van zijn denken uitmaken, zoals het subject-zijn van de gemeente, de daarmee samenhangende kijk op de leiding c.q. het ambt, het omgaan met pluraliteit en zijn visie op identiteit en identiteits-concepties - stuk voor stuk zaken, waarop ik hieronder nog hoop terug te komen.

Ik wil hier nog een tweede punt aanstippen, dat aandacht verdient. Op het gebied van gemeenteopbouw zijn meerdere concepten of modellen in omloop. **M. te Velde** noemt er in zijn inaugurele rede als hoogleraar gemeenteopbouw aan de Theologische Universiteit van de Gereformeerde Kerken (vrijg.) te Kampen (Gereformeerde gemeenteopbouw, Een eerste koersbepaling voor een nieuw theologisch vak, Barneveld, 1989) zo al vijf op: de oecumenisch-apostolair georiënteerde gemeente (waaraan de naam van **J.C. Hoekendijk** verbonden is), de corporatief-exemplarisch georiënteerde gemeente (gemeente als bruggehoofd van het Koninkrijk van God), de conciliair-pluralistische gemeente (waarin diverse levensverhalen en visies van mensen evenveel recht van spreken hebben), de 'evangelicaal'-methodistische gemeente (met een sterk accent op persoonlijke geloofskeuze en levensheiliging) en de missionair-volkskerkelijke gemeente (die zich richt op missie binnen de volkskerk). En bij nadere bestudering van de onderscheidene concepten blijkt al snel, dat de verschillen het gevolg zijn van een andere ecclesiologie. Een andere leer van de kerk leidt tot een ander concept van gemeenteopbouw.

Als we het spectrum, zoals dat door Te Velde geschetst is, als uitgangspunt nemen, dan leidt het gemeenteopbouw-model dat ons door H. wordt geboden naar de conciliair-pluralistische gemeente. Ecclesiologisch gezien tendert hij sterk naar het congregationalisme als hij niet de kerkeraad, maar de gemeentevergadering of het gemeenteberaad als de beslissende instantie ziet. En ook al waarschuwt hij tegen pluralisme (zie pag. 5), toch is het de vraag of hij daar in zijn concept aan ontkomt. De vraag is nl. waarin z.i. het gemeenschappelijke gevonden wordt, dat verschillende groepen binnen de gemeente ondanks hun verscheidenheid met elkaar verbindt.

Een vraag tenslotte, waar ik geen antwoord op weet, maar die me wel intrigeert is in hoeverre de resultaten van sociaal-wetenschappelijk denken bepalend zijn voor H.'s ecclesiologie c.q. gemeente-model.

#### *Eigenlijke beoordeling*

In dit onderdeel zullen het opsommen van winstpunten, het stellen van vragen en het geven van negatieve kritiek elkaar afwisselen. Daarbij volg ik zoveel mogelijk op de voet wat ik in de samenvatting geboden heb.

H. is begonnen te zeggen, dat de enorme belangstelling voor gemeenteopbouw samenhangt met een algemene malaise in het kerkelijk leven. Hij wil dat graag in een positief perspectief geplaatst zien. In dat kader maakt hij de opmerking, dat er een wezenlijk verschil is tussen een natuurwetmatige maansverduistering en de Godsverduistering, waar onze cultuur onder lijdt. Het laatste is immers iets wat we over ons heen hebben gehaald en waar we dus ook iets aan kunnen doen. Positief is hierin te waarderen, dat H. er de nadruk op legt dat de Godsverduistering alles te maken heeft met onze menselijke verantwoordelijkheid. Anders gezegd: er is hier sprake van persoonlijke en gemeenschappelijke schuld. De vraag is echter of H. niet te gemakkelijk suggereert, dat er dús wat aan te doen is. Is een antwoord op de vraag waar de Godsverduistering ons voor stelt te vinden in een poging tot organisatorische vernieuwing van de gemeente, of is hier niet allereerst verootmoediging en schuldbelijdenis op z'n plaats? Het is toch niet zo vanzelfsprekend, dat God zich weer keert tot een kerk die zich van Hem heeft afgekeerd of de dienst aan Hem heeft verwaarloosd? M.a.w. een geestelijke vernieuwing van de kerk is minstens zo hard nodig als een organisatorische. Deze twee moeten niet tegen elkaar worden uitgespeeld. Maar ik mis in de boeken van H. toch wel de aandacht voor de eerste soort vernieuwing. Anders gezegd: hoezeer heeft H. er oog voor, dat wezenlijke vernieuwing van de gemeente om persoonlijke en gezamenlijke bekering vraagt en om een verandering of verdieping van spiritualiteit? Je kunt organiseren wat je wilt, maar daarmee ben je toch nog maar met de buitenkant bezig.

In beide boeken staat centraal het uitwerken van de vijf factoren, die van betekenis zijn voor de vitalisering van de gemeente. Afgezien van de inhoudelijke vulling van deze factoren heb ik de indruk, dat het hierin gaat om een bruikbare methode om het gemeentelieven door te meten en duidelijk te maken op welke punten er verandering nodig is.

Bij de bespreking van de eerste factor - *het klimaat* - vraagt H. aandacht voor de betekenis van de 'gewone' leden, die voluit serieus genomen moeten worden. In gemeentelijke kaders betekent dit een rechtmatige erkenning van het be-gaaf-de gemeentelid en van de charismatische gemeente. In dit verband hamert hij er ook voortdurend op dat de gemeente subject is en zelf verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de gemeente. Hierin is positief te waarderen, dat H. recht doet aan de mondigheid van de NT-ische gemeente. Die onderscheidt zich toch met name van het OT-ische volk van God, dat er niet langer sprake is van representatie door bijzondere dragers van de Geest, zoals profeten, priesters en koningen. Maar nu is de Geest uitgestort op alle vlees, mannen en vrouwen, ouden en jongen, vrijen en slaven. Wat dat betreft is de tekst 1 Petrus 2,9 mij even lief als die H. is. En het is de vraag of dit besef al wel voldoende in het kerkelijk leven is doorgedrongen. Gemeenten vertonen m.i. nog teveel het beeld van domineeskerken, waarin de predikant al of niet in samenwerking met de kerkeraad het eigenlijke werk doet. Terwijl met name in de brieven van Paulus er regelmatig op gewezen wordt, dat de gemeenteleden onderling elkáár hebben te onderwijzen, te vermanen, terecht te wijzen, te troosten, te bemoedigen en te dienen, enz. Wat daarover door **J.P. Versteeg** is geschreven in zijn kostelijke boekje *Oog voor elkaar* (Apeldoornse Studies No. 15, Kampen, 1979) is m.i. nog onovertroffen. Daarmee kan slechts worden onderstreept wat H. hierover opmerkt.

Zo is er ook duidelijk sprake van positieve elementen in wat H. opmerkt over de *leiding*. Niet genoeg kan worden onderstreept, dat leiderschap in de gemeente van Christus altijd dienend van aard is. Binnen de gemeente van Christus zal immers niemand heer en meester genoemd mogen worden. De aanspraak van een predikant met *dominee* moet blijven irriteren. Gelukkig is het doorsnee gemeentelid er niet van op de hoogte wat hij dan eigenlijk zegt. En veel predikanten zullen de oorspronkelijke betekenis er meestal ook niet meer in mee horen. Bijzonder waardevol is ook H.'s beklemtonen van het feit, dat het geven van leiding een typisch pastorale activiteit is. Er is geen reden te onderscheiden tussen regering en pastoraat. Goed leiderschap heeft aandacht voor de zaak en voor de personen.

Toch meen ik in de uitwerking van dit alles bij H. een zekere vervlakking te bespeuren. Charismatisch is m.i. bij hem synoniem met democratisch, zoals mondigheid lijkt samen te vallen met medezeggenschap. Ik denk hierbij met name aan zijn instemming met **Dingemans** (pag. 3). Juist in het vinden van aansluiting bij wat hier geventileerd wordt blijkt duidelijk de congregationalistische inslag van H.'s denken. Vanzelfsprekend komt dit ook naar voren in zijn spreken over de leiding van de gemeente. Hierin openbaart zich een aperte afkeer van een autoritaire gezagsopvatting, die geen recht doet aan de gelijkwaardigheid van elk lid van de gemeente, die immers een gemeenschap van broeders en zusters is. In tegenstelling daarmee wordt radicaal vanuit het gemeentelid gedacht en wordt de bevoegdheid om visie te ontwikkelen, een weg uit te stippelen en besluiten te nemen consequent bij de gemeentevergadering gelegd. Uiteraard heeft dit gevolgen voor de invulling van de wijze waarop de bijzondere ambtsdragere hun taak hebben te vervullen. Met name de positie van de predikant verandert sterk. In plaats van de klassieke herder en leraar wordt hij een functionaris, benoemd, geïnstrueerd en begeleid door de gemeentevergadering (zie de rest van het citaat van Dingemans, VAG, 52), die heeft samen te werken met een aantal deskundigen, met name uit de (ped)agogische sector en met autonome groepen en individuele gemeenteleden. Het gezag dat de

predikant als professionele voorganger heeft ontleent hij aan zijn deskundigheid en hij oefent dat uit in de vorm van een participierend leiderschap.

Dit pleidooi voor een denken vanuit de basis, gericht op de mondigheid en de zelfwerkzaamheid van de gemeenteleden, past heel goed in onze tijd met haar roep om democratisering en inspraak en haar verlangen naar emancipatie en participatie. En het is gestempeld door een scherpe reactie op elk autoriteitsdenken. Om deze reactie recht te doen kan het beslist geen kwaad ons af te vragen in hoeverre het denken over het ambt en de ambtelijke praktijk inderdaad onder invloed heeft gestaan en mogelijk nog wel staat van een autoritaire ambtsopvatting. Het verlangen naar emancipatie en participatie is op zich zelf dan ook beslist niet af te keuren.

De vraag is echter of door H. niet een valse tegenstelling wordt gemaakt als hij tegenover zo'n autoritaire ambtsopvatting roept om een ambtsuitoefening met een coöperatieve stijl, die recht doet aan het subject-zijn van de gemeente. Nogmaals, hier is sprake van een onjuist dilemma, dat samenhangt met het feit dat alles slechts vanuit het horizontale vlak benaderd wordt. M.i. wordt dit dilemma overstegen wanneer we ons realiseren, dat in de gemeente allereerst de Heer van de gemeente zelf subject is. Hij is en blijft door zijn Geest de handelende Persoon. En de Geest gaat vervolgens in ons werken, zodat wij komen tot de verkondiging en tot alle taken die daaruit voortvloeien. Dus door het werk van Gods Geest worden we ook zelf subject, d.w.z. ambt en gemeente samen. Maar ieder wel op de eigen plaats. Gemeente zijn is: alles samen doen. En het is dan ook fundamenteel onjuist om gemeente en ambt tegenover elkaar te stellen.

Zoals ook ambt en charisma allerminst een tegenstelling vormen. H. meent, zoals we zagen (pag. 3), dat binnen de grenzen van het N.T. al een ontwikkeling is waar te nemen van het charismatische naar het ambtelijke, die gelijk op gaat met het groter worden van de gemeenten. Weliswaar ziet hij hier een vloeiende lijn en geen breuk, doordat ook de leiding als een charisma wordt gezien. Maar toch kan het ambtelijke zo al te gauw getypeerd worden als iets wat pas door de omstandigheden noodzakelijk werd en niet met het gemeente-zijn gegeven zou zijn. Het is de moeite waard in dit verband kennis te nemen van wat **H. Ridderbos** opmerkt over de verhouding van ambt en charisma in *Paulus, Ontwerp van zijn theologie* (Kampen, 1966, blz. 496vv). Z.i. duidt het paulinisch spreken over *diensten* al op een zekere institutionaliteit en geordendheid. Paulus spreekt van het charisma van het besturen (1 Kor. 12,28) alsook van de leiders van de gemeente (Rom. 12,8), aan wie gezag toekwam en onderdanigheid verschuldigd was. In dit verband wijst hij ook op de 'eerstelingen' (Rom. 16,5; 1 Kor. 16,15v), mensen die op een bepaalde plaats of een bepaald gebied het eerst tot geloof kwamen en als gevolg daarvan een zekere vertrouwenspositie genoten en op volgzzaamheid aanspraak mochten maken. Ridderbos is van oordeel, dat dit niet alleen op zedelijke, maar ook op ambtelijke autoriteit wijst. "Het charisma tendeert dus naar het institutionele en bestaat mede daarin, dat de gemeente ... een vaste instrumentering en "geleding" ontvangt" (blz. 497).

Sprekend over de derde factor, die van de *structuur*, komt H. met een m.i. bijzonder bruikbare onderscheiding van drie karakteristieken van het begrip *gemeenschap* (pag. 4). Het kan heel bevrijdend zijn hier bij het vorm geven van het gemeentelven meer aandacht voor te vragen. Waar ook in onze kerken oog is voor de noodzaak van gemeenteopbouw, is men vaak met name gericht op het instellen van kleine kringen (huis- of gemeentekringen). Hoe enthousiast sommigen daar ook voor kunnen zijn, er zijn ook altijd meerderen die dit als iets bedreigends en benauwends ervaren. En het gevaar bestaat, dat dit deze laatsten kwalijk genomen wordt en dat zij toch eigenlijk als niet helemaal volwaardige leden van de gemeente bejegend worden. Toch zijn deze broeders en zusters soms beslist niet te beroerd een bepaalde taak in de gemeente op zich te nemen als hen dat gevraagd wordt. Of ze zouden best tijdelijk in één of andere werkgroep mee willen draaien. In zo'n situatie kan

het verhelderend zijn om de verschillende vormen van *gemeenschap* voor ogen te houden en het betrokken zijn bij de ene vorm niet waardevoller te achten dan die bij een andere vorm.

Ook wat H. vanuit de organisatie-sociologie naar voren brengt m.b.t. verschillende organisatie-modellen en zijn pleidooi voor het *partijen-in-een-systeem-model* (pag. 5) lijkt mij acceptabel. Daarin spreekt mij aan de gedachte om vanuit de eenheid van de gemeente te spreken en niet al in ons spreken een tweedeling aan te brengen tussen de gemeente en een bepaalde groep binnen de gemeente. Wel staat het bij H. in het kader van een denken over pluraliteit dat vraagtekens oproept. Maar daarover hieronder nog meer.

Als H. in dit verband ook pleit voor het charismatische gemeente-model, dat gekenmerkt wordt door het functioneren van *ambtsgroepen* (pag. 6), die het liefst een complete taak hebben uit te voeren, schiet mijn voorstellingsvermogen tekort. Hierover zou ik nog wel nadere informatie willen hebben hoe hij zich dat precies indenkt. Hoe zou b.v. de ambtsgroep eredienst te werk moeten gaan? Zou zondag aan zondag de verantwoordelijkheid voor de diensten bij deze groep liggen? Wat vraagt dat van de predikant? En hoe gaat het pastoraat ingericht worden? De gegevens hierover zijn te summier om er een duidelijk beeld van te krijgen.

Met instemming las ik H.'s betoog over het belang van duidelijk verwoorde *doelen*, die roepen om daar bij passende *taken*. Ik denk, dat gemeenten zich nog te weinig bewust zijn, dat we als kerk door Christus in het leven zijn geroepen om samen een bepaalde opdracht uit te voeren. Is de betrokkenheid van veel christenen bij de gemeente niet van overwegend individualistische aard, waarbij de gemeente teveel wordt gezien als het middel om aan de persoonlijke religieuze behoeften te voldoen? En als er inderdaad besef is van het belang van de gemeenschap en het instandhouden daarvan, beperkt zich dat dan toch niet al te vaak tot het willen handhaven van de gemeenschap omwille van zichzelf? Is de waarschuwing van H. dat vele organisaties op den duur heel gemakkelijk een doel in zichzelf gaan vormen i.p.v. een middel om een bepaald doel te bereiken niet heel erg op z'n plaats m.b.t. de gemeente? Nu is de gemeente tot op zekere hoogte inderdaad ook wel een doel in zichzelf, nl. als een gemeenschap waarbinnen gelovigen mogen rusten in de liefde van God en van de medebroeders en -zusters. Alle betrokkenheid op de gemeente zelf is niet per definitie te veroordelen als introvertie. Maar daar zal het niet bij kunnen blijven. De gemeente heeft een missie in de wereld te vervullen.

Maar ook als de gemeente zich van die missie als doel van haar bestaan bewust is, kan zich het probleem voordoen dat ze moeite heeft met het praktisch nastreven van dat doel. Dan kan helpen wat H. opmerkt over het onderscheid tussen *officiële* en *operationele doelen* (pag. 6). Het officiële doel moet worden 'versimpeld' tot werkdoelen, die roepen om bepaalde taken. Ook kan ik me uitstekend vinden in zijn stelling, dat alle leden op de realisatie van de gemeenschappelijke doelen betrokken moeten zijn. Het is van groot belang, dat alles wat in de gemeente gebeurt gedragen is door een bepaalde visie en dat ieder die daarin participeert zich van deze visie bewust is en ook weloverwogen uit is op de realisatie daarvan.

Wat ik dan weer bij H. mis is een heldere verwoording van wat dat officiële doel van de gemeente dan is en hoé dat in concrete werkdoelen kan worden geoperationaliseerd. Maar wellicht vloeit dat voort uit zijn opvatting, dat elke gemeente dat zelf zal moeten uitzoeken en dat een ander dat niet kan voorschrijven.

En daarmee komen we tot zijn invulling van de vijfde factor, de *identiteits-conceptie*, waarbij het gaat om het sluitstuk van de organisatie. En juist hier heerst er volgens H. alom grote verlegenheid en onzekerheid. En daarom is het hoog tijd en van het grootste belang, dat de kerk komt tot het formuleren van een nieuwe identiteits-conceptie. Overigens is dat niet iets waarvoor juist de kerk in onze tijd komt te staan. Want volgens H. is het juist zo, dat de identiteits-conceptie niet eens en

voor al vastligt. Ze verandert met de groep zelf alsook met de cultuur en de samenleving, waarvan de groep c.q. de gemeente deel uitmaakt (pag. 7). Ze ligt ook niet in het verleden, maar in de toekomst (pag. 10v). En ook hier moet erop worden toegezien, dat heel de gemeente erbij betrokken wordt. Het is wel de roeping van de kerkeraad hierin het voortouw te nemen. En het is van het grootste belang, dat de kerkeraad juist de handen vrij krijgt om aan die roeping te beantwoorden. Ze moet er dan ook voor waken, dat haar agenda niet volloopt met regelzaken (typerend voor de kerkeraad, die zichzelf verstaan als ambtelijke gezagsorgaan binnen de gemeente, die alle touwtjes in handen moet houden), maar dat er volop ruimte is voor bezinning.

Bij wijze van tussenopmerking wil ik hier graag kwijt, dat H. hier zeker een heel belangrijk punt aanroert. Ik stem hem toe, dat kerkeraden zich in het algemeen veel te veel met zaken bezighouden, die afleiden van haar eigenlijke opdracht: de pastorale leiding van de charismatische gemeente. Wat hij in TDK opmerkt over de praktische invulling van de agenda van talloze kerkeraden, die hem de uitroep ontlokt dat het ambt vacant is (pag. 9), is iets wat elke kerkeraad zich heeft aan te trekken en wat haar brengen moet tot zelfonderzoek in dezen. Het ontwikkelen van visie, de bezinning op en het vaststellen en operationeel maken van doelen en de bewaking van de uitvoering van de daarbij passende taken behoort tot het wezen van het kerkeraadswerk. En dat alles hoort te staan in het raam van een helder zicht op de identiteit van de gemeente van Christus en de missie die daaruit voortvloeit.

Maar grote moeite heb ik met het feit dat H., wat betreft de invulling van de identiteit, alles zo open laat. Op dit punt komt het scherpst naar voren hoe hij wil omgaan met pluraliteit. En ondanks zijn bewering van het tegendeel, ontkomt hij hier m.i. niet aan de ontaarding van pluraliteit in pluralisme. Weliswaar wil H. wel degelijk weten van een gemeenschappelijk oriëntatiepunt. Maar het blijft m.i. toch te vaag. Het lijkt voldoende wanneer de verschillende groeperingen binnen de gemeente de oriëntatie op Jezus of de Bijbel als gemeenschappelijk referentiepunt gemeen hebben. Dat is op zichzelf zeker niet gering, maar de vraag is uiteraard hoe ieder(e groep) dat dan weer concreet invult.

H. blijkt met zijn gemeenteopbouw-concept, zoals hierboven al is gezegd, te passen binnen wat **Te Velde** het conciliair-pluralistische model noemt. Te Velde geeft daarvan de volgende uitwerking (a.w., blz. 16). De gemeente van deze signatuur moet geen 'vind-gemeenschap' zijn, maar een 'zoek-gemeenschap' (denk aan *de gezamenlijke trektocht*), waar je als mondige en gelijkwaardige broeders en zusters samen bij de bron gaat zitten om te luisteren en te zoeken en dan te getuigen over Gods bedoeling met deze wereld. Het gaat om een ruimte in Gods Geest, waarin je nu al de sjaloom mag realiseren, een ruimte die je deelt in gelijkwaardigheid (denk aan het *partijen-in-een-systeem-model*). Alle leden van de gemeente hebben er met hun levensverhalen en visies evenveel recht van spreken. Ze moeten in de kerk met volledig zelfrespect zichzelf kunnen zijn. Omdat de verschillende meningen en zienswijzen elk bestaansrecht hebben, is de gemeente 'polycentrisch'. De gemeente vormt een open 'leergemeenschap' (denk aan de *lerende* tegenover de *belerende gemeente*). Zo is ze een huis om in te wonen, zoals de titel is van het boek van **Dingemans** waaruit H. citeerde (VAG, 52). Ze legt het evangelie niet op, maar probeert het uit. Ze komt niet meer uit met een eenvoudige identiteit, maar heeft een samengestelde identiteit. Waarheid geschiedt er in dialoog en communicatie. Kerk-zijn is een proces, een telkens vernieuwd geloofsavontuur. De kerk als een stabiel instituut, met een vastomlijnde leer, heeft afgedaan. Het is daarom ook niet verwonderlijk, dat we bij H. niets horen over de betekenis van de confessie voor het kerk-zijn.

Als er tijdens de gezamenlijke trektocht inderdaad meerdere identiteiten tot ontwikkeling komen en dus meerdere groepen op weg gaan, moet daar niet moeilijk over worden gedaan. Zoals ik al aanduidde pleit H. in wezen voor de perforatie van gemeentegrenzen, d.w.z. dat gemeentelieden de ruimte moeten krijgen om aansluiting te zoeken bij een gemeente, waarin zij zich met de daar



ontwikkelde identiteits-conceptie kunnen vereenzelvigen, ook al is dat niet de gemeente waar ze geografisch gezien thuis horen. H. oefent kritiek uit op de besluiten van de Generale Synode van de Gereformeerde kerken, die het alleenrecht van de territoriale gemeente bevestigen (TDK, 159). In de visie van H. zal zo'n territoriale gemeente, waarbinnen de pluraliteit niet tot ontwikkeling kan komen, onvermijdelijk lijden aan conflicten. En dat kan niet anders dan de vitaliteit en aantrekkelijkheid van de gemeente verminderen, doordat de leden niet langer met vreugde en effect kunnen meedoen.

Ik vraag me af of dit niet typisch een voorbeeld is, waarin een wet die uit de organisatie-sociologie afkomstig is de wet van de liefde van Christus gaat overheersen. Die wet van de liefde van Christus kan van gelovigen toch vragen langs een weg van strijd en zelfverloochening de eenheid in Christus te bevechten en te bewaren. Vanuit een totaal ander uitgangspunt komt H. hier uit bij de ooit door **Abraham Kuypers** geprezen idee van de pluriformiteit van kerken. Maar gaat het daarbij niet om de ten diepste ongeestelijke gedachte, dat je beter goede burens kunt zijn, die van tijd tot tijd "bij elkaar op bezoek gaan en samen 'de Maaltijd' vieren" (TDK, 160), dan dat je binnen de muren van één kerkhuis voortdurend met elkaar overhoop ligt? Ongetwijfeld kan het van realiteitszin getuigen om je voor een bepaalde tijd neer te leggen bij kerkelijke gescheidenheid en die te verkiezen boven een energie vretende strijd. Maar het wordt kwalijk als dit gescheiden optrekken op één of andere wijze wordt verheerlijkt als in zichzelf goed en vruchtbaar. Altijd zal het verlangen moeten blijven leven van de ene gemeenschap aan de ene avondmaalstafel.

Tenslotte nog een enkele losse opmerking. Afgaande op de titel van het eerste besproken boek meende ik aanvankelijk een geschrift in handen te hebben, dat handvatten biedt voor de opbouw van een gemeente, die aantrekkingskracht zal kunnen uitoefenen op buitenstaanders. Dat bleek niet het geval te zijn. De aantrekkelijkheid die H. beoogt en waar hij via zijn boeken voorwaarden voor wil scheppen, geldt hen die al of nog lid van de gemeente zijn. Hij biedt een lokkend perspectief voor de velen, die de blijdschap in het kerkelijk leven zijn kwijt geraakt. Nu zal ongetwijfeld een gemeenschap van gelovigen, die hun plezier in het gemeentelven herwonnen hebben, ook voor buitenstaanders aantrekkelijk kunnen zijn. Maar zelfs als neveneffect komt dit in de boeken van H. nauwelijks in beeld. Zelfs wanneer hij het over de missie van de gemeente heeft, wordt die nergens expliciet ingevuld als een streven om buitenstaanders te betrekken bij het heil van het Koninkrijk van God dat binnen de gemeente al beleefd en gedeeld wordt.

Het geheel nog eens overziende, meen ik dat van de beide boeken van H. zeker heel wat te leren is. Het spreekt aan door een zekere nuchterheid en een open oog voor allerlei weerstanden, die je kunt tegenkomen wanneer je de weg van gemeenteopbouw gaat. Als illustratie van die nuchterheid kan de opmerking gelden, dat weerstanden een positieve functie hebben, omdat ze voorkomen dat men zich hals over kop in een avontuur zou storten (pag. 7). Dat maakt zijn boeken zeker de moeite van het lezen en overdenken waard. Toch overheerst het bezwaar van het kader waarin dit alles wordt gepresenteerd. Maar dat vormt tegelijk een uitdaging om antwoorden te vinden op de vraag hoe gemeenteopbouw binnen gereformeerd-confessionele kaders er dan wel uit zal moeten en kunnen zien.