

Theologische reflecties bij de uitgangspunten van *Appreciative Inquiry*

Bij een poging te komen tot een theologische reflectie op AI¹ ligt het mijns inziens voor de hand om het uitgangspunt te kiezen bij de nieuwtestamentische brieven. In de eerste plaats hebben deze canoniiek gezag als Woord van God en zijn ze daarom bij uitstek vindplaats voor normatieve beginselen binnen de gemeente van Christus. In de tweede plaats is de scopus van deze brieven gericht op wat we vandaag ‘gemeenteopbouw’ noemen, de geestelijke groei en praktische toerusting van de gemeente om meer en meer te beantwoorden aan haar roeping en doel. Vanuit dit vertrekpunt bekijk ik AI op positief - kritische wijze.

AI is gericht op veranderen en vernieuwen. Deze doelstelling komt overeen met de ecclesiologische visie die aan de nieuwtestamentische brieven ten grondslag ligt. De gemeente heeft voortdurende vernieuwing nodig. Zij is niet gearriveerd, ze kan niet op haar lauweren rusten, haar roeping vraagt om telkens hernieuwde oriëntatie op wisselende situaties en contexten. Gemeenteopbouw is dan ook een dynamisch proces.

Visie van Coperrider

David Coperrider kwam tot een fundamenteel nieuwe kijk op organiseren en veranderen. Op p.32 en 33 van *Veranderen met appreciative inquiry* worden de voornaamste inzichten die hij zich verwierf en die binnen AI worden gehuldigd, opgesomd. Ik leg daar principia van gemeenteopbouw ter vergelijking naast.

- *Organisaties zijn nooit af, maar voortdurend in de maak.* Christelijke gemeenten evenzeer.
- *Organisaties worden vormgegeven door de verhalen van (groepen) mensen.*

In christelijke gemeenten worden mensen optimaal ingeschakeld door de Heilige Geest. De ‘verhalen’ en motieven van alle leden dienen te worden meegewogen in het beleid dat door ambtsdragers (kerkenraden, oudsten, parochieraden) wordt aangestuurd.

¹ Referentiedocument is Robbert Masselink e.a., *Veranderen met appreciative inquiry. Waarderend actieonderzoek in de praktijk*, Amsterdam: Boom 2020.

- *Stabiliserende factoren zijn niet gevrijwaard van vernieuwingsprocessen.*
Hierbij is een kanttekening te plaatsen. Vanuit de specifieke eigen identiteit van de christelijke gemeente zijn er, in gehoorzaamheid aan het normatieve getuigenis van het NT, basale structuren die als zodanig permanente gelding en betekenis hebben. Zo zijn er bijvoorbeeld mensen nodig die het Woord en de sacramenten bedienen, anderen die het leven van de gemeente coördineren en haar identiteit bewaken, weer anderen die de gemeente stimuleren tot dienstbetoon.
- *Het veranderen van een fysieke realiteit wordt voorafgegaan door het veranderen van de ‘mindset’ van mensen.*
De NT-ische brieven richten zich allereerst op de harten van de gelovigen om deze te versterken en te verdiepen in de beleving van hun identiteit en hun zicht op de roeping van de gemeente. Eerst van daaruit worden concrete aanwijzingen gegeven voor de opbouw en toerusting van de gemeenten. De indicatief draagt altijd de imperatief.
- *Aan de verandering ligt een collectieve visie op de toekomst ten grondslag, als een wenkend perspectief en met een hogere waarde als ideaal.*
De NT-ische parenese staat in eschatologisch perspectief; er is zicht op de volmaakte gemeente, de volkomen smetteloze bruid van Christus, in het besef dat dit visioen slechts ten dele gerealiseerd kan worden in de huidige realiteit.
- *Medewerkers in een organisatie kunnen de co-onderzoekers van hun eigen praktijk zijn, als betrokken deelnemers sturend binnen het veranderingsproces en zelf mede object van de verandering.*
De leden van de christelijke gemeente zijn mondig, ze hebben bijzondere gaven (charismata) van de Heilige Geest ontvangen. Leidinggevende diensten in de gemeenten zijn als het goed is gericht op de optimale inschakeling van alle leden met hun inzichten en inbreng.

De conclusie op p. 34 van *Veranderen met appreciative inquiry* luidt ‘dat veranderen, vernieuwen en ontwikkelen in de kern vooral mensenwerk is.’ Binnen het kader van de christelijke gemeente zullen we dit anders

formuleren, terwijl de intentie van deze formulering wordt (h)erkend. Het gaat in de kern om Gods werk, het werk van de vernieuwende Geest, maar het is nu juist kenmerkend voor de Geest dat deze mensen volop en voluit inschakelt. Het centraal stellen van participatie en betrokkenheid van (groepen) mensen als onderscheidend kenmerk van AI, is volkomen in overeenstemming met de werkwijze van de Geest. De Heilige Geest is Auteur van een relationele of participatieve aanpak van veranderen.

De organisatie van de christelijke gemeente kan niet getypeerd worden met het beeld van een machine. De gemeente als ‘modelboerderij’ waar alles gesmeerd verloopt, een goed geolied kerkelijk bedrijf, is geen wenkend perspectief, omdat de gelovigen dan gedegradeerd worden tot vervangbare radertjes. Als ‘lichaam van Christus’ is de gemeente een organisme waarin mensen met hun aangeboren en door de Geest geheiligde talenten, alsmede door hun op een later stadium in hun leven geschonken charismata, bijdragen aan de groei van het lichaam en daarbij zelf ook geestelijk groeien, om meer en meer te worden wie ze in Christus zijn.

Iedere plaatselijke gemeente is betrokken in het netwerk van de bovenplaatselijke, landelijke en zelfs mondiale (katholieke) kerk. Plaatselijke vernieuwing kan daarom ten principale nooit losgezien worden van dit netwerk. Dit brengt met zich mee dat er altijd in processen van gemeenteopbouw een zekere spanning optreedt tussen wat er ter plekke nodig is en wat vanuit de verbondenheid met de bredere kerkelijke gemeenschap verantwoord is.

Onderzoeken als methode van veranderen

De grondhouding die alles bij het oude wil laten, conservatisme dus, is onvruchtbaar. Gebreken en zelfs misstanden worden toegedekt, nieuw kansen worden gemist, initiatieven krijgen geen ruimte, kritisch zelfonderzoek ontbreekt. Dat laatste is echter nu juist niet alleen voor de gelovige persoonlijk, maar ook voor de gemeente als geheel voortdurend nodig. Onderlinge ontmoeting, het samen delen van verhalen en perspectieven helpt om zich voortdurend rekenschap te geven van kernvragen zoals ‘wat is onze visie, wat is onze missie, wat is onze context, welke nieuwe implementaties zijn nodig?’ Zo wordt steeds weer de vinger aan de pols gehouden: ‘wat is onze *purpose*, waartoe zijn we op aarde?’

De waarderende aanpak in AI sluit goed aan bij het NT. Hoe kritisch bepaalde (gedeelten van de) brieven in het NT ook getoonzet zijn, steeds weer valt de inzet bij wat positief te waarderen is op, dus bij de door God gegeven goede dingen in die bepaalde gemeenschap tot wie de briefschrijver zich in eerste instantie richt. Er is nooit een eenzijdige focus op problemen. Er is een *perspectieffocus* en niet een *probleemfocus*. Het proces van gemeenteopbouw voltrekt zich tussen enerzijds een realistische blik op het in Christus gegevene dat slechts ten dele is geïmplementeerd, en anderzijds het visioen van de toekomst waarin roeping en realisatie geheel zullen samenvallen. Dit geeft een blijvende inspiratie en stimulans, en bevrijdt tegelijkertijd van kramp, negativisme, overspanning alsook anderzijds van triomfalisme en zelfgenoegzaamheid. ‘Het gezamenlijk gericht en zorgvuldig onderzoeken van de eigen praktijk’ is roeping van de gemeente.

In feite kan elke nieuwe versie van het beleidsplan van een plaatselijke gemeente worden geduid als een ‘nieuw verhaal’ dat door zoveel mogelijk gemeenteleden kan worden herkend als hun eigen verhaal, waarvoor ze bouwstenen hebben aangedragen. Dit verhaal dient op allerlei wijze levendig te worden gehouden door de kern ervan steeds weer te delen binnen de gemeente, en de verschillende elementen ervan kritisch te blijven toetsen aan de (veranderende) realiteit. Zodra het ‘nieuwe verhaal’ geformuleerd en gecommuniceerd is, start het proces dat mettertijd zal leiden tot opnieuw een ‘nieuw verhaal’.

Overigens betekent dit allerm minst dat de gemeente zichzelf steeds weer opnieuw moet uitvinden. Er is immers een sterke continuïteit vanuit de geschonken identiteit, maar deze identiteit is ‘*ins Werden begriffen*’.

Sociaal - constructionistisch principe

Is het *sociaal - constructionistisch principe* dat richtinggevend is bij AI als zodanig bruikbaar binnen concepten van gemeenteopbouw? Met andere woorden, is betekenisgeving te duiden als de uitkomst van een proces tussen mensen dat een tijdelijke ‘waarheid’ oplevert? Ja, als met dat ‘gemeenschappelijk en betekenisvol verhaal’ wordt bedoeld aan te geven hoe we het ‘grote Verhaal’ dat de gemeente draagt doorvertalen in het contextueel gekleurde ‘kleine verhaal’ van de concrete gemeente. Het ‘grote Verhaal’ is geen sociale constructie, maar het ‘kleine verhaal’ wordt wel

sociaal geconstrueerd vanuit het gemeenschappelijk gehoorzaam luisteren naar dat gegeven ‘grote Verhaal’ en in oriëntatie op de context waarin de gemeente zich geroepen weet.

in *Veranderen met appreciative inquiry*, 2.8.1 wordt aangegeven dat een absolute, kenbare werkelijkheid niet bestaat, wel een tijdelijk die, meestal onbewust, tussen mensen wordt afgesproken.

Ik breng dit in verband met een fundamentele bescheidenheid die van eminente betekenis is met het oog op het welslagen van processen van gemeenteopbouw. Wij kennen ten dele en profeteren ten dele. Openstaan voor perspectieven van de broeders en zusters is in de lijn van bijv. 1 Korinthe 12 -14. Er is dan geen plaats voor het ofwel opleggen van de eigen werkelijkheid aan anderen ofwel de visie van anderen klakkeloos overnemen. Het sociaal - constructionistisch principe kan ook binnen de gemeente worden gehanteerd om ‘een andere visie op veranderen’ te volgen. De ‘oplossing’ heeft in het NT een normatief karakter en is als zodanig leidend. Toch behoort integraal bij die oplossing dat de gemeente meegenomen wordt in de weg die daartoe leidt. Op deze wijze is de ‘kwaliteit van het onderzoeksproces’ mede bepalend voor het ‘succes van de verandering.’

Poëtisch - , simultaneïteits - en positief principe

In overeenstemming met het *poëtisch principe* kan de gemeente worden gezien als een boek dat voortdurend geschreven wordt en dat - tot op de jongste dag - nooit afkomt. De nieuwe bladzijden die geschreven worden, bewegen zich echter niet buiten het kader of het plot van de in het verleden al geschreven hoofdstukken, terwijl ook de uitkomst, de afloop van het boek in grote trekken bekend is (zonder dat dit grote verrassingen uitsluit). Wanneer we als ‘mede-arbeiders van God’ op onze bescheiden plek participeren, mogen we mede-auteurs zijn van het boek van de gemeente.

Onderzoeken en veranderen gaan volgens het *simultaneïteitsprincipe* gelijk op. In openheid voor elkaar ga je een weg waarin je jezelf bewust wordt van je eigen vaak tot dan toe onbewuste vooronderstellingen. De weg van vernieuwing welbewust inslaan, is op zichzelf al een vernieuwing. Zo is de gemeente permanent onder reconstructie, als werk in uitvoering.

Gaandeweg dit proces, met de onvermijdelijke *ups-and-downs*, is het van doorslaggevend belang om vast te houden aan het *positief principe*. We kijken

naar de situatie door een positieve bril en richten ons allereerst op wat er goed gaat.

Wanneer toepassing van AI?

Op de situatie van de christelijke gemeente zijn (1) een participatieve stijl van veranderen' (*Veranderen met appreciative inquiry* , 41) en (2) de wens een doel of ambitie te realiseren, voluit van toepassing. Bij (3), een experimentele, improviserende en lerende aanpak van veranderen is te denken aan experimentele vormen van kerk-zijn in tot nog toe onbekende situaties, zogenoemde pioniersplekken. (4) is bij uitstek van toepassing: het gaat om de goede balans tussen bewaren en vernieuwen, en zo om een zorgvuldig transitieproces. Ook (5) is herkenbaar. Er doen zich nieuwe disruptieve trends en ontwikkelingen voor. De gemeente wordt uitgedaagd door verregaande verschuivingen en wisselend paradigma's in haar culturele context. (6) Communicatief en relationeel kan er veel mis zijn in de gemeente. Relationele aanpak is dan van groot belang. (7) spreekt over netwerkend en experimenteel veranderen. Ook dit kan in de gemeente van toepassing zijn. Belangrijk is de opmerking op p.42: de invloed die mensen daadwerkelijk kunnen uitoefenen op het eindresultaat moet reëel aanwezig en traceerbaar zijn.

Het 4D- model

Toepassing van dit model op de christelijke gemeente leidt tot de volgende uitgangspunten:

Discover (Vertellen) Start met successen uit het verleden: laat mensen voor zichzelf en voor anderen expliciet maken wat de gemeente voor hen betekend heeft en nog betekent.

Dream (Verbeelden) Deel met elkaar ideaalbeelden van gemeentezijn, lonkende perspectieven – maar dan wel met verdiscontering van de blijvende gebrokenheid. Er is dus geen plaats voor overspannen idealen van een zuivere kerk. De bruid blijft bedelares bij de Bron.

Design (Vormgeven) Blijf met beide benen op de grond staan, maar doe wél concrete stappen in de gewenste richting. Je komt het dichtst bij het onbereikbare door je in de richting daarvan te bewegen. Tussen droom en daad staat de bezinning op realistische veranderingen.

Deliver (Vernieuwen) ‘De kern van veranderen is dat je het pas herkent wanneer je het ziet.’ Wees bewust van de stappen die gezet en resultaten die bereikt zijn. Vergelijk regelmatig de huidige situatie met eerdere standen van zaken en durf de vooruitgang te benoemen. ‘Veracht de dag der kleine dingen niet.’ Waardeer ook nu expliciet wat er te waarderen valt en blijf vervolgens vanuit het gedeelde visioen kritisch kijken naar de status quo.

Waarderen en onderzoeken als grondslagen van verandering

Een krachtig pre van AI is dat hedendaagse communicatietheorieën worden toegepast in veranderstrategieën. Gemeenteopbouw kan hiermee haar winst doen. Ook in dat kader is veel waarde te hechten aan een doorbreking van eenzijdig monologische communicatie en aan het creëren van responsieve processen waarin mensen continu op elkaar reageren. De kwaliteit van de interactie en de mate van betrokkenheid van mensen bij de vernieuwingsprocessen verdienen voortdurend volle aandacht. Terecht wordt tegenover functioneel of instrumenteel taalgebruik een pleidooi gevoerd voor waarderende gespreksvoering. De kunst van het vragen stellen, het blijven luisteren naar elkaar, het opbouwen van responsieve communicatie zijn de factoren waarmee een geslaagd proces staat of valt. Waar spontaneïteit en creativiteit de ruimte krijgen die ze verdienen, komen mensen tot bijstelling van hun denken, zien ze nieuwe perspectieven en groeit de bereidheid tot nieuwe actie. ‘Wat aandacht krijgt, groeit.’ Juist waar we leven van het grote Verhaal mogen we inzetten op een narratieve manier van veranderen.

Slotsom

Mijn poging tot meedenken met de principes van AI vanuit een theologisch perspectief leidt mij tot de conclusie dat AI beslist vruchtbare aanknopingspunten oplevert voor de bezinning op en praktijk van gemeenteopbouw. Daarbij dient wel voortdurend in het oog te worden gehouden dat de gemeente van Christus een unieke identiteit heeft en dat alle processen van vernieuwing zich dienen te bewegen binnen de in het NT gegeven principiële kaders.

Veenendaal, 14 februari 2023

@ J. Hoek