

Kerkelijke gemeente als dynamische configuratie

Een analysemodel in gemeenteopbouwprocessen

Gert de Jong analyseert de verschuiving van 'pertinent géén' tot 'per se wél' een kerkgebouw voor gelovigen in de nieuwste wijken van groeistad Amersfoort.

In Amersfoort-Noord staat een kerkgebouw van de Protestantse Gemeente. Het is een kerkgebouw dat 'er eigenlijk niet komen zou'. Toen in de jaren zeventig van de vorige eeuw bekend werd dat er grootschalige nieuwbouw in Amersfoort-Noord zou plaatsvinden, spraken Amersfoortse kerken namelijk af dat de kerk graag present wil zijn, maar dat een kerkgebouw daar niet meer bij past. Er kan veel in het opbouwwerk, zo was de gedachte, maar de tijd van kerken bouwen ligt achter ons.

Amersfoort-Noord is inmiddels bezig met de afronding van de vierde fase van de nieuwbouw (wijk Vathorst); ook hier wil de kerk present zijn. Toen de gemeente daarvoor plannen ontwikkelde was de overtuiging dat de kerk alleen present kon zijn als er per se wel een kerkgebouw zou komen. Een niet geringe ver-

schuiving in aanpak dus gedurende de opbouwfase van een zeer omvangrijke serie nieuwbouwwijken. Hoe die verschuiving is verlopen, wil ik analyseren aan de hand van een door mij ontwikkeld model dat ik 'dynamische configuratie' noem.

De grondstructuur van dit model van 'dynamische configuratie' heb ik opgepikt van Jan

***Wees voortvarend in
het beleid en secuur
met de mensen***

Jonkers (o.a. Jonkers 2000) en vervolgens nader uitgewerkt, vooral in de richting van wat ik noem besluitvormend handelen. In dit artikel >

*PKN-kerken Inham en Brandpunt, RK-kerk Martinus >
Amersfoort-Noord/Hoogland. Foto René Rosmolen*



introduceer ik globaal dit model en analyseer dan het proces in Amersfoort-Noord. Voor die analyse baseer ik me op de gevalstudie die ik van 2003 tot 2008 uitvoerde (De Jong 2008). Een gevalstudie beschrijft en onderzoekt, zoals de naam al aangeeft, één geval. Maar wat ik uit de gevalstudie afleidt, lijkt me bruikbaar bij het nadenken over de lokale kerkelijke gemeente en met name het besluitvormend handelen binnen de gemeente. Met enkele gedachten daarover sluit ik dit artikel daarom af. Maar eerst, bij wijze van nadere beschrijving van de casus uit Amersfoort-Noord, een korte schets van de situatie aldaar.

Amersfoort-Groeistad

In de jaren zeventig van de vorige eeuw wordt Amersfoort aangewezen als groeistad, wat betekent dat een grote stadsuitbreiding in verschillende fasen zal plaatsvinden. In dit artikel beperk ik me tot de realisering van een kerkelijke wijkgemeente in de wijken Zielhorst en Kattenbroek; beide wijken bevinden zich op het terrein van de kerkelijke gemeente Hoogland. Hoogland is thans deel van de burgerlijke gemeente Amersfoort, maar heeft een zelfstandige kerkelijke gemeente.

De Raad van Kerken van Amersfoort en van Hoogland zien in de stadsuitbreidingsplannen aanleiding om kerkelijke initiatieven te gaan ontplooiën. Er wordt een projectgroep opgericht, genaamd 'Platform van de kerken met het oog op Amersfoort-Groeistad'. Dit platform gaat zich bezinnen op de vraag wat de kerken te doen staat in de geplande stadsuit-

breiding. Daarbij is men zich bewust van secularisatie en ontkerkelijking en van het feit dat veel vormen van kerkelijke activiteiten niet meer lijken te passen binnen de huidige tijd.

Ontmoetingsbijeenkomsten

Maar wat dan wel? Om daar achter te komen, besluit men het oor te luisteren te leggen bij de bewoners zelf. De kerk moet geen kerkelijke gemeente stichten waar de mensen naartoe kunnen komen, maar de kerk moet naar de mensen toe gaan en met hen in gesprek gaan over wat zij wensen in hun wijk en in hun leven. Dromen over de toekomst, daar gaat het om.

Daarvoor gaan leden van de bestaande kerkelijke gemeente van Hoogland, samen met

De kerk moest naar de mensen toe en met hen in gesprek gaan

betrokken kerkleden uit Amersfoort, bij de nieuwe bewoners langs om hen welkom te heten. Wanneer een stratenblok wordt opgeleverd, trekt men de buurt in met een welkomstpresentje (een plantje of een bloemetje of iets dergelijks) plus een informatiepakket én een hartelijk welkom in de buurt. Men stelt zich voor als van de kerk, vertelt dat de kerk graag een rol wil spelen in de opbouw van de wijk en het leven van de mensen, en dat men graag hoort op welke wijze de kerk daarbij een rol kan spelen.

Er worden ook zogenoemde ontmoetingsbijeenkomsten belegd, waarvoor de nieuwe bewoners worden uitgenodigd. Op die ontmoetings-

bijeenkomsten wordt dan, zoals dat wordt genoemd, gedroomd.

Veel staat open, want men wil graag aansluiten bij de wensen van de bewoners. Maar één ding lijkt wel vast te staan: er komt geen kerkgebouw in deze wijk! 'In deze tijd bouwen we geen kathedralen meer', zo hoorde ik iemand zeggen. Dat had te veel van doen met traditionele vormen van kerk-zijn en daarin wil men liever niet meer investeren.

Gewerkt wordt dus met welkomstbezoek en ontmoetingsbijeenkomsten. Ook worden experimentele vieringen gehouden. Dat zijn bijeenkomsten in een zaal die men huurt van een schoolgebouw. Daar komen mensen dan samen ontbijten op zondagmorgen en wordt een soort natuurlijke overgang van eten naar viering gemaakt. Naar experimentele en alternatieve vieringen, wel te verstaan.

Toch een eigen gebouw

Nu stellen vrijwel alle bewoners het op prijs dat ze welkom worden geheten door de kerk, bij het huis-aan-huis welkomstbezoek. Zo'n gebaar vindt men sympathiek. Echter slechts een beperkt aantal mensen komt naar die ontmoetingsbijeenkomsten. Om precies te zijn: dat zijn voornamelijk mensen met een kerkelijke achtergrond. Die waren in hun vorige woonplaats kerkelijk betrokken en zoeken in hun nieuwe woonstek in Amersfoort-Noord ook een kerkelijk onderdak. Als aan hen gevraagd wordt hoe zij vinden dat de kerk present zou moeten zijn, geven ze aan behoefte te hebben aan een eigen kerkgebouw. En ook die

alternatieve vieringen hoeft voor een toemende groep mensen niet meer. Liever heeft men een eigen kerkgebouw met min of meer reguliere kerkdiensten.

En zo gebeurt het. Er staat nu een mooie moderne kerk in de wijk Zielhorst-Kattenbroek in Amersfoort-Noord. De kerk heeft weliswaar een eigen karakter met een sterke oecumenische gezindheid, maar is tegelijk een traditionele kerk in de zin dat het een kerkelijke gemeente is zoals er zo veel zijn in Nederland.

Dynamische configuratie

De vraag is nu of ik dit gemeenteopbouwproces, of specifieker: het besluitvormend handelen dat aan dit proces ten grondslag ligt, kan analyseren met het model van de dynamische configuratie. Daartoe moet ik eerst dat model nader toelichten.

Vanuit sociaalwetenschappelijk oogpunt is een lokale kerkelijke gemeente een complex fenomeen. Ze is zeker niet alleen te zien als organisatie, hoewel er wel duidelijk kenmerken van een organisatie aanwezig zijn. De gemeente lijkt ook wel op een gemeenschap, maar evenzeer zijn er kenmerken van een sociale beweging aanwijsbaar. Het is dus blijkbaar een samenstelling van alle drie deze sociologische entiteiten tegelijk. Die samenstelling noem ik een dynamische configuratie, dat wil zeggen een samenstelling van organisatie, sociale beweging en gemeenschap waarbij die delen zich dynamisch ten opzichte van elkaar verhouden. Allereerst definieer ik deze onderdelen, die ik als entiteiten omschrijf. ▷

Organisatie

Met een organisatie bedoel ik dan – met Lammers – een samenlevingsverband met een min of meer hiërarchisch karakter dat functioneert op basis van een formeel-rationeel ontwerp met betrekking tot functionalisatie-, coördinatie-, en finalisatieprocessen. Lammers licht die begrippen als volgt toe:

- *functionalisatie* is het bewust vormen van taken en taakcomplexen als delen van een groter actiegeheel, dat gericht is op het bereiken van een objectief doel;
- *coördinatie* is het bewust samenvoegen van de functies met betrekking tot het objectieve doel van het geheel;
- *rationele finalisatie* is het bewust betrekken van het totaal van de gecoördineerde functies op een objectief deel.

Kort gezegd: bij organisaties worden taken verdeeld, op elkaar afgestemd en betrokken op het na te streven geheel (Lammers, Mijs & Noort 2000). Organisaties proberen dan ook altijd zo effectief en efficiënt mogelijk te werken.

In navolging van de verschillende vormen van handelen volgens Max Weber, noem ik het handelen van de organisatie doel-rationeel handelen (vgl. Goddijn 1980, 87-88). Er zijn nog meer kenmerken van organisaties te noemen; deze zal ik hierna in een overzichtstabel vermelden. Daarin wordt onder andere aandacht besteed aan wat wel de *interne stakeholders* wordt genoemd (voor de organisatie noemt Lammers (1993) die ‘de organisatiege-

noten’), de oorsprong van organisaties en de wijze waarop de omgeving wordt gezien en benaderd.

Sociale beweging

Een sociale beweging vindt vaak haar oorsprong in een zekere onvrede of onbehagen met de bestaande situatie. Naar aanleiding van die onvrede ontstaat ‘een verzameling interacterende individuen die proberen veranderingen van de sociale en culturele arrangementen te

‘De kerk die er niet zou komen’ werd symbool van de eigen identiteit

bevorderen, te beheersen of tegen te houden’ (Klandermans & Seydel 1987, 78).

Een ander belangrijk kenmerk is dat er binnen sociale bewegingen vaak een dragende ideologie of visie is. De term ideologie gebruik ik, met Schreuder (1981; 1985), in de neutrale, sociaalwetenschappelijke betekenis van het woord, namelijk als de opvattingen van waaruit de werkelijkheid wordt beschreven en verklaard. De ideologie bevat daarbij een normatief element.

Binnen de sociale beweging zijn de volgende interne stakeholders aanwijsbaar. Allereerst zien we de charismatische leiders. Dat zijn de mensen die vanuit de ideologie of visie leiding geven aan de sociale beweging. Zij doen dat veelal door met bezielende verhalen mensen te motiveren zich in te zetten. Eveneens proberen ze een aantal mensen binnen de leidende kern

van de sociale beweging te betrekken. Schreuder noemt hen de intimi. De charismatische leider (en de intimi) proberen vervolgens volgelingen te verzamelen; dat duid ik aan met mobilisatie en commitment verwerven (vergeleijk McCarthy & Zald 1977).

De wijze van handelen, volgens de Weberiaanse indeling die ik hier gebruik, is waarde-rationeel. In het te presenteren schema staan deze en aanvullende kenmerken genoemd.

Gemeenschap

De derde entiteit binnen de dynamische configuratie is de gemeenschap. Kenmerken hiervan zijn: verwantschap, identiteit, gezamenlijke (vaak ongeschreven) normen en waarden, de aanwezigheid van een netwerk van onderlinge betrekkingen (die naar dichtheid en reikwijdte kunnen worden beschreven), en symbolen en rituelen.

Een aantal hiervan licht ik kort toe. Allereerst is er de verwantschap, het zich op elkaar betrokken weten van de leden van de gemeenschap (zie Tönnies & Ruebens 1990).

De gezamenlijke normen en waarden zijn uitdrukking van 'zo doen we dat hier'. Het zijn de ongeschreven regels van de gemeenschap, of de uitdrukking van de groepscultuur. Ongeschreven, want gemeenschappen zijn over het algemeen wars van formalisatie en zaken vastleggen.

Symbolen en rituelen zijn betekenisvolle objecten of handelingen die uitdrukking geven aan een achterliggend idee of concept. Binnen

gemeenschappen kunnen bepaalde symbolen of rituelen een samenbindende kracht hebben. Soms vervullen fysieke grenzen of objecten deze symbolische functie, bijvoorbeeld wanneer 'Nederlanders' zich willen onderscheiden van 'Duitsers' rond voetbal, of wanneer men een meer dan functionele band ervaart met het 'eigen' kerkgebouw.

De interne stakeholders zijn de informele leiders. Dat zijn personen wier vermogen om anderen te leiden voornamelijk persoonlijk is

De gemeenschap is de stille kracht in het besluitvormend handelen

(Etzioni 1966, 97-98). Achter de informele leiders scharen zich vaak de volgers. Daarbij wordt binnen de gemeenschap gedacht in termen van gevestigden en buitenstaanders (Elias & Scotson 1985). Door de gevestigden worden gezamenlijke normen en waarden telkens (stilzwijgend?) bevestigd. Dit kan door roddel, uitsluiting, afkeuring of beloning. Vanuit de optiek van de gevestigden overtreden de buitenstaanders deze normen en waarden vaak op ontoelaatbare wijze, waarmee dan weer bevestigd wordt dat de buitenstaanders terecht buitenstaanders zijn. De vorm van handelen is naar de indeling van Weber affectief en traditioneel.

In een samenvattend schema ziet het geheel er als volgt uit. ►

Facetten	Organisatie	Sociale beweging	Gemeenschap
Genoten of interne stakeholders	topleiding; loyale elite; inheemse elite; organisatiegenoten	charismatisch leider; intimi; deelnemers	informele leider; volgers
Kenmerken	functionalisatie; coördinatie; finalisatie; hiërarchie formaliseren	onbehagen; ideologie of visie; eigen normen en waarden; commitment en mobilisatie	verwantschap; identiteit; gezamenlijke normen en waarden; netwerken; symbolen en rituelen; begrenzing
Oorsprong	bewuste constructie	drang tot verandering; 'utopisch moment'	niet geconstrueerd, min of meer vanzelf ontstaan
Handelen	doel-rationeel	waarde-rationeel	affectief en/of traditioneel
Benadering van omgeving	analytisch	tekort; object van verandering	vreemd of vijandig

Analyse

Op welke wijze helpen deze begrippen nu bij de analyse van het gemeenteopbouwproces in Amersfoort-Noord? Daarvoor ga ik de geschetste casus nog eens langs en sta ik stil bij wat ik noem het 'besluitvormend handelen', dat is het handelen van de lokale kerkelijke gemeente aan de hand van (meer of minder expliciete) besluiten.

Bij de oprichting van het genoemde Platform werd een intentieverklaring opgesteld die door verschillende kerken is ondertekend. Hier ont-

staat dus een organisatie. Tegelijk werd een visie geformuleerd die voortkomt uit een verondersteld tekort in de nieuwbouwsamenleving. In een van de documenten staat het volgende:

'Naast vreugde om een nieuw begin te maken in een nieuwe wijk, zijn er ook zorgen. De huren zijn vaak hoog en eisen een belangrijk deel van het inkomen. De aflossing van de hypotheek gaat moeilijk. Mensen die verhuizen moeten afscheid nemen van oudere relaties en

zien vaak geen kans om nieuwe op te bouwen. Werkloosheid, echtscheiding en leven van de bijstand grijpen diep op het bestaan in. De snelle groei van een enorme wijk met al zijn vreugden en zorgen is een uitdaging voor de kerken.'

De kerken hebben hiermee hun agenda gezet en dit is duidelijk de agenda van de sociale beweging. We zien dus zowel de organisatie als de sociale beweging en beide hebben een gemeenschappelijke invloed op het besluitvormend handelen.

Bij het opbouwwerk horen ook de genoemde ontmoetingsavonden en de experimentele vieringen. Die blijken een toenemende belangstelling te kennen en er groeit een gemeenschap. Die gemeenschap bestaat vooral uit mensen met een kerkelijke achtergrond. Zo zegt iemand in de interviews:

'Daardoor gebeurde het ook dat als mensen werden gevraagd voor activiteiten, je de mening en medewerking van vooral kerkelijk betrokken mensen kreeg. Als vanzelf ontstaat er dan een groep waar de kerkmensen langzaam maar zeker de boventoon gaan voeren. De gemeenschap die ontstond, was een gemeenschap van kerkmensen.'

Die gevormde gemeenschap handelt, zoals hiervoor is aangegeven, traditioneel; dus zoals ze het gewend zijn. En de kerkmensen die zich rond het opbouwwerk verzamelden, hadden blijkbaar geen behoefte om met de visie van de

sociale beweging die we rond het Platform en de Beleidsvoorbereidende Commissie Zielhorst zagen ontstaan, in te stemmen.

Een van de predikanten zegt hierover in een boek dat in 1993 de balans van de kerk in wording in Amersfoort-Noord opmaakt:

'We hebben in die eerste fase mensen teleurgesteld (...) vooral mensen aan de rand van de kerk en buitenkerkelijken. Mensen die een heel goeie inbreng hadden, zijn verdwenen. Ik was daar in de goeie zin van het woord heel dubbel in. Ik geloofde in die Kameleon-bijeenkomsten (de experimentele vieringen in schoolgebouw De Kameleon – GdJ), maar ik ben ook predikant van een gemeente. Mensen moeten vanuit hun traditie hun geloof kunnen beleven' (Nijeboer & Haverlach-de Weerd 1993, 132).

De predikant erkent en honoreert hier dus het traditioneel handelen van de gemeenschap. Het is een mooie illustratie hoe de invloed op het besluitvormend handelen inmiddels is verschoven. Van de sociale beweging die vanuit haar ideologie of visie een bijdrage wil leveren aan de wijksamenleving in opbouw en tegelijk een vernieuwende bijdrage aan de kerk wil leveren, gaat het naar de gemeenschap die affectief en traditioneel handelt.

Vanuit die gemeenschap komt dan de vraag naar een eigen kerkgebouw op. Wanneer daar toe wordt besloten, wordt er vervolgens veel georganiseerd: ►

‘Eerst werd een notitie geschreven en daaromheen is een werkgroep gevormd met katholieken en protestanten. Vanuit die werkgroep kwam een stuurgroep. De stuurgroep heeft plannen ontwikkeld. Toen de plannen af waren, zijn er verschillende commissies in het leven geroepen (...) De commissies kwamen met plannen en rapporteerden aan de stuurgroep. Daar werden de beslissingen voorbereid en ter besluit voorgelegd aan de kerkenraad.’

We zien hier functionalisatie, coördinatie en formalisering van de organisatie in één citaat terugkomen. Echter, tegelijk blijkt dat de organisatie weliswaar een belangrijke taak heeft met al het regel, gecoördineer en de finalisatie, maar het geeft eerder de indruk van klussen opknappen of genomen besluiten uitvoeren, dan dat de organisatie een substantiële bijdrage aan het besluitvormend handelen levert. Waar dat besluitvormend handelen heen gaat, is immers al ‘besloten’ door de gemeenschap: er komt een kerkgebouw.

Dat het dus vooral de gemeenschap is, die haar stempel op het besluitvormend handelen drukt, leid ik ook af uit de wijze waarop de gemeenschap haar eigen geschiedenis vertelt. Vrijwel alle informanten die ik tijdens mijn onderzoek sprak, vertelden dat Het Brandpunt de kerk is die er eigenlijk niet zou moeten komen. Nu die kerk er toch is, zou dat uitgelegd kunnen worden als het afscheid nemen van de ideologie of visie en de dromen die in het begin zijn geformuleerd. Maar men vertelt het verhaal niet zo en ook niet als een geschie-

denis van het bijstellen van doelen of het naast zich neerleggen van oude idealen. Het is het verhaal van wat men samen heeft neergezet, ondanks het feit dat men vroeger toch dacht dat dit echt niet zou kunnen. ‘De kerk die er niet zou komen’ wordt daarmee een onderdeel (symbool) van de eigen identiteit.

Terugkijkend op dit deel van de casus kan dus worden geconcludeerd dat we hier een kerkelijke gemeente als dynamische configuratie zien, namelijk een samenstelling van organisatie, sociale beweging en gemeenschap. Daarbij blijkt ook dat het besluitvormend handelen in het begin vooral gestuurd wordt door de sociale beweging. Maar naarmate er een gemeenschap ontstaat, gaat die het besluitvormend handelen meer beïnvloeden. Organisatie en sociale beweging blijven aanwezig, maar hun bijdrage aan het besluitvormend handelen neemt in betekenis af.

Zo zag ik tijdens mijn onderzoek talloze beleidsplannen, notities, visieformuleringen, draaiboeken voor het kerkenwerk, formulieren enzovoorts. Het is de weerslag van veel doelrationeel handelen en vooral formaliseren. Ook hoorde ik telkens visies en ideologieën verwoord. Soms om de ontstane situatie te herinterpreteren vanuit de eerder geformuleerde visie. Daarnaast zag ik dus de genoemde gemeenschap. Telkens is de lokale kerkelijke gemeente in opbouw dus als zo’n dynamische configuratie te zien, waarbij de te onderscheiden entiteiten hun eigen wijze van handelen hebben.

Wanneer dat botst, en het eropaan komt welke entiteit het zwaarste stempel op het besluitvormend handelen drukt, blijkt dat in alle drie de wijken vooral de gemeenschap te zijn die nadruk legt op de goede onderlinge relaties, mensen bij elkaar wil brengen en houden, en een kerkelijke gemeente wil opzetten op een wijze waarmee men vertrouwd is. Anders gezegd: we zien de dominantie van affectief en traditioneel handelen.

Conclusie en discussie

Er valt veel meer over deze casus te zeggen, maar dat gaat het bestek van dit artikel te buiten. De liefhebber leze mijn *Doen alsof er niets is* (De Jong 2008), waarin een uitgebreide analyse is opgenomen. Nu is de vraag naar het nut van dit analyseschema aan de orde.

Voor de beantwoording wijs ik allereerst op het meervoudige karakter van de lokale kerkelijke gemeente. Daarin bevinden zich volgens het model van de dynamische configuratie drie entiteiten. Alle drie hebben zij hun eigen wijze van handelen, en die wijzen kunnen elkaar versterken, maar zeker ook hinderen. Wie slechts op één let, ziet veel over het hoofd. Die waarschuwing neemt ook Stoppels over in zijn jongste boek (Stoppels 2009).

Voor zover ik het kan overzien, richt veel gemeenteopbouw zich echter op organisatie en sociale beweging. Organisatie in de zin dat gemeentes beleidsplannen moeten formuleren of bezig zijn hun missie of visie op schrift te stellen. De gedachte lijkt dan te zijn dat als er een en ander is vastgelegd, het besluitvormend

handelen zich wel langs die lijnen zal ontwikkelen.

Het schrijven en herschrijven van beleidsplannen heeft echter het gevaar dat een papieren werkelijkheid wordt gecreëerd, waar veel tijd aan wordt besteed. Want als puntje bij paaltje komt is de bijdrage van de beleidsplannen aan het besluitvormend handelen veelal gering.

De Groot (2010) is zich van de genoemde dynamiek bewust en probeert de drie entiteiten als het ware in een optimale relatie tot elkaar te laten bestaan, door het theologische begrip *koinonia* in te brengen.

Zo kan een analyseschema behulpzaam zijn bij beleids- en veranderprocessen. Waar het dan telkens om zal gaan is de erkenning dat er binnen een gemeente drie entiteiten zijn, die alle drie hun eigen wijze van handelen hebben. Daarbij is het ook goed te beseffen, dat die entiteiten niet met verschillende fracties binnen een gemeente moeten worden vereenzelvigd. Soms kan één persoon zelfs onderdeel uitmaken van meerdere entiteiten. Predikanten zijn bijvoorbeeld vaak aanjager en inspirator binnen gemeentes. Ze zijn dan de charismatische leiders van de sociale beweging. Tegelijk zijn binnen veel kerken predikanten ook qualitate qua lid van de kerkenraad en daarmee deel van de organisatie. En als betrokken gemeentelid kunnen predikanten onderdeel zijn van de gemeenschap. Het is dan raadzaam te blijven letten vanuit welke entiteit of met welke rol gehandeld wordt.

De gemeenschap is daarbij de entiteit die ►

extra alertheid vraagt. Een gemeenschap laat namelijk weinig schriftelijke sporen na: formaliseren of vastleggen hoort niet bij een gemeenschap. De communicatie is informeel, meningen en opvattingen verspreiden zich vaak van mens tot mens. De gemeenschap is daarom te zien als de stille kracht in het besluitvormend handelen.

Is de gemeenschap dan het grote obstakel bij besluitvormend handelen? Zo is het door mij zeker niet bedoeld. Wel kan de gemeenschap remmend werken op het enthousiasme dat bij een sociale beweging hoort, of voorbijgaan aan de procedures van de organisatie. Maar evenzeer kan de gemeenschap de groep mensen zijn, die zich met hart en ziel inzet voor hun eigen kerkelijke gemeente en het reservoir vormen voor al het vrijwilligerswerk dat moet gebeuren.

Je bewust zijn van het feit dat een gemeente een dynamische configuratie is, is één ding. Dit gegeven verdisconteren in het handelen is een tweede stap. Eigenlijk gaat die stap de intentie van dit artikel te buiten. Ik wil namelijk slechts een analysemodel uiteenzetten. Maar mogelijk kan behulpzaam zijn wat ik vanuit mijn Kaski-werk soms aanreik bij veranderingsprocessen: wees voortvarend in het beleid en secuur met de mensen. Daarmee bedoel ik het volgende. Wanneer beleid eenmaal is vastgelegd, is het verstandig daaraan vast te houden (zonder rigide te zijn). Dat dit kan indruisen tegen wat de gemeenschap met haar traditionele en affectieve wijze van handelen, wenselijk vindt, zal

ieder beamen die betrokken is geweest bij kerk-sluitingen, fusietrajecten, of – zoals in deze casus beschreven – opbouwtrajecten. Die mensen zijn in grote mate legitiem. De gemeenschap is immers (mede) drager van de kerkelijke gemeente. Mensen die moeite hebben met het beleid, hebben recht om gehoord te worden en begeleid te worden. Maar wel altijd zo dat het evenwicht tussen organisatie, sociale beweging en gemeenschap optimaal is. <

Literatuur

- Elias, N., & Scotson, J. L. (1985). *De gevestigden en de buitenstaanders. Een studie van de spanningen en machtsverhoudingen tussen twee arbeidersbuurten*. 's-Gravenhage: Ruward.
- Etzioni, A. (1966). *De moderne organisatie*. Utrecht: Spectrum.
- Goddijn, H.P.M. (1980). *Max Weber, zijn leven, werk en betekenis: een inleiding*. Baarn: Ambo.
- De Groot, K. (2010). Een gastvrije parochie is niet een gezellige parochie. *Handelingen, tijdschrift voor praktische theologie*, 37(2), 2-11.
- De Jong, G.P. (2008). *Doen alsof er niets is. Sociologische gevalstudie over een kerkelijke gemeente als dynamische configuratie*. S.l.: s.n.
- Jonkers, J.B.G. (2000). Evaluatie van de gereformeerde gemeenteopbouw. In: J.B.G. Jonkers & J. Bruinsma - de Beer (eds.). *Gemeente gewogen. Een introductie op het theologische gesprek over de lokale kerkelijke gemeente*, 12-34. Kampen: Kok.
- Klandermans, B., & Seydel, E. (1987). *Overtuigen en activeren. Publieksbeïnvloeding in theorie en praktijk*. Assen etc.: Van Gorcum.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A., & Noort, W.J. van (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties* (8e bijgewerkte druk ed.). Utrecht: Het Spectrum.
- McCarthy, J.D., & Zald, M.N. (1977). Resource mobilization and social movements: a partial theory. *The American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241.

- Nijeboer, W.C., & Haverlach-de Weerdt, L. (1993). *Samen op weg in een geherformeerde vrijplaats. Heden en verleden van de protestants-christelijke geloofsgemeenschap in Hoogland*. Hoogland: Hervormde/Gereformeerde Kerkgemeenschap Hoogland.
- Schreuder, O. (1981). *Sociale bewegingen. Een systematische inleiding*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Schreuder, O. (1985). *Moderne bewegingen. Oude thema's in een nieuw klimaat*. Zeist: Kerckebosch.
- Stoppels, S. (2009). *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Tönnies, F., & Ruebens, M. (1990). *Gemeenschap en maatschappij. Grondbegrippen van de zuivere sociologie*. Leuven: Acco.
- Gert (dr. G.P.) de Jong is senior onderzoeker en kwaliteitsmanager bij ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.
dejong.gp@gmail.com