

BEWOONDE HERINNERING

Een *learning history* van het Samen-op-Weg-proces

Hanna Ploeg-Bouwman



Eburon
Utrecht, 2019

Productie en uitgave: Uitgeverij Eburon, Utrecht

Kunstwerk op omslag: Claire Morgan's *Act of God* (2015).

Fotografie omslag: Chris Franken, Keulen.

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

Grafisch ontwerp: Studio Iris, Leende

© 2019 Hanna Ploeg-Bouwman. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Inhoud

Hoofdstuk 1 Herinneren, vergeten en veranderen	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Plaatsbepaling	19
1.3 Relevantie	25
1.4 Aanleiding	29
1.5 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling	31
1.6 Het onderzoek	37
1.7 Leeswijzer	39
Hoofdstuk 2 Bewoonde herinnering en een complex veranderproces	41
2.1 Inleiding	41
2.2 Collectief geheugen	42
2.2.1 Van reformatie tot beweging vanaf de basis (1961-1973)	45
2.2.2 De eerste gezamenlijke synodevergaderingen (1973-1986)	50
2.2.3 In staat van hereniging (1986-1990)	53
2.2.4 Op weg naar de verdere vormgeving (1990-1998)	55
2.2.5 Op weg naar de vereniging (1998-2003/2004)	57
2.3 Ankerplaatsen	59
2.4 Verleden en heden	60
2.4.1 Herinneringscultuur	64
2.4.2 Herinneringsdragers	67
2.4.3 Herinneringsmanagers en organiseerroutines	69
2.4.4 Hervormde herinneringscultuur	74
2.4.5 Gereformeerde herinneringscultuur	75
2.4.6 Evangelisch-Lutherse herinneringscultuur	75
2.4.7 Regels van een presbyteriaal-synodale herinneringscultuur	76
2.5 Complex veranderproces	77
2.5.1 Complex: veel ballen in de lucht	78
2.5.2 Veranderbereidheid en veranderparadigma's	81
2.5.3 Werkingsmechanismen	85
2.6 Perspectief	90

Hoofdstuk 3 Onderzoeksdesign	93
3.1 Inleiding	93
3.2 Het vooronderzoek	93
3.3 Opzet van het onderzoek	95
3.4 Narratief onderzoek	96
3.5 Een learning history van Samen op Weg	98
3.5.1 De bronnen	100
3.5.2 Stemmen	102
3.5.3 De membercheck	103
3.6 Werkwijze	104
3.6.1 Respons en memo's	105
3.7 De analyse	107
3.7.1 Datareductie en definiëren van de hittepunten	108
3.7.2 Het perspectief	117
3.7.3 Het verzadigingspunt, betekenis en conclusie	118
Hoofdstuk 4 Hittepunten	121
4.1 Inleiding	121
4.2 Hittepunt 1: De oproep van De Achttien en de jongeren (1961-1973)	123
4.2.1 Herinneringsdragers	124
4.2.2 Ankerplaatsen en herinneringsdocumenten	126
4.2.3 Herinneringscultuur, veranderparadigma's en werkingsmechanismen	127
4.2.4 Voortgang Samen op Weg	131
4.3 Hittepunt 2: Verschil in denken (1973-1986)	133
4.3.1 Herinneringsdragers	134
4.3.2 Ankerplaatsen en herinneringsdocumenten	136
4.3.3 Herinneringscultuur, veranderparadigma's en werkingsmechanismen	138
4.3.4 Voortgang Samen op Weg	142
4.4 Hittepunt 3: Schetsen en het einde van de werkgroep (1986-1990)	145
4.4.1 Herinneringsdragers	146
4.4.2 Ankerplaatsen en herinneringsdocumenten	149
4.4.3 Herinneringscultuur, veranderparadigma's en werkingsmechanismen	151
4.4.4 Voortgang Samen op Weg	156
4.5 Hittepunt 4: De kerkorde (1991-1998)	158
4.5.1 Herinneringsdragers	159
4.5.2 Ankerplaatsen en herinneringsdocumenten	161
4.5.3 Herinneringscultuur, veranderparadigma's en werkingsmechanismen	162
4.5.4 Voortgang Samen op Weg	165

4.6	Hittepunt 5: De naam en de groep van acht (1998-2003/2004)	167
4.6.1	Herinneringsdragers	168
4.6.2	Ankerplaatsen en herinneringsdocumenten	171
4.6.3	Herinneringscultuur, veranderparadigma's en werkingsmechanismen	172
4.6.4	Voortgang Samen op Weg	177
4.7	Samenvatting	179
Hoofdstuk 5 De betekenis		187
5.1	Inleiding	187
5.2	Verhaal 1 – Ambitie	187
5.3	Verhaal 2 – Dilemma's	191
5.4	Verhaal 3 – Conflict	196
5.5	Verhaal 4 – Confrontatie	198
5.6	Verhaal 5 – Acceptatie	201
5.6.1	De plek der moeite	202
5.6.2	Aandacht voor het proces van de groep	203
5.6.3	Breken met hetzelfde	204
5.6.4	De 'rijke tijd' is voorbij of niet?	207
Hoofdstuk 6 Conclusies en discussie		209
6.1	Inleiding	209
6.2	Deelvragen	209
6.2.1	Deelvraag 1	209
6.2.2	Deelvraag 2	210
6.2.3	Deelvraag 3	213
6.2.4	Deelvraag 4	215
6.3	Beantwoorden vraagstelling	216
6.4	Discussie	218
6.5	Aanbevelingen	223
	Nawoord	229
	Samenvatting	232
	Summary	241
	Bibliografie	249
	Literatuurlijst	252
	Bijlage 1 en 2	263

HOOFDSTUK 1

Herinneren, vergeten en veranderen

1.1 Inleiding

Het verhaal van Samen op Weg is niet zomaar een verhaal. Het is een verhaal over een complex veranderproces van 'het huis van God', in de kerk in Nederland na de Reformatie, bewoond door de familie van de protestanten. Het Samen-op-Weg-proces start in de zestiger jaren. Dit is een tijd van verandering:

“Op een dag...

Op een dag was de tijd rijp. De tijd waarin het 'Samen op Weg' begon, was een tijd van een andere orde, waarin alles wat voorheen min of meer vanzelfsprekend was, ter discussie stond. Er ontstond een nieuw perspectief, een vergezicht, een nieuwe toekomst. Natuurlijk waren er nog velen die 'de oude orde' vasthielden en zich de oude tijden herinnerden, maar vaststond dat er iets borrelde en broei-
de wat aan de oppervlakte kwam, zichtbaar werd.”¹

Het Samen-op-Weg-proces, waarbij de Nederlandse Hervormde Kerk, de Gereformeerde Kerken in Nederland en de Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden zich verenigden of herenigen, is verleden tijd. Het is echter present in het 'onthouden' of misschien 'liever vergeten' van dit fusieproces. In het Samen-op-Weg-proces (1961-2004) gaan drie Nederlandse protestantse kerken met elkaar in gesprek en komen tot een fusie. De fusiekerk noemen zij uiteindelijk: Protestantse Kerk in Nederland. Deze fusie behelst ook de vorming van één landelijk centraal bureau en de vorming van een gezamenlijke predikantsopleiding.

Het proces start met de oproep van achttien theologen, dominees en een wika (een werker in kerkelijke arbeid), die allen werkzaam waren in het evangelisatiewerk en het studentenpastoraat. Het is een 'soort historisch experiment', een complex veranderproces waar bij de start in 1961 zo'n 4,1 miljoen en in 2004 2,4² miljoen mensen betrokken zijn. Het was in de ogen van veel mensen een bijzonder 'taai proces', dat veel voeten in de aarde heeft gehad. Het is geen 'verleden' tijd, het werkt nog door in het heden.

In 2014 bestond de Protestantse Kerk in Nederland (PKN) tien jaar. Hoe vier of misschien beter, hoe 'gedenk' je zoiets? Is er één nieuwe PKN-liturgie, is er een PKN-kerkgevoel of is het balanceren

1 Dit citaat staat in de learning history (zie ook hoofdstuk 3).

2 www.protestantsekerk.nl, geraadpleegd 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

tussen verschillende tradities met hun eigen herinneringscultuur? Kerkgevoel bestaat niet alleen uit materiële condities en gebeurtenissen die je objectief in kaart kunt brengen, maar is ook opgebouwd uit herinneringen en emoties, uit interacties waarin mensen een waardevolle en ‘eeuwige’ betekenis hebben gegeven aan de inhoud van hun overdenking. Deze manier van kijken wordt gevoed door historie, verhalen en eerdere gebeurtenissen en in stand gehouden door gedeelde waarden en verwachtingen die zich vertalen naar een groepseigen herinneringscultuur.

In het boek *Het gereformeerde geheugen: protestantse herinneringsculturen in Nederland, 1850-2000*³ wordt toegelicht dat er religieuze herinneringsculturen⁴ bestaan, die de herinnering aan het verleden present stellen, ontkennen, vergeten, verontschuldigen, verdringen of bewenen.⁵ Het thematiseren van herinneringselementen en wie welke elementen uit het verleden aan de orde stelt, wijst naar de vraag over belangen, tactiek en strategie van ‘herinneringsmanagers’ in de context van de eigen groepsidentiteit.⁶ De vervolgvraag die de auteurs dan stellen, luidt:

“Hoe verhoudt herinneringspolitiek zich als identiteitscreërende of -bevestigende factor tot andere transformatie- of stabilisatieprocessen?”⁷

Dit is een ingewikkelde vraag, waar het antwoord niet zomaar op gegeven is. Herinneringspolitiek wordt vooral zichtbaar langs breuklijnen in de geschiedenis. Zo’n breuklijn wordt herdacht en herinnerd door te verhalen van ankerplaatsen en herinneringsdocumenten over een opmerkelijke daad van een persoon of een groep. Voorbeelden daarvan zijn de publicatie in 1517 van de 95 stellingen van Maarten Luther (breuklijn: splitsing van de Rooms-Katholieke Kerk); de publicatie in 1834 van de Acte van Afscheiding (breuklijn: afscheiding van de Nederlandse Hervormde Kerk) en de oprichting in 1880 van de Vrije Universiteit door Abraham Kuyper (breuklijn: identiteitgebonden universiteit).⁸

Het Samen-op-Weg-proces is mijns inziens ook zo’n breuklijn. Er zijn ankerplaatsen aan te wijzen op basis van fysieke momenten (bijvoorbeeld de ondertekening door de drie fusiepartners op 12 december 2003 in Utrecht) en fysieke documenten (bijvoorbeeld de kerkorde) die uitgaan van fysieke organisaties. Er zijn – zo is mijn veronderstelling – ‘herinneringsmanagers’, en de woorden ‘tactiek en strategie’ duiden op een bewust proces dat min of meer ‘gestuurd’ kan worden. De wijze waarop het proces gestuurd wordt, bepaalt mede het al dan niet in stand houden, ontkennen, bewenen van eigen protestantse groepsidentiteit.

Protestanten⁹ zijn christenen wier kerken zijn voortgekomen uit Maarten Luthers rebellie tegen de Rooms-Katholieke Kerk. Niet het volgen van het centrale gezag, maar het eigen geweten en eigen geloofsinzicht staat centraal. Zo geeft Ryrie (2017) aan dat achter (bijna) alle twisten en

3 Harinck, G., Paul, H., & Wallet, B. (2009, p. 14).

4 Frances Yates (1966) betoogt in zijn boek *The Art of Memory* het belang van een stabiele omgeving voor het onderhoud van het individuele geheugen.

5 Harinck, G., Paul, H., & Wallet, B. (2009, p. 14).

6 Luyckx, P. (2009, pp. 75-82).

7 Harinck, G., Paul, H., & Wallet, B. (2009, pp. 20-24).

8 Ibid., p. 401.

9 Ryrie, A. (2017, p. 25).

discussies de 'liefdesrelatie' met God centraal staat, zozeer zelfs dat men bereid is elkaar en de rest van de wereld uit Gods naam te bestrijden.¹⁰ Deze 'liefdesrelatie' wordt opgebouwd in een religieuze gemeenschap en betekent dat er een gemeenschappelijke ervaring opgebouwd wordt. Het woord liefdesrelatie geeft ook mooi aan dat het gaat om een relatie die het hart, het gevoel, de emotie raakt. Deze liefdesrelatie is een mysterie en gaat uit boven alles wat we denken of verzinnen. Ze is ook ingebed in symbolen, taal en muziek, afhankelijk van welke geloofsgemeenschap het 'thuis' vormt. Een kerkganger die bijvoorbeeld deel uitmaakt van de Evangelisch-Lutherse Kerk wordt beïnvloed door de daar levende verhalen en tradities. De traditie bestaat uit religieuze overtuigingen die de kern vormen van de religieuze identiteit. De rituele aspecten van de religieuze identiteit zijn van invloed op de identiteit van de kerk: de vormen en structuur van de liturgie, de wijze van prediking, de manier van feestvieren.¹¹ Een gedeelde geschiedenis en de geloofsidentiteit zijn bindende factoren binnen de groep en dat houdt dan tegelijkertijd in dat de groep zich eveneens distantieert van of concurreert met anderen zonder deze identiteit.¹² Een identiteit is geen vaststaande grootheid, maar bouwt zich in ons leven op aan de hand van dat wat we onthouden, meenemen in onze levensgeschiedenis, geloofsgeschiedenis.

“Wat we onthouden, vergeten of verdringen bepaalt wie we zijn – of willen zijn. Ons handelen vandaag wordt mede bepaald door wat we onthielden en wat we zijn vergeten.”¹³

Dit citaat is van Aleida Assmann. Het begrip 'bewoonde herinnering' in dit onderzoek heb ik ontleend aan haar theorie over de rol van herinnering bij verandering en de wijze waarop deze zichtbaar en kenbaar is. De herinnering is onder andere zichtbaar in de 'verkleefdheid' met iets onzichtbaars (bijvoorbeeld het je 'thuisvoelen' bij een bepaalde liturgie), maar tegelijkertijd sterk aanwezig in denken en beleven. Dit geeft iets weer van de kracht van historisch bepaalde artefacten, zoals belijdenisgeschriften of de wijze waarop een dienst is ingericht. Deel zijn van een religieuze gemeenschap betekent dat er een gemeenschappelijke ervaring en herinnering opgebouwd wordt. De Protestantse Kerk in Nederland is een 'jonge' samengestelde organisatie met nog weinig gemeenschappelijke ervaring en herinnering. Deze kerk is op landelijk niveau samengevoegd en drie verschillende kerken, waarin eeuwen geloofsgeschiedenis zijn geïnternaliseerd, maken deel uit van de Protestantse Kerk in Nederland. De geloofsgeschiedenis van de verschillende kerken vertaalt zich naar tradities van een kerkelijke gemeenschap en kerkgangers die onderdeel zijn van die traditie.¹⁴ De kerkgangers ademen de bronnen, de regels, de gewoonten, het

10 Ibid., p. 16.

11 Ven, J.A., van der (1993, pp. 144-165).

12 Eriksen, T.H. (2007, p. 144).

13 Assmann, A. (2014, 25 september). Persbericht naar aanleiding van de rol van herdenken. In 2018 ontvangt zij de vredesprijs van de Duitse boekenbranche met als motivatie: "Aleida Assmann greife mit ihren wissenschaftlich fundierten Studien engagiert die Themen von Geschichtsvergessenheit und Erinnerungskultur auf, begründete der Stiftungsrat seine Vergabe. Sie leiste in hohem Maße Aufklärung zu Fragen eines kulturellen Gedächtnisses einer Nation. Ihr Werk weist darauf hin, dass ein offener und ehrlicher Umgang mit der Vergangenheit grundlegende Bedingung für ein friedliches Miteinander ist."

14 Dat een kerkgebouw meer is dan hout en steen wordt o.a. besproken in het gelijknamige boek: *Meer dan hout en steen. Handboek voor sluiting en herbesteding van kerkgebouwen*, onder redactie van Harry Bisseling, Henk de Roest en Peet Valstar.

geloof, de muziek en de ervaringen als het ware in en uit. Dit ademen wordt ‘bewoonde herinnering’, onderdeel van het individuele zijn van de kerkgangers en het collectief geheugen van de kerkelijke gemeenschap.

Op overgangsmomenten blijkt wat er in het geheugen is opgeslagen. Zo kan er bijvoorbeeld in een familie een traditie zijn dat vader op oudejaarsavond uit de Bijbel Psalm 90 leest. Deze familie deelt deze ervaring binnen de kerkelijke gemeente en het blijkt dat het overgrote deel deze herinnering deelt en ook overgenomen heeft als een manier waarop je het oude jaar gedenkt en het nieuwe in stapt. Het is in die zin een soort overgangsritueel en maakt deel uit van de groeps-herinnering. Dit overgangsritueel is deel van de identiteit van deze groep. Stel nu dat er twee personen van de familie verandering willen, dan valt te verwachten dat dit niet zomaar geaccepteerd wordt. Woont echter het grootste deel van de familie bijvoorbeeld niet meer in dezelfde plaats, zijn de kleinkinderen gaan studeren en voor een deel woonachtig in het buitenland, dan heb je weer een compleet andere situatie. De tijd en maatschappelijke gebeurtenissen zijn dan mede van invloed op de *framing* van de verandering en het accepteren van verandering van het genoemde overgangsritueel. In het voorbeeld van het oudejaarsavondritueel zou het voorlezen van Psalm 90 een sterke emotie kunnen oproepen. Die kan positief zijn, omdat bijvoorbeeld de herinnering aan de voorlezende vader emoties als geborgenheid of ouderliefde oproept. De emotie kan ook als negatief beleefd worden, wanneer de luisteraar deze associeert met ‘somberheid vanwege het tijdelijk karakter van het leven’ of de dwangmatigheid waarmee het ritueel plaatsvond.

Op het moment dat mensen stilstaan bij en zich bewust worden van de ‘kleuring’ van de gebeurtenissen vanuit hun eigen perspectief, bestaat de kans dat er naar de toekomst toe meer ruimte ontstaat voor verandering. Het belang van bewoonde herinnering als factor van betekenis speelt een rol in de gedachtevorming van Assmann over de verbinding tussen herinneren, vergeten en veranderen:

“Memory can play a key role in processes of change and transition because it is itself flexible and has a transformative quality. Memory is itself a powerful agent of change. Accredited with the power of transforming our relationship to the past and the ability to revise former values and attitudes, memory can create new frames of action.”¹⁵

Dat wat herinnerd wordt, speelt een grote rol bij verandering. Het is een kracht. De les uit de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog – ‘nooit meer antisemitisme’ – leidt bijvoorbeeld in Duitsland tot een groot bewustzijn en grote veranderbereidheid om handelen te toetsen. Het kan echter ook leiden tot een hang naar het verleden, naar het verheerlijken van eigen identiteit of omdat in de herinnering vroeger ‘alles beter’ was.

15 Assmann, A., & Shortt, L. (2012, pp. 3-4).

1.2 Plaatsbepaling

Kernwoorden in dit proefschrift zijn **bewoonde herinnering** en **complex veranderproces**.

Bewoonde herinnering

Zoals hierboven toegelicht, wordt **bewoonde herinnering** gevormd in een gemeenschap, en de individuen in de gemeenschap zijn herinneringsdragers. Assmanns onderzoek (1947) betreft de geschiedenis van schriftelijke documenten, culturele concepten van tijd en historische antropologie. Haar centrale thema is de studie naar individueel geheugen en collectief geheugen in periodes van transitie in de geschiedenis.¹⁶

De bestudering van deze specifieke relatie is redelijk nieuw.¹⁷ In de afgelopen twee decennia is dit kernthema uitgewerkt in interdisciplinair onderzoek, tot velden die uiteenlopen van geschiedenis, sociologie, kunst, literaire en mediastudies, filosofie, theologie, psychologie en neurowetenschappen.¹⁸ Op deze wijze zijn de geesteswetenschappen, sociale studies en de natuurwetenschappen op een unieke manier samengebracht. Wat deze nieuwe benaderingen met elkaar verbindt, is dat ze niet meer exclusief steunen op vaste, in de geschiedenis verankerde maatschappelijke ordeningen.

Gezien de breedte van dit kernthema is het van belang om eerst focus aan te brengen. Wat is de plaatsbepaling van bewoonde herinnering in dit proefschrift over het Samen-op-Weg-proces?

Bewoonde herinnering is zichtbaar in:

“Archieven, begraafplaatsen, feesten, jubilea, verdragen, getuigenissen, monumenten, heiligdommen, broederlijke ordes – dit zijn de grensstenen van een ander tijdperk, illusies van eeuwigheid.”¹⁹

Met andere woorden, bewoonde herinnering in het Samen-op-Weg-proces is vindbaar in:

- 16 Onderzoekers die de uitspraken over het individuele geheugen en collectieve geheugen ondersteunen zijn o.a.: Nora, P. (1989) *Between Memory and History: les Lieux de Mémoire*, Erll, A., (2011) *Memory in Culture*; in Erll, A., Nünning, A., & Young, S. B. (2008) *Cultural Memory Studies: An International and Interdisciplinary Handbook*; ook Ricoeur, P. (2004) *Memory, History, Forgetting* en Draaisma, D. (1995) *De metaforenmachine, een geschiedenis van het geheugen*, geven inzicht in dit onderwerp. Voorbeelden van de wederzijdse invloed van individueel geheugen en collectief geheugen is onder andere te lezen in: Nora, P. (1989, p. 1): “Both the practice of remembering and reflection on that practice have become an all-encompassing socio cultural, interdisciplinary, and international phenomenon. As an all-encompassing socio cultural phenomenon, memory plays an important role in various areas of social practice. The calendar of commemorations – national, religious, ethnic – seems to be ever-increasing.”
- 17 *Memory, History, Forgetting* (2004, p. 7): “The constant danger of confusing remembering and imagining, resulting from memories becoming images in this way, affects the goal of faithfulness corresponding to the truth claim of memory. And yet... And yet, we have nothing better than memory to guarantee that something has taken place before we call to mind a memory of it. Historiography itself, let us already say, will not succeed in setting aside the continually derided and continually reasserted conviction that the final referent of memory remains the past, whatever the pastness of the past may signify.”
- 18 Assmann, A., & Shortt, L. (2012, p. 6).
- 19 Nora, P. (1989, p. 12).

1. ankerplaatsen: in fysieke plaatsen en herinneringsdocumenten die zijn 'gestold' in het collectief geheugen van de (kerk)geschiedenis en die resoneren als getuigen van het verleden;
2. handelingspraktijken: herinneringscultuur waarin de tijd (de actualiteit) resoneert, gedragen door herinneringsdragers en herinneringsmanagers. Herinneringsmanagers in het Samen-op-Weg-proces zijn 'publieke figuren' met een functie en rol in het Samen-op-Weg-proces, zoals leden van de Raad van Deputaten, voorzitters van werkgroepen en vertegenwoordigers van modaliteiten in de media.

Er zijn verschillende fysieke plekken, met fysieke uiterlijke verschijningsvormen, en specifieke herinneringsdocumenten die terugverwijzen naar de historie van de afzonderlijke kerken die betrokken waren bij het Samen-op-Weg-proces. Het bestaan van ankerplaatsen (herinneringsplaatsen) is gebaseerd op het gedachtegoed van Pierre Nora (1989)²⁰ in zijn werk *Between Memory and History: les Lieux de Mémoire*.²¹ De bestudering van *lieux de mémoire* leidt tot de interpretatie van 'herinneringsplaatsen' die een herdenkingsbewustzijn belichamen. Dit wordt ook toegelicht in het eerder genoemde boek *Het gereformeerde geheugen*, waarin herinneringsculturen worden besproken van de protestantse geschiedenis tussen 1850 en 2000.

Er is een intellectuele en methodologische verwantschap tussen geheugenstudies en de geschiedenis van mentaliteiten.²² Deze verwantschap, die teruggaat tot de school van Annales van Lucien Febvre en Marc Bloch, laat zien dat Pierre Nora's *lieux de mémoire* uit deze traditie voortkomen.²³ De geschiedenis van het verleden wordt gekarakteriseerd door de veronderstelling dat het verleden kan worden teruggewonnen. Herinneringsdocumenten geven houvast en ankerplaatsen geven rust, juist omdat de snelle maatschappelijke veranderingen en technische vooruitgang doen vermoeden dat de wereld van 'straks' anders zou zijn.

"Culture is a process of reality construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways."²⁴

Het ontstaan van een herinneringscultuur is een proces.²⁵ Het proces kenmerkt zich door de reproductie van bestaande werkelijkheidsbeelden en nieuwe ontdekkingen die vraagtekens zetten bij de gangbare interpretaties. De mate waarin de gangbare interpretaties ter discussie mogen staan, is gerelateerd aan de mate van openheid en veranderbereidheid van de bestaande

20 Ibid.

21 Harinck, G., Paul, H., & Wallet, B. (2009, p. 20).

22 Mentaliteit is weleens 'de psychisch-culturele binnenkant' van de geschiedenis genoemd. Preciezer gezegd: mentaliteitsgeschiedenis bestudeert de aannames, methoden of uitingen van een groep of groepen mensen die zo sterk zijn geworteld dat ze hun keuzes voor eerdere gedragingen, beslissingen of instrumenten krachtig bevorderen. In het cultuurhistorisch onderzoek vullen 'mobiliteit' en 'mentaliteiten' elkaar aan. Mobiliteit staat veelal voor veranderingen, mentaliteit voor behoud van tradities ('*habitus*'). De wisselwerking tussen beide is een belangrijk historisch onderwerp. <http://www.prosopo.nl/index.php/onderzoek/mentaliteiten>. Geraadpleegd januari 2017.

23 Erll, A., Nunning, A., & Young, S.B. (2008, p. 10).

24 Morgan, G. (1997, p. 138).

25 Tennekes, J. (2003, p. 26) Een antropologische benadering van cultuur. Cultuur is een proces. Cultuur bestaat bij de gratie van handelen. Dit handelen uit zich aan de ene kant door reproductie van bestaande werkelijkheidsbeelden, aan de andere kant door nieuwe ontdekkingen die vraagtekens zetten bij de gangbare interpretaties.

cultuur. Veranderbereidheid is niet vanzelfsprekend, omdat cultuur tot op zekere hoogte gerelateerd is aan macht. Macht heeft in elke cultuur in meer of mindere mate een ideologische dimensie: de concepten (bijvoorbeeld (on)gelijkheid van man en vrouw) die gangbaar zijn, legitimeren machtsposities en dienen bepaalde belangen.²⁶ De socioloog Elias stelt dat macht de relatieve speelruimte is en mede bepaald wordt door de formele spelregels en bevoegdheden die zijn vastgelegd.²⁷

Cultuur wordt door Hofstede omschreven als de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van anderen. Cultuur wordt overgedragen en gedrag wordt overgenomen.²⁸ Een cultuur is dus een constructie, de kennis over een cultuur is niet vast te pakken of te reduceren tot één element.²⁹

Een groep mensen die in een organisatie samenwerken, ontwikkelen een organisatiecultuur, wat volgens Quinn en Cameron (2011) gebaseerd is op twee invalshoeken:³⁰ een antropologische en een sociologische invalshoek. Met andere woorden: het gaat om de mens, zijn gedrag en de structuur waartoe hij zich verhoudt. Een organisatiecultuur heeft een functionele en een betekenisgevende waarde.

In dit proefschrift heb ik ervoor gekozen om het woord 'organisatiecultuur' te vervangen door het woord 'herinneringscultuur', omdat een kerk mijns inziens niet sec te duiden is als een organisatie. De kerk wordt aangeduid als een gemeenschap met een missie, een plaats, een adres. Dus een fysieke plaats met een eigen handelingspraktijk. In de (godsdienst)sociologie³¹ wordt de kerk benaderd vanuit het perspectief van de groep, een netwerk, een gemeenschap, een vereniging, een volk, een beweging, een organisatie. Of, zoals sommigen zeggen: het is een combinatie van een gemeenschap, een beweging en een organisatie.³² In beide definities is de kerk ook een fysieke plek met een adres, een voorkeur, een inrichting en regels. Van der Ven (1993) legitimeert het spreken over de kerk als organisatie met behulp van een aantal beginselen. Een eerste beginsel is dat de kerk niet een organisatie is, maar wel beschouwd kan worden als een organisatie. Een ander beginsel is dat van complementariteit. Daarmee bedoelt hij dat sociologische en theologische begrippen elkaar aanvullen en verrijken. Het sociaalwetenschappelijke begrip 'organisatie' werpt een bepaald licht op de kerk. Door het gebruik van dit begrip wordt zichtbaar dat ook andere dan uitsluitend theologische begrippen relevant zijn voor de beschrijving van het fenomeen kerk. Het derde beginsel is dat van non-concurrentie:

26 Ibid., pp. 33-34.

27 Ibid., p. 47.

28 Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2012, p. 21).

29 In: Basarab Nicolescu Palestra apresentada no II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade 06 a 12 de setembro de 2005 Vila Velha/Vitória Brasil: "Knowledge is neither exterior nor interior: it is simultaneously exterior and interior. Levels of organization do not presuppose a discontinuity in the fundamental concepts: several levels of organization can appear at one and the same level of reality."

30 Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011, p. 288).

31 Stoffels, H.C.: "Ik beschouw godsdienstsociologie als een poging om de empirische gestalten van kerk en godsdienst te verstaan in hun interne dynamiek én in het licht van brede, maatschappelijke ontwikkelingen. Godsdienstsociologen benaderen kerk en godsdienst als een voluit *menselijke onderneming* en dat betekent dat alles wat er in en tussen mensen gaande is aan 'hoop en twijfel, domheid, drift, plezier, onzekerheid' (Oosterhuis), status en macht volgens hen ook terug te vinden is in het godsdienstig bedrijf." <http://www.kontekstueel.nl/35-algemene-artikelen/470-nr5-2010-handreiking-gewogen-v15-470>. Geraadpleegd 12 december 2017.

32 Jong, G. de (2008).

“Sociologische en theologische begrippen vullen elkaar aan en werken corrigerend. De kerk is zowel een theologisch feit als een sociaal fenomeen.”³³

De kerk, aldus Van der Ven³⁴, functioneert op basis van een aantal ‘kernfuncties’. De vier kernfuncties zijn gebaseerd op eerder werk van Parsons (1937):³⁵

- identiteit (*latency*): dit heeft betrekking op de overtuigingen, visie en missie van de kerk.
- integratie (*integration*): dit verwijst naar de cohesie, uniformiteit en pluriformiteit van de gemeenschap van de kerk.
- beleid (*goal attainment*): dit slaat op kerkelijke beleidsprogramma’s en projectontwikkeling.
- beheer (*adaptation*): dit duidt op de personele en financiële voorwaarden en middelen in de kerk.

Van der Ven gaat ervan uit dat gemeenschapsvorming ontstaat in de realisatie van doelen, taken en activiteiten als deze in overeenstemming zijn met identiteit, integratie, beleid en beheer. Terwijl in veranderkundige termen met name het proces het voertuig is waardoor inhoud (de realisatie van doelen) ontstaat. Het proces bestaat uit de afstemming over de inhoud. Dit is minder rationeel geformuleerd en geeft een stem aan de realiteit van het feit dat mensen samen een organisatie vormen. Een organisatie is niet een abstract ding dat je zomaar kunt sturen en waarin je nieuw beleid kunt ‘uitrollen’. De functionalistische en hiërarchische wijze van organiseren leidt als vanzelf tot een streven naar hanteerbare en werkbare, geordende raamwerken van posities, regels en bevoegdheden. Het zorgt voor een sterke herinneringscultuur, omdat de ankerplaatsen en herinneringsdocumenten veelvuldig worden herhaald. Dit resulteert in organisaties die door Morgan (1986) getypeerd worden met het beeld van een machine. Als deze eenmaal door deskundige denkers is ontworpen, dan dient iedereen zich ondergeschikt te maken aan de rationaliteit van het geheel.³⁶ De kennis wordt vastgelegd in herinneringsdocumenten en er ontstaan organiseerroutines³⁷ die vastgelegd worden in een (kerk) orde of statuut. Het denken

33 Ven, J.A. van der (1993, pp. 12-13, 46). Vgl: *Levend Lichaam. Dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*. Brouwer, R., Groot, K. de, Roest, H., Sengers, E., & Stoppels, S. (2007).

34 Ven, J.A. van der (1993, pp. 9-13, 67).

35 Ibid., pp. 79-81. Gebaseerd op *The Structure of Social Action*. Dit werk werd in 1937 geschreven en omvat een overzicht van alle verschenen sociologische theorieën. Doel van dit werk is te komen tot een ‘Grand Theory’. Parsons legt hier dan ook de grondslag voor zijn handelingssysteem dat later volledig uitgewerkt zou worden. Parsons ontwierp een viervoudig classificatie systeem (AGIL), wat staat voor *adoption*, *goal attainment*, *integration* en *latency*. Dit systeem was bedoeld om de sociale realiteit te kunnen organiseren en verklaren. Het keert terug in verscheidene werken van Parsons.

36 Wierdsma, A.F.M. (1999, p. 26).

37 In de Kerkorde (2018) van de Protestantse Kerk in Nederland staan de organiseerroutines die zijn vastgelegd o.a. in Artikel VI 1-4: “Opdat niet het ene ambt over het andere, de ene ambtsdrager over de andere, noch de ene gemeente over de andere heerse, maar alles wordt gericht op de gehoorzaamheid aan Christus, het Hoofd van de Kerk, is de leiding in de kerk toevertrouwd aan ambtelijke vergaderingen. 2. Deze vergaderingen zijn voor de gemeente de kerkenraad; voor de tot een classis behorende gemeenten de classicale vergadering; voor de evangelisch-lutherse gemeenten tezamen bovendien de evangelisch-lutherse synode; voor alle gemeenten tezamen en mitsdien voor de gehele kerk de generale synode. Deze vergaderingen zijn voor de gemeente de kerkenraad; voor de tot een classis behorende gemeenten de classicale vergadering; voor de evangelisch-lutherse gemeenten tezamen bovendien de evangelisch-lutherse synode; voor alle gemeenten tezamen en mitsdien voor de gehele kerk de generale synode. 3. De kerkenraad wordt gevormd door de bij de gemeente dienstdoende predikanten, de ouderlingen en de diakenen. De classicale vergadering wordt gevormd door de ambtsdragers verkozen door de kerkenraden van de tot de classis behorende gemeenten. De samenstelling van de evangelisch-lutherse synode

vanuit vier kernfuncties wordt ook wel structureel-functionalistisch genoemd. Kortweg betekent dit dat structuren het sociaal handelen bepalen en dat mensen onderdeel zijn van het systeem.

Complex veranderproces

Het andere kernwoord is **complex veranderproces**. Het Samen-op-Weg-proces is een breuklijn, een tijd van verandering. Bewoonde herinnering treedt sterk op de voorgrond als er een roep is om verandering. Of zoals Assmann het zegt: dat wat we onthouden, vergeten of verdringen, bepaalt wie we willen zijn en of er al dan niet verandering mogelijk is. Het handelen vandaag wordt mede bepaald door wat we onthielden en wat we zijn vergeten. De wordingsgeschiedenis van de Protestantse Kerk in Nederland is niet alleen een veranderproces in en tussen (kerk)organisaties, maar speelt zich ook af in een 'kantelende tijd'³⁸: in de tweede helft van de twintigste eeuw waarin de maatschappij ingrijpend verandert.

Het Samen-op-Weg-proces is niet te reduceren tot één vraagstuk.

Een complex verandervraagstuk is weerbarstig en 'taai', zoals veranderkundige Vermaak (2009) het noemt. In zijn boek *Plezier beleven aan taaië vraagstukken* introduceerde hij het fenomeen 'taaië vraagstukken' en beschrijft hij zijn theorie hierover, die hij ontwikkelde naar aanleiding van jarenlang onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking. Hij vertelt over de casuïstieken³⁹ waarin 'taaië kwesties' spelen, die illustratief zijn voor complexe veranderprocessen. Zo geeft hij het voorbeeld van een ministerie dat op een dag meldt dat de ambassade in Pretoria zijn activiteiten in twee jaar moet afbouwen. Nederland steunt op dat moment in Zuid-Afrika op vier sectoren: onderwijs, justitie, lokaal bestuur en jongerenbeleid. De mensen die werkzaam zijn bij deze sectoren vragen zich af hoe ze hun werk kunnen afbouwen zonder weg te gooien wat ze hebben opgebouwd. Bovendien heeft elke sector een specifiek verhaal, een historie van gegroeide en samenhangende ontwikkeling, en een eigen visie en idee hierbij, die op zich allemaal legitiem zijn. Er is sprake van samenwerking op microniveau als het gaat om de activiteiten ter plekke, maar er is ook samenwerking op regioniveau (meso) en er is een politieke (internationale) context (macro). Er is geen sprake van een duidelijke, voor iedereen aanvaardbare oplossing over de juiste aanpak voor de afbouw. En welke beslissing men ook neemt, er zijn altijd redenen te geven waarom de gekozen oplossing niet de juiste is. Er is sprake van werkingsmechanismen die het probleem in stand houden. Er zijn dilemma's die staan voor gegeven spanningsvelden die horen bij de organisaties. Zo zijn er in het genoemde voorbeeld meerdere realiteiten, namelijk de politiek-bestuurlijke (resultaten tonen, binnen de ambtsperiode) en de professionele rationaliteit, die werkt met veel langere tijdslijnen en waar men hecht aan

geschiedt volgens afzonderlijke daarvoor gestelde regels. De generale synode wordt gevormd door de ambtsdragers afgevaardigd door de classicale vergaderingen en de afgevaardigden van de evangelisch-lutherse synode. 4. De kerkenraad geeft leiding aan het leven en werken van de gemeente. De classicale vergadering geeft leiding aan het leven en werken van de classis en geeft daarin gestalte aan de verantwoordelijkheid van de gemeenten voor elkaar en voor de gehele kerk, alsmede aan de verantwoordelijkheid van de kerk voor de gemeenten. De evangelisch-lutherse synode geeft leiding aan het leven en werken van de evangelisch lutherse gemeenten tezamen en draagt zorg voor het bewaren en aan de gehele kerk dienstbaar maken van de lutherse traditie. De generale synode geeft leiding aan het leven en werken van de kerk in haar geheel."

38 Graaf, J. van der (2015).

39 Vermaak, H. (2009, pp. 118-150).

het wetenschappelijk doorgronden van systematische mechanismen die armoede of slecht bestuur in stand houden. Ook is er sprake van doelstellingen die voor meerdere uitleg vatbaar zijn, en die onenigheid verhullen. Daarnaast is er sprake van wisselende participatie van personen en groepen. Wie mag wanneer meeluisteren, meedenken of meebeslissen? Het is ondoenlijk om alle betrokkenen te involveren, maar je kunt de buitenwereld ook niet buitensluiten. Bovendien komt de buitenwereld binnen in nieuwe modes en regels, die oude ideeën vervangen. Wat eerst wenselijk was, kan niet meer en andersom.

Vermaak (2009) beschrijft dat complexe vraagstukken zich kenmerken door het 'moeten' samenwerken in collectieve praktijken. Dit zorgt volgens Vermaak voor inhoudelijke complexiteit, omdat er altijd nieuwe, nog niet eerder doordachte onderwerpen aan de orde komen. Het zorgt ook voor sociale complexiteit, omdat in de collectieve praktijken veel actoren betrokken zijn die niet altijd helemaal op één lijn zitten. De kloof tussen wat men met de mond belijdt en hoe men daadwerkelijk handelt, kan verwarring en verstarring oproepen. Bovendien is er ook sprake van contextuele complexiteit: het vraagstuk valt niet los te koppelen van de buitenwereld. Er is sprake van contextgestuurde fixaties; een 'roep' om duidelijkheid en veiligheid maakt het bijvoorbeeld moeilijk om te experimenteren. Verder is er in de samenwerking tussen collectieve praktijken sprake van psychologische complexiteit, omdat het samenwerken spanning en handelingsverlegenheid kan oproepen.⁴⁰

Er is sprake van multidisciplinariteit⁴¹ en er is geen afgebakend kennisdomein dat zich over complexe vraagstukken uitspreekt. Een socioloog heeft bijvoorbeeld vooral oog voor structuur en een accountant voor financiën. Zo heeft niemand een totaalbeeld. Als men vervolgens kiest voor een bepaalde invalshoek, heeft dat effect op het vervolg. Dit brengt altijd spanningsvelden met zich mee, bijvoorbeeld het spanningsveld tussen interne en externe oriëntatie, tussen centraal en decentraal, tussen autonomie en interdependentie.⁴² Waar je ook voor kiest, een perfecte keuze bestaat niet. Prof. J.J. Boonstra (2000), bijzonder hoogleraar Management van verandering in organisaties, vergelijkt veranderen met 'lopen over water'.⁴³ Hij benadrukt dat de golven en de wind, de onvoorspelbaarheid, de turbulentie van de dynamiek vanuit de omgeving, de interne dynamiek van de verschillende betrokkenen en de onzekerheid die dit oproept, maken dat veranderen lastig is. In het beeld van 'lopen over water' wordt zichtbaar dat er onvermijdelijk handelingsverlegenheid ontstaat, omdat ervaring met de nieuwe situatie ontbreekt. Handelingsverlegenheid leidt tot emoties en die zijn mede bepalend voor de mate waarin veranderingen slagen. Er is behoefte aan een 'routekaart' om handelend op te treden. Een routekaart bevat bakens voor een te volgen proces. De kaart heeft de functie om te komen tot

40 Ibid., p. 116.

41 Ibid., p. 118.

42 Ibid., pp. 123-124.

43 Mij doet deze titel denken aan een bijeenkomst van interim-predikanten (januari 2017) over complexe veranderprocessen. Eerst las men met elkaar in de kapel van conferentiecentrum Hydepark Matteüs 14, waar het verhaal wordt verteld dat Jezus over het water loopt. De belangrijkste spanning in dit verhaal is de tegenstelling tussen angst en vertrouwen. Waar ligt je focus? Deze tegenstelling loopt min of meer parallel met de constatering van Boonstra dat bij een veranderproces in een turbulente omgeving vertrouwen van fundamenteel belang is. Er is de noodzaak dat betrokkenen in gesprek gaan en gezamenlijk houvast zoeken in de gezamenlijke waarden en normen.

handelen en het overleg te doorbreken. Er is behoefte aan een routekaart, zoals onderstaande tekst duidelijk maakt:

“Het voorbeeld betreft een groep soldaten in de Alpen die verrast wordt door het weer en verdwaalt. Het vinden van een kaart doorbreekt de spiraal van het niet zien van mogelijkheden om zelf uit de benarde situatie te komen van de steeds meer verslechterende omstandigheden. De kaart geeft de groep het vertrouwen dat ze zelf de weg terug kunnen vinden. Bij thuiskomst blijkt de kaart niet van de Alpen maar van de Pyreneeën te zijn. De kaart biedt een gedeeld interpretatiekader, dat helpt om tot handelen te komen. In het handelen wordt de belofte van de kaart waargemaakt.”⁴⁴

De vraag naar de waarheid over de perfecte kaart kan blokkerend werken voor het handelen. Handelen wordt dan afhankelijk gemaakt van de kwaliteit van de kaart. De paradox van de perfecte kaart is dat de meest perfecte representatie van de werkelijkheid, de werkelijkheid zelf is. De waarde van een kaart ligt in de reductie van de werkelijkheid. Het delen van de informatie en de mogelijke interventies zorgen ervoor dat de groep in actie komt. Dit wordt ook wel een *community of practice* genoemd.⁴⁵ De collectieve handelingspraktijk ontwikkelt een set van gezamenlijke kaders, ideeën, hulpmiddelen, informatie, stijlen, taal, verhalen en documenten die de leden van de community delen. In het voorbeeld van de kaart is er de ervaring dat ze er al ‘handelend’ samen uitkomen.

1.3 Relevantie

Waarom aandacht besteden aan een proces dat achter ons ligt, terwijl er zoveel voor ons ligt dat veel actueler is? Waarom ‘oude koeien’ uit de sloot halen? Samen op Weg is klaar en er is een punt gezet – zo werd gezegd door een aantal herinneringsdragers van Samen op Weg. Inderdaad is de besluitvorming achter de rug, maar dat wil niet zeggen dat het Samen-op-Weg-proces geen herinneringen heeft nagelaten. Het Samen-op-Weg-proces is mogelijk een bron van leerervaring. Wellicht kunnen we leren van de dilemma’s en aanpak van het Samen-op-Weg-proces. Zo is de rol van herinneringscultuur, herinneringsdragers en herinneringsmanagers in een kerkelijk veranderproces nog niet onderzocht en is hierover binnen de ‘kerkelijke praktijk’ ook nog niet veel bekend. De literatuur over kerkopbouw besteedt aandacht aan onderwerpen als leiderschap,⁴⁶ vreemdelingschap⁴⁷ en gemeenteopbouw,⁴⁸ maar aandacht voor herinneringsculturen en veranderekunde

44 Weick, C. (1990).

45 Een *community of practice* zorgt voor een gedeelde handelingspraktijk om effectief te zijn in het domein van handelen. Ruijters, M. (2012, p. 133).

46 Zie bijvoorbeeld: Saane, J. van (2012, p.13): “Leiderschap is het dynamische proces waarin leider en volgers elkaar beïnvloeden, zodat er overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken, en het welzijn van groep en leden verhoogd wordt.” En Friedman (1996b, pp. 35-36): “a person who believes good feelings are more important than progress, and who goes to great lengths to avoid anxiety and conflict at all costs”. Zie verder: <http://www.vredestichters.nl/resources/Artikelen/Lessons-for-Organizational-Leaders---Edwin-Friedman.pdf>

47 Paas, S. (2015) *Vreemdelingen en priesters. Christelijke missie in een postchristelijke omgeving.*

48 Meerdere auteurs, o.a.: Ven, J.A. van der, Hendriks, J., Stoppels, S., Brouwer, R., & Roest, H.

noties is er nauwelijks. Wel stelt Sake Stoppels⁴⁹ in *Oefenruimte en Voor de verandering* dat er ‘diep leren’⁵⁰ nodig is, omdat geloofsgemeenschappen ‘kluwens’ zijn⁵¹ waardoor verandering niet vanzelf en zonder moeite verloopt. Aan de hand van een zogeheten ‘vliegermodel’ beschrijft Stoppels het planmatig handelen voor de verandering.⁵² Hij spreekt over planmatig handelen, waarbij hij ook ruimte geeft aan andere invloeden, zoals gebed en meditatie. Maar emoties, macht, conflict en de invloed van structuurdilemma’s (zoals ordeningsprincipes in de kerkorde en het ontstaan van organiseerroutines) komen minder scherp in beeld. Het rationele paradigma lijkt de overhand te hebben en is net zoals in veel andere domeinen (bedrijfskunde, economie) leidend en heeft invloed op het denken over verandering. Een rationele insteek inspireert vervolgens de veronderstelling dat een verandering te ontwerpen is en vervolgens via planning succesvol en voorstelbaar uitgevoerd kan worden. De organiseerroutines en systeemgrenzen van de plaatselijke gemeente in relatie tot het instituut kerk komen slechts zijdelings aan de orde. Stoppels merkt dit wel op als hij in navolging van Willem Elsschot de moeilijkheid beschrijft tussen wens en werkelijkheid: ‘tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren’.⁵³

Ook de rol van bewoonde herinnering in het instituut kerk komt niet expliciet aan bod. Toch is het de vraag of dit terecht is. Doornenbal (2012)⁵⁴ concludeert in recent onderzoek dat door complexe maatschappelijke en culturele ontwikkelingen veel kerken en kerkelijke opleidingen in westerse landen zoals Nederland zich op een historisch kruispunt (*crossroads*) geplaatst zien, waar strategische keuzes moeten worden gemaakt. Doornenbal meent dat het zal moeten gaan om de aandacht voor paradigmatische veranderingen. Overtuigingen worden aan de ene kant bepaald door de manier waarop verleden en geloof zijn gedefinieerd en herdacht⁵⁵ en aan de andere kant door het beeld van het heden en de wijze waarop de actualiteit oproept om te handelen.⁵⁶ Hij beschrijft:

49 Stoppels, S. (2013, p. 42).

50 Michael Fullan (2013) benoemt een zestal vaardigheden die je wereldwijd als 21e eeuwse vaardigheden kunt beschouwen en noemde deze de Deep Learning Skills. Hij heeft het dan over *character, citizenship, collaboration, communication, creativity en critical thinking*. Aangezien deze vaardigheden allemaal met de letter ‘C’ beginnen, worden ze ook wel de zes C’s genoemd. Voor uitgebreide toelichting zie http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich_Seam_web.pdf.

51 Stoppels, S. (2013, p. 50).

52 In: <http://wvko.nl/documents/Voordeverandering.pdf>. Geraadpleegd januari 2018. Recensie *Voor de verandering* van Martin Frederiks.

53 Willem Elsschot (1882-1960) Uit: *Verzameld werk*. P.N. van Kampen en Zoon NV, 4e druk, Amsterdam 1960.

54 Doornenbal, R.J.A. (2012).

55 Bevinding heeft alles te maken met de kennis van God en de omgang met God. Dat kennen van God gaat veel dieper dan alleen maar verstandelijke kennis. Het gaat om hartekennis, omgangskennis, ervaringskennis, of zoals dat onder ons wel genoemd wordt: bevindelijke kennis. “Gods verborgen omgang, vinden zielen waar zijn vrees in woont” (Psalm 25:7 ber.). <http://www.refoweb.nl/vragenrubriek/1414/wat-is-bevinding-/> Ds. C.G. Vreugdenhil. Geraadpleegd november 2017.

56 Dekker, G., & Harinck, G.: “De positie van het kerkelijk instituut in de samenleving. Een vergelijking tussen Bonhoeffer en Kuiper”. We zouden bij zowel Kuiper als Bonhoeffer kunnen spreken over een smal en een breed kerkbegrip. Het eerste is een in de samenleving organisatorisch onderscheiden instelling; het tweede een organisatorisch moeilijk af te bakenen grootheid in deze wereld. Het eerste is een instituut, het tweede primair een gebeuren. Het eerste is beperkt in zijn bereik, het tweede heeft op alle aspecten van het leven betrekking. Het eerste, zo zouden we het ook kunnen zeggen, is een vormgeving van het kerkelijk leven, het tweede een vormgeving van het christelijk leven. Omdat het God om de wereld gaat is voor zowel Kuiper als Bonhoeffer het brede kerkbegrip – of beter: de brede verschijningsvorm van de kerk in de wereld – het belangrijkste. In: *Theologisch Debat* 3-2007, pp. 33-39.

“Missionair leiderschap heeft betrekking op conversationele processen van visievorming, culturele en spirituele vorming, en structuurvorming in een christelijke gemeenschap die individuele deelnemers, groepen en de gemeenschap als geheel in staat stellen om antwoord te geven op uitdagende situaties en om transformatieve veranderingen aan te gaan die nodig zijn om georiënteerd te raken, of te blijven, op Gods missie in de lokale context.”⁵⁷

In dit citaat gaat Doornenbal in op de uitdaging van zowel de lokale gemeenten als het instituut kerk. Een van de ordeningsvraagstukken is hoe er ‘gestuurd’ wordt op vernieuwing en verandering. Hij heeft het over ‘paradigmatische’ veranderingen en ‘transformatieve’ veranderingen. Wat zijn dit voor soort veranderingen? Doornenbal licht toe dat transformatieve veranderingen zowel het micro-, meso- als macroniveau raken. Hij geeft aan dat theorie over complexiteit een interessant perspectief biedt over wat de kerk zou moeten zijn:

“. . . a self-organizing, complex, adaptive, self-regulating system, with an inherent capacity for ‘environmental’, i.e. contextual adaptation.”⁵⁸

Zo geeft hij aan dat de meeste van de huidige boeken over kerkleiderschap zijn gericht op de persoon van de leider, of op vormen van lineaire (oorzaak-gevolg) verandering, niet op ‘zelfsturing en zelforganisatie’ (alhoewel pionieren hier wel vorm aan geeft, maar dan is het de vraag hoe het pionieren zich verhoudt tot het instituut). Er is een tekort aan empirisch onderzoek, uitgevoerd in verschillende contexten.⁵⁹ Dit geeft aan dat er aandacht is voor het microniveau, maar aandacht voor het organisatieniveau (meso, macro) is minder sterk aanwezig. Zo is het de vraag hoe op meso- en macroniveau gedacht wordt over structuur- en cultuurdilemma’s van het instituut kerk. Zo kan de ‘cultuur van de structuur logisch zijn’, maar de ‘logica verouderd’.⁶⁰ De snelle uitwisseling via sociale media en de snelheid waarmee veranderingen ontstaan, maakt een structuur van vergaderen binnen een synode en de wijze van besluitvorming minder adequaat dan 25 jaar geleden. Op het moment dat een besluit genomen is, is de situatie weer veranderd. Bovendien bereikt het besluit en de wijze van besluitvorming een selecte groep participanten, namelijk de mensen die tijd hebben (veelal ouderen) en professionals en beroepskrachten (veelal predikanten).

Het instituut kerk vervult een sleutelrol in ordeningsvraagstukken en verandervraagstukken. In het zogenoemde kerkordetraject waaruit de kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland voortkomt, is het denken in vier kerkfuncties terug te vinden. De zogenoemde Romeinse artikelen gaan in op:

57 Doornenbal, R.J.A. (2012, p. 428).

58 Ibid., p. 351.

59 Ibid., p. 353.

60 Braun, D., & Kramer, J. (2015, p. 52).

- de identiteit van de kerk;
- de roeping van kerk en gemeente;
- de integratie;
- het leven van gemeente en kerk.

De uitwerking van beleid en beheer is te vinden in de ordinanties. Ook deze vorm van denken is onderdeel van protestantse herinneringsculturen. Impliciet, zo is mijn stelling, bepaalt dit ook de wijze waarop veranderprocessen worden vormgegeven. De kritiek hierop is dat onderliggende spanningen ongenoemd blijven: ⁶¹

1. Er is onvoldoende aandacht voor macht en conflict.
2. Er is onvoldoende aandacht voor actie en interactie.
3. Er is onvoldoende aandacht voor maatschappelijke verandering.

Ad 1) Machtsperspectieven die geïnternaliseerd zijn in patronen van handelen, in 'bewoonde herinnering', worden zichtbaar in zogenoemde organiseerroutines. Er is een spanning tussen de 'herinneringsmanagers', degenen die invloed, mandaat en toegang tot de schaarse middelen hebben en hen die dit niet hebben. Een organisatiecultuur reflecteert heersende waarden en opvattingen. Of zoals Quinn en Cameron het zeggen⁶²:

“. . . an organization's culture is reflected in the values it cherishes. These values are: the dominant characteristics, leadership styles, the binding agent (language, symbols, procedures and fixed rules), personnel management, strategy and the definitions of success that makes the organization unique.”

De herinneringsculturen van de verschillende kerkelijke organisaties (organisatiecultuur) worden in de kerkelijke praktijken echter niet bewust veranderkundig geëxpliciteerd.

Ad 2) Er is een spanning tussen herinneren (beheersen, het verleden is maatgevend) en handelen (flexibel). Hierdoor is de actie en interactie in een groep al bijvoorbeeld niet neutraal.

De manier waarop wij omgaan met veranderingen heeft namelijk ook te maken met de ontwikkelde copingsmechanismen.⁶³ Dat betekent dat de manier waarop we in het verleden en in het heden zijn omgaan met veranderingen, een basis heeft in de herinnering die teruggrijpt op dat wat in de herinnering is opgeslagen. Er zijn 'herinneringspaden' waarlangs aan de ene kant herinneren leidt tot 'vasthouden wat vastgelegd is' (beheersen), aan de andere kant leidt tot 'loslaten en handelen' (bewegen, flexibel). Herinneren is een kracht tot verandering of juist een kracht die verandering tegenhoudt. Deze spanning wordt niet bewust veranderkundig geëxpliciteerd.

⁶¹ Ven, J.A., van der (1993, pp.74-75 samengevat).

⁶² Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011, p. 288). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edn., John Wiley and Sons Ltd, New York.

⁶³ Coping (van to cope with = het hoofd bieden aan) hangt samen met de relatie tussen de persoon en zijn omgeving, en niet alleen met onafhankelijke persoons- of omgevingsfactoren. Deze relatie met de omgeving werkt twee kanten op. De omgeving is geen vast onveranderlijk geheel, maar een totaal van factoren waarin ook beweging en verandering zit. Evenmin is de persoon zelf onveranderlijk. Beide kanten van de relatie werken op elkaar in. zie <http://www.ruardganzevoort.nl/pdf/1991>. Geraadpleegd januari 2018.

Ad 3) In het boek *Het gereformeerde geheugen* wordt toegelicht dat vrouwelijke herinneringsiconen ontbreken.⁶⁴ Dit kan zijn grond hebben in een bepaalde herinneringscultuur en een opvatting over tijd en traditie, waardoor het inspelen op de maatschappelijke veranderingen wordt beïnvloed. In de wortels van de gereformeerde cultuur zijn er weinig vrouwelijke boegbeelden die de kerk hebben beïnvloed.

Deze in- en uitsluitingsmechanismen worden niet veranderkundig geëxpliciteerd.

De laatste jaren is er in de Protestantse Kerk in Nederland steeds meer aandacht voor experimenteren, bijvoorbeeld in pioniersplekken – met een nadruk op transparantie, eenvoud en ruimte. Is het mogelijk om naar aanleiding hiervan het debat te voeren over de kernwaarden en de veranderaanpak en organiseerroutines van de kerk? Wat is dan de rol van herinneringsdragers en herinneringsmanagers?⁶⁵ Welke belangen staan er op het spel en hoe beïnvloeden die de praktijk? Wat is de rol van herinnerings- en identiteitspolitiek?

1.4 Aanleiding

“Meer van hetzelfde geeft tijdelijk verlichting, werkt daardoor verslavend, maar verzwakt het vermogen om tot duurzame oplossingen te komen.”⁶⁶

Aandacht geven aan genoemde spanningen tussen macht en conflict, actie en interactie, en maatschappelijke verandering is van belang, omdat het gevaar bestaat te vervallen in oude patronen en niet open te staan voor de vragen van vandaag. Nieuwe organiseerroutines in het instituut kerk ontstaan niet vanzelf. In het boek *Eén maar anders* schrijven zestien jonge kerkbetrokken theologen als ‘de volgende generatie’ over de kerk. Zij stellen: “Onder twintigers en dertigers is de werkelijk belangrijke vraag niet hoe we als christenen onderling één kunnen zijn, maar juist hoe we samen anders mogen zijn.”⁶⁷

Wat weten we over de rol van bewoonde herinnering bij complexe kerkelijke verandervraagstukken? Mensen houden over het algemeen niet zo van verandering en doen er alles aan om het oude en bekende vast te houden. Uit onderzoek naar succesvolle veranderingen blijkt dat circa 70% van de beoogde veranderingen mislukt. Volgens Ten Have⁶⁸ is het succespercentage afhankelijk van het type verandering. Hij noemt de volgende percentages:

64 Harinck, G., Paul, H., & Wallet, B. (2009, p. 401).

65 Ibid., p. 46.

66 Vermaak, H. (2009, pp. 58, 92).

67 Arnoldus, M. (2012). *Een maar anders. De volgende generatie over de toekomst van de kerk*. <https://www.handelingen.com/index.php/literatuurberichten/15-literatuurbericht-gemeenteopbouw-2011-2014>. Geraadpleegd januari 2017.

68 Have, S. ten, Have, W.D. ten, & Janssen, B. (2009). Zie ook: Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), pp. 26-33: . . . “First off, methodological caveats can be placed on the 70% and similar percentages. Looking more meticulously helps. To what kind of change do these percentages pertain? For example, failure percentages appear to differ. Research 3 shows that cultural change fails in 80% of the cases (although it should be noted that this type of change seems more difficult to measure). More straightforward changes, such as cost reductions or the redesign of operating processes, succeed more often than fail. In those cases, the failure rates are around 35%.”

- kostenreducties: 80% slaagt (20% mislukt);
- herontwerp en structuurwijzigingen: 65% slaagt (35% mislukt);
- strategie-implementatie: 58% slaagt (42% mislukt);
- cultuurverandering: 20% slaagt (80% mislukt).

Volgens Boonstra (2001) wordt in Nederland bij ingrijpende veranderingsprocessen in meer dan 80% een ontwerpaanpak gevolgd en leidt dit in driekwart van de gevallen tot onvoldoende resultaat. Een ontwerpaanpak gaat uit van een van te voren bepaald eindresultaat en is in meer of mindere mate gedefinieerd door specialisten. Maar deze ontwerpaanpak blijkt niet altijd goed te werken. De term 'bounded rationality'⁶⁹ geeft hier een verklaring voor. Mensen hebben een beperkt en onvolmaakt vermogen om informatie te verwerken in relatie tot de complexiteit van de wereld om hen heen. Een mooi voorbeeld hiervan is de wens van de overheid om te komen tot een landelijk digitaal zorgdossier. De lokale situatie is echter zo verschillend, er zijn zoveel verschillende zorgaanbieders, er is zoveel verschillende wet en regelsgeving dat het lastig wordt om hiervoor een digitale tool te ontwerpen die te hanteren is.

Er zijn ten minste drie veranderkundige⁷⁰ dilemma's: (1) deel – geheel, (2) inhoud – betekenis en (3) ratio – emotie.⁷¹ Zo is bekend dat in veranderprocessen weliswaar mooie plannen kunnen worden gemaakt (ratio), maar dat ze vaak mislukken omdat emoties worden geraakt, omdat ze niet passen in de timing, mensen liever vasthouden en herinneren wat bekend en vaak herhaald is. Ook is er een dilemma om het veranderproces 'bottom-up' of 'top-down', centraal of decentraal te ontwikkelen. De inhoud van een fusieproces wordt ook bepaald door welke betekenis eraan gegeven is. Handelen wordt vormgegeven en ondersteund door culturele artefacten.⁷² Artefacten zijn materiële (zoals een preekstoel, een toga) en conceptuele middelen (zoals taal, theorieën, dogma's).

Een dominee op een preekstoel met een toga heeft bijvoorbeeld een andere uitwerking dan een schilder op een ladder in een overall. Handelen is dus niet alleen op te vatten als gewoon 'doen', maar ook als onderdeel van de werkelijkheid, waarin mensen met elkaar praten, werken,

69 Simon, H.A. (1972): "Rationality denotes a style of behavior that is appropriate to the achievement of given goals, within the limits imposed by given conditions and constraints. Theories of rational behavior may be normative or descriptive – that is, they may prescribe how people or organizations should behave in order to achieve certain goals under certain conditions, or they may purport to describe how people or organizations do, in fact, behave. Another way in which rationality can be bounded is by assuming that the actor has only incomplete information about alternatives. Fewer models have been constructed to deal with this situation than with the situation in which he has incomplete information about consequences."

70 In Caluwé, L. de (1997, p. 37) *Veranderen moet je leren*, stelt Vinkenburg (1951) dat (bij het inrichten van) veranderingsprocessen aandacht geschonken moet worden aan vijf dimensies: a) de inhoudelijke: hierbij gaat het om vragen als: wat moet verbeteren, wat kan verbeteren e.d., b) de ordenende: hoe pakken we het aan, in welke volgorde, welke regels en procedures worden gevolgd, c) de sociale: wie zijn er betrokken hoe gaan ze met elkaar om wie moedigen ze aan en waarden ze, d) de betekenisgevende: deze omvat het zoeken naar de zin, het belang, het gewicht dat het veranderen voor het bedrijf en de individuele personen heeft, e) de voorwaardelijke: wanneer en in welke mate krijgt een bepaald veranderingsproces de aandacht te midden van andere die daarom vragen; in hoeverre beschikken degenen die het veranderingsproces besturen over bekwaamheden en besturingskracht, in welke mate laat de algehele situatie toe dat veranderingen zijn te realiseren.

71 Kotter, J.P., & Cohen, D.S. (2002), Van Es, R. (2009).

72 Engeström, Y. (1987). In: Ruijters, M., & Simons, R.J. (2012) De cultureel-historische activiteitstheorie (activity theory) past in een reeks van systeemtheorieën die complexe ontwikkelingen in organisaties beschrijven. Befaald in onderwijskundig en organisatiekundig denken over ontwikkeling is 'het driehoekje', ofwel *the triangle*.

experimenteren, exploreren en betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven en werken. Handelen is onderdeel van de herinneringscultuur en valt niet zomaar te veranderen. In de herinneringscultuur vormen zich voorbeelden van handelen, die worden 'voorgedaan', en die vervolgens leiden tot 'nadoen'. Dit is een krachtige vorm van communiceren, waardoor een herinneringscultuur (organisatiecultuur) zich nestelt in de haarvaten van een gemeenschap:

“... The most powerful form of communication is behavior leading by example.”⁷³

Er is ook een persoonlijke noo(t)(d). Ik 'houd van de kerk' en ben gehecht aan 'het huis van God'. Van huis uit christelijk gereformeerd ben ik in 2007 overgestapt naar de Protestantse Kerk in Nederland. Ik heb geen herinneringen aan het Samen-op-Weg-proces en vind het bijzonder om nu deel te zijn van een kerk waarin zoveel verschillen mogelijk zijn. De keuze voor een te bestuderen complex kerkelijk verandervraagstuk is gerelateerd aan de genoemde zorg en het zien van kansen. Verschillen, zo is mijn aanname, zijn een gegeven. Ze vertellen mij dat diversiteit deel uitmaakt van de werkelijkheid, ze leren mij dat samen veranderen binnen en buiten de kerk gebaat is bij een en/en-houding en geen of/of-houding. Dit vraagt wel een kritische blik op zowel de structuur als het proces van veranderen. Er is – zo is mijn aanname – meer kritische aandacht nodig voor theorievorming rond veranderprocessen. Van Es (2014) geeft aan dat er een verschil is tussen organisatiekunde (nadruk op de structuur) en veranderkunde (nadruk op het proces).⁷⁴ Beide zijn belangrijk, maar mijn focus ligt bij veranderkunde.

Ik hoop dat ik – met respect voor de geschiedenis – aanvullende ontdekkingen zal doen voor het kunnen doorgronden van de wordingsgeschiedenis van de Protestantse Kerk in Nederland. Hierdoor hoop ik inzichten te genereren voor toekomstige veranderprocessen in kerken en kerkelijke organisaties, die de kerk in staat stellen om de uitdagingen van de tijd en de traditie van het handelen en veranderen aan te gaan.

1.5 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling

In dit proefschrift wil ik een bijdrage leveren aan het formuleren van veranderkundige kennis over de betekenis van bewoonde herinnering in een kerkelijk veranderproces.

Mijn focus is om vanuit de veranderkunde een kerkelijk veranderproces te bestuderen. Ik wil proberen te doorgronden welke betekenis bewoonde herinnering uitoeft in het Samen-op-Weg-proces en welke fixerende en vernieuwende mechanismen zichtbaar zijn.

Doelgroep

De doelgroep waarvoor dit proefschrift relevant is, bestaat uit:

- wetenschappers en opleiders op het terrein van veranderkunde in kerkelijke/ideële organisaties;
- begeleiders van verandering in een kerkelijke en/of ideële omgeving;
- betrokkenen bij het Samen-op-Weg-proces;

73 Jungnitsch, R., Stoffers, P., & Neessen, P. (2016, p. 13).

74 Es, R. van (2014, pp. 78-79).

- predikanten in opleiding, predikanten ingezet als begeleider van veranderprocessen;
- medewerkers van de bovenplaatselijke organisatie;
- bestuurders in de Protestantse Kerk in Nederland;
- gemeenteadviseurs;
- adviseurs integratievraagstukken;
- geïnteresseerde leken.

Probleemstelling

Er is onvoldoende wetenschappelijke kennis van veranderekunde met betrekking tot een kerkelijk veranderproces. Inzicht in de betekenis van het begrip bewoonde herinnering en werkingsmechanismen in een kerkelijk veranderproces ontbreekt.

Er ontbreekt een overzicht van systematische en over een langere periode verzamelde empirische gegevens van een complex verandervraagstuk in een kerkelijke omgeving. Vanwege het gebrek aan kennisontwikkeling ontstaat er ook geen kennistoepassing die zowel betrekking kan hebben op de organisatorische vormgeving van het instituut kerk als op het begeleiden van verandering, waardoor de kerkelijke praktijk daar niet van zal profiteren. Dit leidt tot een algemene doelstelling.

Doelstelling

Dit onderzoek wil enerzijds een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van praktijkkennis voor de begeleiding van complexe kerkelijk of ideëel geïnitieerde veranderprocessen. Daarnaast wil dit onderzoek een bijdrage leveren aan de specifieke wetenschappelijke kennis op het onderzoeksterrein van de veranderekunde met het oog op de hantering van het begrip bewoonde herinnering in een complex veranderproces in een kerkelijke of ideële omgeving.

De algemene doelstelling vertaalt zich naar de volgende subdoelen:

- De doelgroep krijgt inzicht in de betekenis van het begrip bewoonde herinnering en werkingsmechanismen in een complex kerkelijk veranderproces.
- De doelgroep reflecteert op de veranderekundige implicaties van de betekenis van het begrip bewoonde herinnering en de hantering hiervan.

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

‘Wat is de betekenis van bewoonde herinnering in Samen op Weg als complex veranderproces?’

Deze vraagstelling leidt ertoe dat het noodzakelijk is om te beschrijven hoe de betekenis van bewoonde herinnering in Samen op Weg geëxpliciteerd kan worden (a); en hoe de betekenis van Samen op Weg als complex veranderproces geëxpliciteerd kan worden (b). Met andere woorden: wat zijn de deelvragen om de vraagstelling te beantwoorden.

Ad a) De betekenis van bewoonde herinnering in Samen op Weg