

## **Sake Stoppels**

### **Remmende krachten bij het doorvoeren van veranderingen**

Uit: Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie, Zoetermeer 2009

(74) Ieder die heeft geprobeerd veranderingen door te voeren, weet van tegenreacties die dan kunnen ontstaan. Alles wat in beweging komt, ontmoet weerstand. Veranderen roept dan ook vrijwel altijd verzet op en we zijn gewend dit verzet te typeren als 'weerstand'. Mensen (ook de meeste veranderaars!) zijn nu eenmaal gehecht aan vertrouwde patronen. Veranderingen gaan vaak gepaard met conflicten, zeker als ze een wat fundamentele karakter hebben.

#### **1 Weerstanden of remmende krachten?**

(75) Hoe gangbaar het ook is om verzet tegen veranderingen te typeren als 'weerstand', het is maar de vraag of we daarmee mensen en situaties recht doen en helderheid scheppen. Het woord 'weerstand' heeft meestal een negatieve lading. Weerstanden worden - wanneer gewerkt wordt aan veranderingen - als hinderlijk ervaren en moeten bij voorkeur doorbroken worden. Weerstanden zijn vervelend en storend. Het is in dit verband echter nuttig om eens naar een heel andere vorm van weerstand te kijken en wel lichamelijke weerstand. Deze is noodzakelijk en wordt uiteraard positief gewaardeerd. Zonder lichamelijke weerstand vaart geen mens wel! Waar geen weerstand is, het organisme dood. Omdat het echter leeft en daarmee verandert, is er consequent weerstand. Kennelijk zijn er dus ook noodzakelijke en vruchtbare vormen van weerstand waar we niet zonder kunnen.

Via de omweg van de lichamelijke weerstand kunnen we wellicht ook dieper doordringen in de weerstanden die vrijwel onvermijdelijk ontstaan zodra in groepen veranderingen in zicht (dreigen te) komen. Ze hebben altijd een functie en zijn er dus nooit zomaar. Het is niet allemaal negatief. Weerstand kan ook de bewaker van stabiliteit zijn of een initiatief voor een andere verandering.

(76) Deze nuancerings nemen niet weg dat in de regel het woord 'weerstand' een negatieve connotatie heeft. Dat brengt mij ertoe te zoeken naar een ander, minder beladen woord om tegenkrachten tegen veranderingen aan te duiden. Jan Hendriks spreekt van enerzijds drijvende krachten die stuwen in de richting van verandering en anderzijds weerhoudende krachten die verandering afremmen of blokkeren. Zelf kies ik voor de aanduiding 'remmende krachten'. Iedere fietser en iedere automobilist weet dat hij niet zonder rem kan. Gas geven zonder rempedaal in de buurt is bepaald onverstandig. Zonder remmende krachten kunnen drijvende krachten gevaarlijk zijn.

Bij het werken aan verandering spelen vrijwel altijd beide krachten een rol, vaak ook op intrapersonaal niveau: aan de ene kant is er iets in een mens dat voelt voor verandering, aan de andere kant zijn er meestal ook remmingen. Remmende krachten zijn met het leven gegeven. Ze zijn bepaald niet het monopolie van 'de bezwaarden' of van 'de achterblijvers'. Ook de veranderaar kent remmende krachten. Er is daarom alle reden om deze krachten serieus te nemen en ze niet direct negatief te duiden. Conflicten in situaties van verandering kunnen worden opgevat als teken van leven. Conflicten staan niet tegenover harmonie, maar tegenover onverschilligheid. Zo beschouwd is juist de afwezigheid van remmende krachten een veeg teken!

Iedereen die wil werken aan verandering in de gemeente doet er verstandig aan remmende krachten serieus te nemen. De grootste fout die veranderaars kunnen maken is weerstand te negeren of te bestrijden. Er zijn vier motieven (de eerste drie zijn van Rob Kayzel):

- a Mensen hebben tijd nodig om te wennen aan verandering en om deze te kunnen hanteren. Als hun die tijd niet gegund wordt, blijft en/of groeit het verzet.
- b Weerstand kan te maken hebben niet zozeer met de inhoud van de verandering, (77) maar vooral met de wijze waarop deze wordt doorgevoerd. De veranderaars kunnen een bron van weerstand vormen door de manier waarop ze de (weg naar) verandering vormgeven.
- c Het serieus nemen van (mensen met) weerstanden kan ertoe leiden dat de kwaliteit van de voorgenomen verandering(en) toeneemt. Weerstanden kunnen zo ten goede komen aan de plannen.
- d Er zijn soms voortreffelijke bezwaren tegen veranderingen in te brengen. Niet iedere verandering is een verbetering. Mensen kunnen op basis van wijsheid, inzicht en ervaring gezonde bezwaren tegen een verandering hebben. Het is daarom - in het verlengde van c - ook altijd goed werkelijk naar de inhoud van de bezwaren te luisteren. Bezwaren kunnen goede principiële gronden hebben, bijvoorbeeld vanuit wat men als het wezen van het evangelie van Jezus Christus ziet. Ze kunnen ook voortvloeien uit een reëel besef dat plannen in de voorgestelde vorm onhaalbaar of onvolkomen zijn. Ook de manier waarop te werk wordt gegaan, kan verzet oproepen. Op zich goede plannen kunnen ondeugdelijk worden gepresenteerd en uitgewerkt. Iedere veranderaar zou ten minste ook een aantal kritische mensen om zich heen moeten verzamelen. Wat werkelijk deugt, overleeft de (gezonde) kritiek van sceptici.

#### **2 Verzet tegen het evangelie van Jezus Christus**

(Leer)weerstand komen doorgaans in een 'seculier' kader aan bod. Het gaat in de regel over algemeen menselijke weerstanden. Remmende krachten tegen verandering en vernieuwing zijn universeel. Iedere groep en organisatie loopt ertegen op en de kerk dus ook. Toch is dat voor de kerk bepaald niet het hele verhaal. We zullen ook in theologische zin over remmende krachten moeten spreken. Dat is belangrijk en ook nodig om recht te doen aan het wezen van gemeente en parochie. Het evangelie van Jezus Christus heeft immers een confronterend karakter. (78) Zo spreekt Dingemans over verzet tegen God en zijn Rijk. 'De aanraking met het evangelie van Jezus Christus overtuigt de mens van zonde en schuld. Leerweerstand zijn in theologisch perspectief ook dikwijls geloofsweerstanden.' Het evangelie van Jezus Christus zint ons niet, het heeft iets zeer onaantrekkelijks. Het vraagt van mensen zich om te keren van onvruchtbare en doodlopende wegen en daar zitten zij wij dus meestal niet op te wachten.

Verzet is dan geboden. In zekere zin kunnen we stellen dat leerweerstanden onontkoombaar zijn zodra een mens hoort van het evangelie. Het evangelie is primair goede tijding, maar het is dat op een confronterende, tegendraadse manier. 'De Joden vragen om wonderen en de Grieken zoeken wijsheid, maar wij verkondigen een gekruisigde Christus, voor Joden aanstootgevend en voor heidenen dwaas', schrijft Paulus in 1 Korintiërs 1:22-23.

De vier Evangelieën laten zien hoezeer de woorden en het optreden van Jezus telkens weer verzet oproepen. Ze getuigen van eindeloze conflicten, waarbij religieuze leiders een hoofdrol lijken te spelen. Zij zijn niet gediend van de Man die alles telkens weer op de kop zet en zo de religieuze orde omverwerpt. De religieuze elite lijkt op Golgota aan het langste eind te trekken, maar de opstanding zal haar valse rust voor altijd verstoren. En daarmee ook de onze. Het evangelie van Jezus Christus is geen gladde boodschap, het strijkt tegen de haren in, het is dwars, het leidt tot conflicten in en tussen mensen en het appèl dat er vanuit het evangelie op ons afkomt, houdt nooit op.

Kortom, alle reden voor irritatie, verzet en de kont tegen de krib. De laatste uitdrukking brengt ons op beeldende wijze dicht bij de zaak waar het hier om te doen is. Het Kind in de kribbe dat uitgroeit tot de Man van Golgota wijst ons een spoor dat ons niet eigen is en dat altijd hoe goed en heilzaam het ook is en welke vreugde het ons ook verschaft weerbarstig blijft en diep insnijdt in ons bestaan. Christus is met ons, dat zeker. Hij is Immanuel, maar dat met-ons-zijn is volstrekt iets anders dan een onderonsje. Zijn met-ons-zijn kan gestalte krijgen in het tegen-ons-zijn, in het tegenover-zijn, in de confrontatie. Berkhof zegt het treffend: 'Hij zegt ons genadig de waarheid'. We horen profetische woorden waarop we volstrekt niet zitten te wachten. (79)

Leerweerstanden en andere remmende krachten behoren daarom fundamenteel bij de gemeente van Christus. Ze lopen weg uit het tegendraadse evangelie. De boodschap waar de kerk van leeft en die ze verkondigt, went nooit. Dat geldt zowel voor de vreugde die ze geeft als voor de ergernis die ze oproept. Als ik het tot besluit al te zwart-wit mag zeggen: we moeten ons in de gemeente en de parochie verheugen over verzet en remmende krachten die hun grond vinden in het appèl karakter van het evangelie van Jezus Christus. Dan wordt er kennelijk echt iets wezenlijks gecommuniceerd. Omgekeerd geldt dat we ons grote zorgen moeten maken als deze remmende krachten ontbreken. Dan is er pas echt iets mis.

### **3 Remmende krachten op het niveau van personen**

Volgens inzichten vanuit de sociale wetenschappen is sprake van diverse weerstandbevorderende persoonlijke karakteristieken. Het is goed dat we ons realiseren dat ook veranderaars in de regel delen in deze remmende krachten. Ze zitten niet enkel in anderen. Ook de veranderaar heeft de neiging de veranderingen die hem niet zinnen op zijn minst niet te ondersteunen, en wellicht zelfs te saboteren of te traineren. Voor een belangrijk deel hangen de hieronder onderscheiden remmende krachten samen.

#### **3.1 Behoeftte aan homeostase**

Mensen hechten in de regel aan evenwicht en stabiliteit. Als deze verloren gaan, worden krachten gemobiliseerd om de oude situatie te herstellen. Denk aan de hiervoor genoemde lichamelijke weerstand. Koorts is teken van de strijd die wordt geleverd om terug te keren tot een (gezonde!) balans die verloren is gegaan. (80) Ook nog op een andere manier is de temperatuur van het menselijk lichaam illustratief voor homeostase. Zowel in extreme kou als in grote hitte is een gezond menselijk lichaam in staat de temperatuur in de buurt van de 37 graden Celsius te houden. Daar zijn weliswaar regelmatig wat hulpmiddelen voor nodig (kleden, verwarming, schaduw), maar het mag gerust een opmerkelijk vermogen tot het bewaren van stabiliteit worden genoemd! Een graad meer of minder wordt vrijwel onmiddellijk gevoeld.

De tendens tot homeostase vinden we ook in de kosmos. Deze is in perfecte balans en kenmerkt zich door grote regelmaat. Tot op de minuut nauwkeurig kan bijvoorbeeld lang van tevoren een maansverduistering worden voorspeld. Mensen maken deel uit van een zeer regelmatige kosmos en lijken ook te zijn gestempeld door die regelmaat. Veranderingen en vernieuwingen verstoren een bepaald gegroeid evenwicht en dus is tegenspel geboden. Mensen zijn nu eenmaal gewoontedieren.

We hechten aan gegroeide patronen en gewoontes, ook al zijn het misschien niet eens de meest optimale. Het vertrouwde heeft meerwaarde dan het andere, het nieuwe. Het vertrouwde geeft ons greep op de werkelijkheid. Deze gehechtheid is vaak al bij kinderen te zien. Verhalen moeten soms eindeloos herhaald worden en soms mag er geen letter aan veranderd worden. Veelzeggend zijn ook de aanvangstijden van kerkdiensten. Om de lieve vrede kan daar beter niet aan getornd worden. In de protestantse traditie valt ook te denken aan het 'Ere zij God' met Kerst of aan Psalm 90 op de oudejaarsavond. Velen hechten daaraan. Schwarz merkt op dat het in de regel vooral de 'plichts-getrouwen' zijn die zich verzetten tegen veranderingen. Het is niet te gewaagd te veronderstellen dat allerlei 'geheide' protestanten van nu ten tijde van de Reformatie zeker niet zouden zijn meegegaan met deze 'nieuwlichterij' en overtuigde, mogelijk zelfs militante rooms-katholieken zouden zijn gebleven.

#### **3.2 Het eerste is het beste**

Veel van onze percepties zijn al gevormd in onze kinderjaren en die blijven ook meegaan. De eerste uitvoering van een concert op cd waarmee we vertrouwd raken, blijven we vaak ook het mooiste vinden, ook al zijn later gehoorde uitvoeringen kwalitatief gezien feitelijk beter. Een verfilming van een boek valt vaak tegen omdat we bij het lezen al onze eigen beelden gevormd hebben. Te denken valt ook aan het werken met de computer. (81) Soms blijven onhandige en omslachtige manieren van werken bestaan, hoewel we (uit de boeken) weten dat er betere zijn. Complex wordt het verzet tegen vernieuwing als men blijft vasthouden aan het eerste, enkel en alleen omdat dit het eerste is en niet zo zeer vanwege inhoudelijke gronden.

### **3.3 Selectieve perceptie**

We reageren vanuit onze eigen biografie en een daarin ontwikkeld verstaanskader. We proberen nieuwe elementen daarbinnen een plaats te geven, ook al passen ze daar eigenlijk helemaal niet (zo) in. Predikanten bijvoorbeeld zijn met enige regelmaat verbaasd over wat mensen oppikken uit een preek. Soms is het zelfs precies het tegendeel van wat de predikant heeft willen zeggen. (82) Zo ontdekte Hanneke Schaap-Jonkers tijdens haar onderzoek dat er een verband is tussen de receptie van een preek aan de ene kant en het godsbeeld van de hoorder, diens persoonlijkheid en diens gemoedstoestand aan de andere kant; psychologische kenmerken blijken een voorspellende waarde te hebben ten aanzien van de betekenis die aan een preek wordt toegekend en de inhoud zoals die wordt opgepikt. Dat alles hoeft uiteraard niet te verbazen, maar het blijft in communicatieprocessen telkens nodig dat we ons realiseren dat boodschappen altijd door het filter van de ontvanger gaan. Op dat filter blijft niet alleen veel liggen (het meeste?), wat er wel doorheen gaat, is op de een of andere manier in veel gevallen ook 'verfilterd'.

### **3.4 Afhankelijkheid**

We hebben vaak de neiging om patronen waarmee we zijn opgegroeid en waarvan we aanvankelijk afhankelijk waren over te nemen, ook al is de oorspronkelijke grond daarvan weggefallen. Vrij klakkeloos worden vertrouwde manieren van doen dan overgenomen en voortgezet. Soms is dat niet erg, het wordt pijnlijk als kwalijke patronen worden voortgezet. Het is bijvoorbeeld helaas bepaald geen uitzondering dat, als een vrouw die als kind mishandeld is door haar vader, op haar beurt een partner kiest die haar ook weer mishandelt. Dit patroon laat zien dat het niet zonder meer vanzelfsprekend is dat mensen zich kunnen distantiëren van nare ervaringen en op zoek kunnen gaan naar een ander leven.

### **3.5 Wantrouwen van het eigen vermogen tot waarnemen en oordelen**

(83) We nemen hierbij afstand van de eigen spontane impulsen als ze niet (lijken te) stroken met wat gangbaar is. Goed doen is accepteren van wat gangbaar is. Creativiteit kan zo in de kiem gesmoord worden. Dit gevaar dreigt vooral in gemeenschappen met een strakke discipline en een sterk dogmatische geloofsbeleving.

### **3.6 Onzekerheid en regressie**

Onzekerheid kan ertoe leiden dat we de neiging krijgen om de zekerheid in het verleden te zoeken, ook als we eigenlijk wel weten dat de oude wegen niet meer begaanbaar zijn. Spreekwoordelijk zijn hier de vleespotten van Egypte waarnaar het volk Israël in de woestijn terugverlangde. Niet altijd is bevrijding uit een knechtende situatie kennelijk aantrekkelijk. Een 'doortocht' kan te veel van ons vragen. De onzekerheid die ermee gepaard gaat, kan het verlangen naar het duidelijke en vertrouwde verleden weer voeden. In reactie op de (post)moderniteit kan een dergelijk geluid ook bij individuele gemeenteleden gaan klinken. Er wordt gezocht naar en teruggerepen op vertrouwde elementen van vroeger. Een al dan niet bewust geformuleerde motivatie daarbij is dat wat destijds goed heeft gewerkt, het ook nu nog goed zal doen.

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

### **3.7 Onderling strijdige loyaliteiten en belangen**

(84) Daarbij is er in principe ruimte om te veranderen, maar deze wordt ernstig onder druk gezet door ermee strijdige belangen en bindingen. Het gaat hier vooral om een innerlijk conflict in mensen dat ze ervan weerhoudt mee te gaan in een beweging waar ze in principe van harte achter kunnen staan. Ze juichen dan de komst van iets nieuws van harte toe, maar als dat nieuwe er eenmaal is, blijken er allerlei als minder prettig beleefde persoonlijke consequenties aan vast te zitten. Mensen kunnen een spaag gaan ervaren als verandering de druk op een dubbele loyaliteit gaat vergroten.

### **3.8 Verplaatste weerstanden**

(85) Remmende krachten kunnen gevoed worden vanuit andere verbanden dan de verbanden waarbinnen ze daadwerkelijk geuit worden. Zo kan het gebeuren dat gemeenteleden zich verzetten tegen veranderingen omdat ze de kerk graag zien als een stabiele plek in een zeer turbulente wereld. 'In de samenleving verandert al zoveel, laten we het in de kerk een beetje vertrouwd houden...' De remmende krachten tegen veranderingen in de kerk worden in dit geval dus gevoed vanuit onlustgevoelens die inhoudelijk gezien weinig of niets met het functioneren van de eigen kerkelijke gemeente te maken hebben.

## **4 Remmende krachten op het niveau van groepen en organisaties**

Niet enkel op het niveau van het individu spelen remmende krachten tegen veranderingen, maar zeer zeker ook op het niveau van collectiviteiten, zoals organisaties. De kerk ontkomt daar niet aan. In veel opzichten is het een organisatie als alle andere. Hieronder volgen een aantal gronden voor collectieve remmende krachten. Een aantal samenhangende en elkaar deels overlappende motieven tegen veranderingen zijn de volgende:

#### **4.1 Oude organisaties veranderen moeilijker**

Wat te doen als het zich in de loop der jaren ontwikkelde organisatiegedrag niet meer aansluit bij de eisen van de omgeving of van de organisatieleden? Gebruikelijk is dan om de regels te veranderen. Echter, hoe ouder de organisatie is, hoe moeilijker dit proces verloopt. (86) De kerk lijkt niet te ontkomen aan een dergelijke wetmatigheid, temeer daar haar bronnen eeuwenoud zijn en bovendien een heilig karakter hebben.

Een extra factor in dezen is dat - in ieder geval binnen traditionele kerken in Nederland - veel jongeren niet meer meedoen. Ook dat vermindert in de regel de dynamiek van de gemeente. Juist de aanwezigheid van verschillende generaties houdt het gemeentelven op spanning en in beweging. Als de jongere generaties gaan ontbreken, dan is er het risico van een zichzelf versterkend proces van verstening: als het aantal vernieuwers afneemt, wordt de drang tot behoud in de regel sterker. Dat heeft zijn beurt weer een negatieve uitwerking op de ruimte voor nieuwkomers. Dat kan ertoe leiden dat er een point of no return wordt gepasseerd. Groepsdynamisch gezien is er dan geen kans meer dat nieuwe leden toetreden en actief worden.

We kunnen bij dit punt ook een niveau hoger gaan zitten, namelijk op het niveau van een denominatie. Indien binnen een denominatie gemeentestichting een normaal verschijnsel is, houdt dit de denominatie als geheel ook jong. Bij pionierende gemeentestichting komen immers alle wezenlijke (voor)vragen aan bod en deze komen als een boemerang terug op de denominatie als geheel.

#### **4.2 Culturele en organisatorische samenhang**

Veranderingen hebben in de regel een domino-effect. Als er in een organisatie iets op plaats A verandert, heeft dat vaak ook consequenties voor plaats B. Een steen in de vijver trekt altijd kringen en zo is het ook met veranderingen op één plek in een groep of organisatie. We zien dit heel scherp binnen gezinnen. Waar één lid de bakens verzet, is het hele 'systeem' gedwongen te reageren. Vaak bestaat de reactie uit de poging om het 'rebelse' lid weer terug te krijgen in het oude gareel. Dat is immers voor de partner en/of de overige gezinsleden het meest comfortabel. (87) Op een wat andere manier speelt dit mechanisme ook heel vaak binnen een lokale gemeente en zeker binnen een kerkverband.

#### **4.3 Gevestigde belangen en heilige huisjes**

Naarmate een verandering meer een gevestigd belang treft, zal het verzet groter worden. Men staat bijvoorbeeld doorgaans wat gemakkelijker tegenover veranderingen in de avonddiensten (als die er nog zijn) dan tegenover veranderingen in de ochtenddiensten. De eerste roepen meestal veel minder remmende krachten op omdat de belangen die ermee gemoeid zijn vanwege de geringe aantallen bezoekers veel kleiner zijn. Soms gebeurt het dat (een deel van) de bodem onder een bepaalde praktijk of opvatting wordt weggehaald door nieuwe ontwikkelingen of ontdekkingen. (88) Vaak zijn er in dergelijke situaties krachten die echter toch willen vasthouden aan de bestaande situatie.

Gevestigde belangen worden vooral verdedigd bij ingrijpende veranderingen. Naarmate de emotionele waarde die wordt toegekend aan een bepaalde praktijk of situatie groter is, neemt het verzet toe. Er is hier een opklimmende reeks: werkmethode, beleid, ideologie, identiteit. Met name veranderingen die raken aan de ideologie of identiteit van een organisatie of groep, roepen tegenkrachten op. We komen op dit punt gemakkelijk terecht in de sfeer van heilige huisjes. Sommige patronen en processen zijn in bepaalde organisaties min of meer heilig verklaard. Ze horen fundamenteel bij de identiteit van de desbetreffende organisatie. De motivatie daarvoor kan liggen in bijvoorbeeld opvattingen van de stichter van de organisatie, de lange traditie of de bronnen waarop men zich beroept. Veel kan er veranderd worden, maar sommige dingen zijn onbespreekbaar. Daar waar verandering(svoorstel)en raken aan taboes en heilige zaken zal het verzet toenemen.

(89) Schwarz wijst op het gevaar van traditionalisme. Daarbij wordt een anachronisme impliciet of expliciet tot norm verheven. Hij noemt het voorbeeld van ambtsgewaden in de kerk. Deze corresponderen in de begintijd met gewone, 'wereldlijke' kleding, maar krijgen later een 'heilig' karakter. Iets vergelijkbaars is er aan de hand met oude bijbelvertalingen als bijvoorbeeld de Statenvertaling. Ze krijgen een sacrosancte status en blijven in ere, ook als de taal zich verder ontwikkelt en niemand nog de taal spreekt die in deze vertalingen wordt gehanteerd, Godsdienstige taal is ook in bredere zin vaak expressie van traditionalisme. Over en tot God lijkt te moeten worden gesproken in een archaïsche taal die afwijkt van het alledaagse spraakgebruik.

Tot slot moeten we ons realiseren dat het bij dit punt niet enkel gaat om ideeën of praktijken. Ook personen kunnen de vorm aannemen van 'heilige huisjes'. We moeten dan denken aan (invloedrijke) personen die al zeer lang bepaalde (centrale) posten bekleden. Hun gezag stelt hen in staat veranderingen tegen te houden, zelfs als ze hun oorspronkelijke post verlaten hebben en vanaf de zijlijn opereren.

#### **4.4 De macht der gewoonte**

Bepaalde activiteiten en gewoontes kunnen zo diep ingesleten zijn in een organisatie, dat ze blijvend worden voortgezet, ook al zijn er inhoudelijk gezien goede gronden om de praktijk te herzien. In tegenstelling tot het vorige punt, is hier geen godsdienstige of godsdiensthistorische motivering voor het vasthouden aan oude patronen. Eerder is sprake van de macht der gewoonte, zonder een bewuste motivatie. We zouden het ook nog anders kunnen zeggen: het handhaven van bepaalde praktijken en activiteiten is in zekere zin het gevolg van het niet (meer) contextualiseren ervan. Vrij klakkeloos worden eenmaal begonnen activiteiten en patronen voortgezet.

#### **4.5 Verwerping van 'buitenstaanders'**

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

## 5 Remmende krachten: aard, kracht en wijze van uiten

### 5.1 De aard

(91) Sommige remmende krachten zijn vooral emotioneel van aard, terwijl andere veel meer een rationele grond hebben. Uiteraard zijn de twee niet exact te onderscheiden. In de regel zullen remmende krachten een mix van beide elementen in zich hebben, maar het is altijd vruchtbaar om te proberen bestaande krachten te plaatsen op het continuüm tussen rationeel en emotioneel. Inzicht hierin is van groot belang om adequaat op weerstanden te kunnen reageren. (92) Soms gebeurt het dat er vooral rationeel wordt gereageerd op emotionele bezwaren. Meestal is dat olie op het vuur. Het omgekeerde kan uiteraard ook en ook dat is in de regel weinig vruchtbaar.

Een tweede continuüm loopt tussen individu en collectief. Toegepast op geloofsgemeenschappen gaat het aan de ene kant om de gelovige enkeling die persoonlijk weerstand voelt tegen een bepaalde verandering of ontwikkeling. Dat kan met eigen belangen of persoonlijke theologische voorkeuren te maken hebben. De bezwaarde heeft dan niet zozeer de gemeenschap als geheel op het oog als wel de eigen positie daarbinnen. Aan de andere kant is er de weerstand die gevoed wordt vanuit de overtuiging dat een verandering de geloofsgemeenschap als geheel geen goed doet. Ook hier vinden we doorgaans vooral mengvormen. Toch is het ook hier nuttig om te zien waardoor remmende krachten vooral worden gevoed en waar in gesprekken het beste kan worden ingezet.

### 5.2 De kracht

Het behoeft weinig betoog dat naarmate veranderingsvoorstellen ingrijpender zijn, het verzet in de regel zal toenemen. Ik beperk me tot de twee uitersten. (93) Aan de 'onderkant' van het veranderingsspectrum treffen we 'onderhoud' aan, dat wil zeggen het actief continueren van wat reeds wordt gedaan. Inhoudelijk gezien verandert feitelijk niets. De verandering bestaat hier vooral uit de bewuste keuze om een specifiek element in het functioneren van de gemeente op gezonde wijze te continueren. In de regel zal hier niet tegen geageerd worden. Als er al remmende krachten zijn op dit niveau, dan zullen deze zich vooral uiten in de vorm van apathie. Aan de 'bovenkant' van het spectrum bevindt zich 'transformatie'. Hier gaat het om een nieuw paradigma van kerk-zijn. Feitelijk gaat hier alles op de schop. Weerstanden zullen hier in de regel het sterkst zijn en ook het meest actief worden geuit.

### 5.3 De wijze van uiten

Volgens Rob Kayzel zijn vier hoofdvormen waarop remmende krachten zich kunnen uiten. Ze zijn langs twee assen ofwel continua te registeren. Het eerste continuüm is zichtbaar - onzichtbaar. Het tweede is actief - passief. Zo ontstaan vier hoofdvarianten:

#### a Actief en zichtbaar

Dit actieve en openlijke verzet krijgt langs verschillende wegen gestalte. Bijvoorbeeld via (tegen)argumenten. Een bekende tactiek is het refereren aan vroegere mislukkingen: 'Dat hebben we ooit al eens geprobeerd...' Verdragings tactieken worden ook in stelling gebracht ('we moeten er nog maar eens op terugkomen'), evenals dreigementen ('we stappen uit de PKN'). Soms worden boycotacties gehouden, bijvoorbeeld door de kerkelijke financiële bijdragen in te houden. Tegenacties zijn ook denkbaar. Ook is er de weg van het ontkennen.

#### b Actief en onzichtbaar

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

#### c Passief en zichtbaar

Ook deze variant wordt op verschillende manieren concreet. Voorbeelden zijn het verzuimen van bijeenkomsten (bijvoorbeeld de kerkdienst), het ontkennen van de feitelijke verandering of van het voorstel daartoe en wantrouwen. 'Killing the leader' moeten we hier ook noemen. Dit is een sluipend gebeuren waarbij de leider gaandeweg ondersteuning verliest en in een isolement geraakt. Ook het gaan denken en spreken in termen van 'wij' en 'zij' is expressie van passief en zichtbaar (hoorbaar!) verzet.

#### d Passief en onzichtbaar

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

## 6 'Geboren' veranderaars

Naast mensen die vrijwel altijd aan de rem trekken als er gesproken wordt over veranderingen, zijn er ook mensen die juist dol zijn op veranderingen. Maar het kan hier gaan om een ongezonde vorm van veranderingsgezindheid. Je zou kunnen spreken van veranderingsdwang. De behoefte om tot veranderingen te komen wordt dan niet zozeer vanuit inhoudelijke gronden gevoed, (95) maar veel meer vanuit een onvermogen om met stabiliteit en regelmaat om te gaan. Volgens Fr. Riemann is een van de basisopdrachten voor ieder mens het zoeken naar een balans tussen verandering en bestendiging. Als men angst heeft voor de pool van de bestendiging, ontstaat de neiging om iedere verandering te verwelkomen, ook als deze feitelijk geen verbetering is. Veranderingen worden dan niet echt op hun merites beoordeeld, het feit dat het veranderingen zijn, is op zich al reden ervoor te zijn.

Angst voor bestendiging kan zelfs leiden tot een verwoestende drang naar vrijheid en verandering. Het mag overigens duidelijk zijn dat de kerk meer mensen telt die te kampen hebben met de angst voor verandering dan mensen die moeite hebben met bestendiging.

## 7 Omgaan met remmende krachten

Voor we kunnen stilstaan bij de vraag hoe om te gaan met moeite met verandering en vernieuwing, moeten er eerst nog een belangrijke voorvraag aan de orde komen. Dat is de vraag wie bepaalt wat weerstand is. De kwalificatie 'weerstand' of 'remmende kracht' is altijd subjectief. Er is sprake van een conflict. Heel kort door de bocht: 'ik wil iets en jij wilt dat niet'. Als we nadenken over het reduceren of het wegnemen van remmende krachten, (96) plaatsen we ons in de positie van degene die een verandering nastreeft en daarbij probeert verzet daartegen weg te nemen of in ieder geval te verkleinen. Het oordeel is daarmee eigenlijk al geveld: hoe kan ik de ander meekrijgen in de door mij gewenste - uiteraard goede! - richting? En als dat onverhoopt niet lukt, hoe kan ik er dan voor zorgen dat hij mijn route in ieder geval niet blokkeert? Er is misschien nog geen sprake van *the good guy* en *the bad guy*, maar heel gemakkelijk komt het er wel bij in de buurt. Daarom zijn in een gezonde situatie verzet en tegenwerking ten minste altijd ook spiegels voor de veranderaar. En het pleit voor hem als hij ook bereid is daarin te kijken. Weerstanden kun je ook omdraaien: waarom voel ik verzet tegen de huidige situatie en waarom wil ik eigenlijk veranderen? Als de veranderaar bereid is dergelijke vragen eerlijk onder ogen te komen, is er al heel veel gewonnen. In ieder geval verdwijnt het onvruchtbare denkschema van 'wij' tegenover 'zij'.

Hobgood maakt onderscheid tussen enerzijds brede condities die het mogelijk maken goed met weerstanden om te gaan en anderzijds directe reacties op verzet en weerstand. Bij brede condities denkt Hobgood aan kwaliteiten van een gemeente die al bestaan op het moment dat remmende krachten ontstaan en zich voordoen. Ze zijn niet *à la minute* op te roepen. Het gaat hier om kwaliteiten die het bredere functioneren van een geloofsgemeenschap stempelen. Een gemeenschap kan erop terugvallen in geval van onenigheid en verzet, ze kan ze niet ter plekke in het leven roepen. De kwaliteiten reduceren in de regel remmende krachten, zowel in intensiteit als in omvang. Bovendien scheppen ze een klimaat waarin goed op dergelijke krachten kan worden gereageerd.

### 7.1 Kwaliteiten van de gemeente volgens Hobgood

#### a Een klimaat van onderling vertrouwen

Het gaat hier om een dubbel vertrouwen: van de leidinggevenden naar de 'gewone' gemeenteleden en vice versa. We raken hier aan een kernbegrip binnen gemeentebouw. Hobgood geeft het begrip handen en voeten door fasen te onderscheiden in het proces waarin vertrouwen groeit. Vertrouwen is er immers nooit zomaar. Hobgood noemt vier opeenvolgende fasen:

- *Het verspreiden en delen van informatie*. Dat moet op zo'n manier gebeuren dat iedere participant hoort en gehoord wordt. (97)
- *Wederzijdse aanvaarding binnen een groep*. Ook hier is tweerichtingsverkeer fundamenteel: accepteren en geaccepteerd worden.
- *Helderheid met betrekking tot de vraag wie de leiding heeft en hoe er leiding wordt gegeven*. Het leiderschap in de groep of organisatie is niet diffuus en ondoorzichtig. Bepaalde personen zijn er speciaal voor aangewezen en genieten ook het vertrouwen van de groep. Ook is er helderheid over de stijl van leidinggeven. We kunnen dan denken aan normen en waarden met betrekking tot besluitvorming.
- *Besluitvorming*. Gezonde besluitvorming wordt mogelijk op basis van de voorgaande fasen.

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

#### b Gedeeld leiderschap

Daar waar men gekomen is tot een werkelijk gedeeld leiderschap - binnen een kerkenraad bijvoorbeeld - is het vermogen om constructief met remmende krachten om te gaan groter dan binnen groepen met een solistische leider. Dat vermogen wordt nog eens vergroot als het lukt om het leiderschapsteam pluraal samen te stellen. Kritische vragen en aarzelingen kunnen dan al worden besproken binnen de groep van leidinggevenden zelf. Zo vormt het team een proefpolder voor de bredere geloofsgemeenschap in het omgaan met pluraliteit en conflicten.

#### c Een heldere visie en onderwijs aangaande de visie

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

#### d Spirituele vorming

(98) Spirituele vorming vergroot het vermogen om te luisteren, in het bijzonder naar 'de stem van God'. Het gebed is fundamenteel in het goed omgaan met remmende krachten. Het zuivert de eigen motieven voor verandering uit. De bidder bidt zich als het ware telkens weer in in de weg van de navolging van Christus. Twee bedden uit het Onze Vader in het bijzonder - 'uw wil geschiede' en 'uw Koninkrijk kome' - scheppen de vrijheid en de ruimte om de eigen wil kritisch te bevragen, op te houden met het bouwen van het eigen koninkrijk en recht te doen aan de (tegen)stem van anderen.

### **e Systembewustzijn**

Elke groep, en dus ook elke geloofsgemeenschap, verandert. Zonder verandering is er eenvoudigweg geen leven en dus geen toekomst. Het is van belang dat men zich daarvan bewust is en dat de geloofsgemeenschap wordt gezien als een open systeem dat hoe dan ook communiceert met zijn omgeving. Daardoor verandert ze onherroepelijk. Een gezond systeem biedt ruimte aan verschillende posities en inzichten, maar vergeet ook niet beslissingen te nemen, aldus Hobgood.

### **7.2 Kwaliteiten van de leidinggevendens volgens Hobgood**

Tot zover de brede condities van Hobgood. Zijn tweede categorie kwaliteiten heeft niet zozeer betrekking op de groep of organisatie als geheel maar vooral op de individuele leidinggevendens. Hobgood noemt drie belangrijke kwaliteiten, die - wil leiderschap gezond zijn en blijven - onderling elkaar nodig hebben:

#### **a Empathisch luisteren**

Het gaat hier om het vermogen om werkelijk te luisteren naar mensen, ook als hun ideeën en verlangens anders zijn dan de eigen opvattingen. Dat vraagt om een niet-angstige aanwezigheid waarin leidinggevendens positief weten om te gaan met tegenstemmen. Van belang daarbij is dat ze kritiek niet persoonlijk opvatten, maar breder weten te trekken. Het zondebokmechanisme ligt hier gevaarlijk op de loer. Het wijst al heel snel in de richting van een of meer personen als zijnde de schuldige(n), terwijl in feite er meestal sprake is van een spanning in het collectieve systeem. (99) Het vraagt om wijsheid om niet onmiddellijk in het defensief te schieten en het eigen straatje schoon te willen vegen.

#### **b Moed om op basis van overtuiging te handelen**

Empathisch luisteren leidt tot besluiteloosheid als de moed om daadwerkelijk een weg te gaan niet zijn kompaan is. Gezond leiding geven kan alleen maar op basis van heldere overtuigingen en de moed om conflicten aan te gaan. Helder overtuigingen zijn overigens iets anders dan persoonlijke hobby's en stokpaardjes. Gezonde overtuigingen zijn binnen geloofsgemeenschappen uiteindelijk enkel gebaseerd op het verlangen dat het evangelie de ruimte krijgt. Als dat verlangen de basis vormt, kunnen overtuigingen en voorstellen ook wel tegen een stootje. Remmende krachten werpen leidinggevendens altijd weer terug op de vraag of hun plannen en voornemens werkelijke dienst zijn aan het evangelie. Zo zuiveren tegenkrachten ook altijd uit.

#### **c Een sterk verlangen om te onderwijzen**

Het gaat hier niet om de behoefte te overtuigen maar om te informeren over wat er daadwerkelijk speelt. Ook dat vraagt om een niet-angstige vorm van betrokkenheid. Remmende krachten worden versterkt door onjuiste of onvolledige informatie. Goed onderwijs betekent daarmee altijd dat óók informatie wordt doorgegeven die in de kraam van de leidinggevendens op dat moment mogelijk minder van pas komt. In zekere zin kunnen we dat vermogen beschouwen als een sjibbolet voor dienstbaar en gezond leiderschap.

## **8 Veranderen in de gemeente**

Nog eenmaal keer ik terug naar Jan Hendriks. Hij stelt dat de dragers van veranderingsvoorstellen het beste kunnen werken aan de remmende krachten. Het terugbrengen van deze remmende krachten is meestal zinvoller dan het versterken van de drijvende krachten. Om dat te illustreren gebruikt hij het beeld van de heteluchtballon. Er zijn twee manieren denkbaar om deze de lucht in te krijgen. De eerste is door de druk zo ver op te voeren dat de verankering breekt. De drijvende krachten worden hier versterkt. Het vuurtje wordt letterlijk nog eens flink opgestookt om zo de weerstanden (de touwen) te breken. (100) In de praktijk gaat het vaak zo. Als er weerstanden ontstaan, gaat de veranderingsgezinde partij nog eens extra de argumenten pro onderstrepen. Alles wordt uit de kast gehaald om het eigen gelijk aan te tonen. Meestal levert dat weinig op. Iemand maakt hier een vergelijking met het gedrag van Amerikanen als ze iemand tegenkomen die absoluut geen Engels verstaat. Ze gaan dan nogal eens heel langzaam en zeer gearticuleerd en soms zelfs op verhoogde toon het gezegde herhalen in de hoop dat de boodschap zo wel overkomt. Deze herhaling van zetten is uiteraard niet vruchtbaar. Zo levert ook in veranderingstrajecten een dwingende herhaling van eenzelfde boodschap doorgaans niet veel op.

Verstandiger is het de touwen los te maken, dat wil zeggen primair te werken aan het verminderen of wegnemen van de remmende krachten. Daarom is het ook zinvol om deze krachten voor zover dat mogelijk is zorgvuldig in kaart te brengen. Wat maakt dat mensen niet mee kunnen of willen gaan in een traject dat moet leiden tot verandering en vernieuwing?

Naar mijn oordeel gebeurt dat te weinig binnen de kerk. Dat kan ertoe leiden dat met een te grote dosis optimisme modellen en methoden van verandering worden gepresenteerd. Daarom heb ik er zeer bewust voor gekozen dit hoofdstuk in het boek op te nemen. Met een gezonde dosis nuchterheid is iedere vorm van bezieling gebaat. Daarom is er ook na dit hoofdstuk alle reden om door te gaan met het verkennen van de mogelijkheden om op vruchtbare wijze te werken aan vernieuwing van de gemeente van Christus. Krachten die groei in de navolging van Christus belemmeren, hebben immers in gemeente en parochie uiteindelijk niets te zoeken.