

# Waarom moeilijk doen als het samen kan?

Een praktijkonderzoek naar theologische implicaties van teamvorming bij predikanten



Arie de Wit  
2019  
Utrecht



**Waarom moeilijk doen als het samen kan?**

*Een praktijkonderzoek naar theologische implicaties van teamvorming bij predikanten*

Opleiding: PThU Amsterdam – Master Gemeentepredikant – Practices  
Datum: September 2019  
Studentnummer: 1300415  
Naam: Arie de Wit  
Contact: ariedewit4@gmail.com  
Plaats: Utrecht  
Begeleider: Dr. R. Brouwer (rbrouwer@pthu.nl)  
Beoordelaar: Dr. R.J. de Vries (r.j.de.vries@pthu.nl)

## Verklaringenblad

Naam student: Arie de Wit  
Titel masterthesis: 'Waarom moeilijk doen als het samen kan? Een praktijkonderzoek naar theologische implicaties van teamvorming bij predikanten'

### VERKLARING VAN ORIGINALITEIT

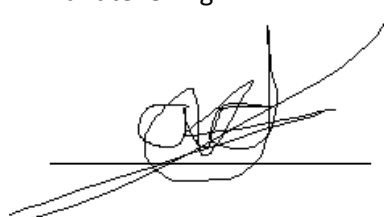
Hierbij verklaar ik dat bovengenoemde masterthesis uit origineel werk bestaat. De thesis is het resultaat van mijn eigen onderzoek en is alleen door mijzelf geschreven, tenzij anders aangegeven. Waar informatie en ideeën uit andere bronnen zijn overgenomen, wordt dat expliciet, volledig en op passende wijze vermeld in de tekst of in de noten. Een bibliografie is bijgevoegd.

Plaats, Datum:

Handtekening:

Utrecht, 5-9-2019

---



---

### TOESTEMMINGSVERKLARING

Hierbij stem ik ermee in dat bovengenoemde masterthesis na goedkeuring beschikbaar wordt gesteld voor opname in de bibliotheekcollectie en dat de metadata beschikbaar worden gesteld aan externe organisaties en/of door de PThU worden gepubliceerd.

Verder verleen ik (de bibliotheek van) de PThU

wel

niet

toestemming voor het opnemen van de volledige tekst in een via internet of anderszins openbaar toegankelijke database. (Deze toestemming betreft alleen de openbaarmaking van de masterthesis, zonder verdere overdracht of inperking van het auteursrecht van de student.)

Plaats, datum:

Handtekening:

Utrecht, 5-9-2019

---



---

## Samenvatting

In dit verslag is het onderzoek beschreven naar de theologische implicaties van teamsamenwerking onder predikanten. Naar aanleiding van maatschappelijke trends, kerkverlating en een groeiende praktijk van predikanten die op een of andere manier samenwerken is in dit onderzoek gepoogd een helder beeld te krijgen van de voor- en nadelen van het werken in teams. Daarbij is bijzondere aandacht gelegd op de invloed van theologie op deze samenwerking. De vraag die centraal stond luidt:

*Wat is de theologische betekenis van het werken in teams voor het predikantschap?*

De definitie van zo'n team is 'een verplichtende vorm van samenwerking van ten minste drie predikanten binnen één gemeente waarbij gestreefd wordt naar gezamenlijke verantwoordelijkheid, verdeling van werkzaamheden, onderling overleg en specialisering van teamleden.'

In bestaande literatuur is gezocht naar achtergronden van het werken in zo een team. Hierbij valt op dat er niet één lijn is wat betreft de visie op het ambt. Ook de verhouding tussen het beroep van predikant en de ambtsvisie is niet helemaal uitgewerkt. Er is sprake van wederzijdse beïnvloeding tussen de ambtsopvatting en (team)samenwerking. In de literatuur wordt echter sterke nadruk gelegd op het 'priesterschap aller gelovigen'. Specifieke literatuur over samenwerking tussen kerkleiders laat zien dat samenwerkend kerkleiderschap leidt tot meer verbondenheid. Sommigen stellen echter dat dat weliswaar geldt voor de samenwerkende predikanten, maar dat er een afstand tot de gemeente kan ontstaan. De literatuur focust zich op een heldere taakverdeling binnen een predikantenteam, in de praktijk worden taken weliswaar verdeeld, maar is er niet echt sprake van specialisatie. Door samenwerking wordt het predikantschap wel degelijk een ander beroep. Van solistisch wordt het meer generalistisch-specialistisch. Dit lijkt in de praktijk echter moeilijk te bewijzen. Het werk verandert wel, de taken blijven echter hetzelfde.

De opgedane kennis uit de literatuur is vervolgens in de praktijk getoetst. In de Protestantse Gemeente Enschede en de Protestantse Gemeente 's-Gravenzande zijn predikantenteams op hun eigen manier bezig met nadere samenwerking. Duidelijk wordt dat de context van de gemeente niet los gezien kan worden van het predikantenteam. Wat betreft voor- en nadelen van het werken in teams worden naast praktische argumenten aan beide kanten ook theologisch-inhoudelijke argumenten aangevoerd. Met name het in elkaars plaats kunnen treden wordt gezien als een verandering van ambt binnen het predikantschap in een team. De vrijheid van het ambt lijkt daarnaast beperkt te worden door nauwe samenwerking met collega's. Dit blijkt echter niet het geval. Hoewel dit verandert ten opzichte van solistisch werken, is er door gezamenlijk als één predikant op te treden juist sprake van meer vrijheid. Interessant is dat de rol van leider geschuwd wordt in een predikantenteam. Dit om de gelijkheid van het ambt geen schade aan te brengen. Dit onderzoek laat echter zien dat het opnemen van deze rol geen beperking hoeft te zijn van de gelijkheid. Het zou leiden tot duidelijkheid voor zowel predikant als gemeente, en zou goed uitgevoerd kunnen worden in een roulerend systeem.

Tot slot moet de diversiteit van het predikantenteam genoemd worden. Hoewel het lijkt alsof een team weinig diversiteit dient te kennen om goed te kunnen samenwerken leidt de reflectie ertoe dat het juist door de professionaliteit van het predikantschap van belang is dat een predikantenteam diversiteit kan waarborgen. Dit kan leiden tot verdere ontwikkeling van zowel predikant als gemeente.

## Woord vooraf

Met het schrijven van dit stuk is er een eind gekomen aan de weg die thesis heet. Op die weg heb ik veel geleerd, ben ik veel mensen tegengekomen en ben ik ook soms mezelf tegengekomen. Daarom neem ik graag aan het begin van dit onderzoeksverslag de ruimte kort bij die punten stil te staan.

Ten eerste het geleerde. Dit zult u in de navolgende pagina's allemaal lezen, maar er is meer natuurlijk. Al vanaf het begin was ik gefocust op het tijdig afronden van deze thesis. Ik besef echter volledig dat de weg niet stopt, helemaal niet in de studie Theologie. Dit onderzoeksverslag is een groot onderdeel, maar slechts een onderdeel van mijn academische vorming. M'n studie gaat door met een jaar praktijkvorming, maar Theologie zal m'n leven lang een rol blijven spelen. Dank aan allen die daaraan een bijdrage hebben geleverd. Ik had nooit verwacht dat een sluimerende interesse zo'n impact zou maken waardoor ik me nu al in het dagelijks leven 'theoloog' durf te noemen.

Het tweede, de mensen die ik ben tegengekomen. Dank aan allen die me op de weg van deze thesis hebben geholpen. Mijn vrouw, Annemijn, voor haar scherpe vragen, voortdurende werkhouding waardoor ik gemotiveerd raak om datgene te bestuderen wat ik interessant vind. Dank voor alles wat je me geeft en voor alles wat ik jou mag geven.

Mijn ouders en schoonouders. Voor hun bijdrage aan mijn theologische vorming en voor hun geloofsofvoeding. Ik zou alles hier kunnen noemen, maar jullie blijven de belangrijkste personen in m'n leven.

Mijn begeleider, Rein Brouwer. Met zijn diepe, rustige stem en overzicht in het academische veld wist hij me steeds weer de goede kanten op te sturen zonder me te beperken. Dank voor je uren van lezen en bespreken, voor je suggesties en je vertrouwen in mijn kunnen.

En ten slotte uiteraard de respondenten: het team van Enschede, het team uit 's-Gravenzande, maar ook de gesproken onderzoekers en predikantbegeleiders. Ik mocht als leek in het veld bij jullie aansluiten en jullie inspireerden me om door te graven. Dank voor jullie tijd, jullie inzichten en jullie openheid. Dankzij jullie kon ik dit schrijven en is de kerk een stuk verder geholpen. Jullie werk in de kerk wordt gezien, het is niet zin- en doelloos!

Het laatste punt wat ik wil noemen is het tegenkomen van mezelf. De academische scholing kan niet zonder een proeve van bekwaamheid van deze omvang. Ik zag er vorig jaar tegenop, maar kwam er dit jaar achter dat het daadwerkelijk mijn eigen onderzoek mocht worden. Desondanks zijn er momenten geweest waarop ik mezelf tegenkwam. Alle ideeën en resultaten daadwerkelijk op papier krijgen is een ongrijpbaar proces, dit leidt tot verwarring en onduidelijkheid. Hierdoorheen blijven werken en continu blijven doorgaan is opnieuw lastig gebleken, maar ik ben blij met mijn discipline. Uiteindelijk is het het allemaal waard.

Ik ben God dankbaar voor de talenten die ik heb gekregen, ik zou ze graag nog veel meer willen ontwikkelen om er rijkelijk van uit te mogen delen. In het predikantschap of elders. Alleen of in een team. Waar mijn weg heen leidt weet ik niet, dit was in ieder geval weer een grote stap voorwaarts! Geniet van het lezen, dat het ter lering en vermaak mag dienen.

# Inhoudsopgave

Verklaringenblad .....	3
Samenvatting.....	4
Woord vooraf .....	5
Inhoudsopgave .....	6
Inleiding.....	8
Hoofdstuk 1 – De plaats van dit onderzoek .....	11
1.1    Praktische Theologie als discipline .....	11
Doel van praktische theologie .....	12
Grondbeginselen .....	13
1.2    Predikantschap .....	15
Inleidend.....	15
Kerk en predikant .....	15
1.3    Ambt in theologie .....	18
Hoofdstuk 2 – Literatuurstudie .....	24
2.1    Definiëring en proces .....	24
Definitie .....	24
Proces .....	26
2.2    Nederlandse context .....	27
Wahl, Van Leersum en Bloemert.....	27
Heitink en Stoppels.....	30
2.3    Buitenlandse context.....	33
Triniteit .....	34
2.4    Overige theologie .....	36
Bijbelse vindplaatsen.....	36
Professionaliteit.....	38
2.5    Conclusies .....	40
Hoofdstuk 3 – Onderzoeksstrategie.....	42
3.1    Epistemologie .....	42
3.2    Normativiteit .....	43
3.3    Methoden.....	45
3.4    Onderzoeksethiek.....	46
Anonimiteit.....	47

Verifieerbaarheid en generaliseerbaarheid .....	47
Datagebruik en opslag.....	48
Hoofdstuk 4 – Praktijk .....	49
4.1 Protestantse Gemeente Enschede.....	49
4.2 Protestantse Gemeente 's-Gravenzande .....	51
4.3 Inhoudelijke thema's.....	52
Motieven voor teamsamenwerking .....	52
Plurale rol van predikant in teamverband.....	54
Nadelen van teamsamenwerking.....	56
Voordelen van teamsamenwerking .....	57
Ambt in samenwerking.....	58
Overige theologie in samenwerking.....	60
Wat wordt niet genoemd? .....	61
4.4 Conclusies.....	62
Hoofdstuk 5 – Synergie theorie en praktijk.....	64
Visie op kerk en ambt.....	64
Argumentatie en taakverdeling.....	66
Toekomst van het predikantenteam .....	68
Hoofdstuk 6 – Conclusies en discussie .....	70
6.1 Conclusies.....	70
6.2 Discussie .....	72
Literatuurlijst .....	73
Wetenschappelijke literatuur.....	73
Websites.....	76
Kerkelijke documenten.....	77
Bijlagen .....	78
Bijlage 1 – Opzet groepsgesprek .....	78
Bijlage 2 – Gespreksverslag PGEnschede .....	79
Bijlage 3 – Gespreksverslag PG 's-Gravenzande.....	89
Bijlage 4 – Datamanagementplan PThU.....	96

# Inleiding

‘Der Pfarrer ist Anders’, Manfred Josuttis sloeg de spijker op z’n kop toen hij deze titel bedacht voor zijn werk over de positie van de predikant.<sup>1</sup> Het beroep van predikant wordt vaak een ‘zijnsberoep’ genoemd, waarmee het zich onderscheidt van veel andere beroepen. Dit komt in veel opzichten naar voren. Toch klinkt steeds vaker de roep om als kerk op enkele gebieden mee te gaan op de weg die organisaties bewandelen in hun professionalisering. Als eerste wordt dan naar predikanten gekeken. Het pastorale beroep vertoont immers steeds meer gelijkenis met andere professionele (en met name hulpverlenende) beroepen.<sup>2</sup> In dit onderzoek worden de theologische implicaties voor teamsamenwerking onder predikanten onderzocht. Hoe werken predikanten samen? Waarom doen ze dat? Hoe is dat ontstaan, en waar leidt het toe? En welke consequenties heeft deze teamvorming voor het theologische concept ‘ambt’?

Deze vragen komen naar boven naar aanleiding van recente gesprekken binnen de synode van de PKN. Nadat de generale synode in 2016 het rapport ‘Kerk 2025 – Een stap verder’ heeft besproken, krijgt het moderamen van de PKN de opdracht om een nader besluitvoorstel met betrekking tot de in dat rapport geschetste scenario’s aangaande de toekomst van de predikant te schrijven. Dit zou moeten gebeuren “in een breder kader van flexibiliteit, werkgelegenheid en teamwork”.<sup>3</sup> De werkgroep die hiermee aan de slag gaat beschrijft in de nota dat ze verwacht dat de situatie op de arbeidsmarkt van predikanten over 15 á 20 jaar geheel anders zal zijn dan nu. “Er zal een cultuur van mobiliteit, flexibiliteit en teamwork zijn gegroeid, zoals we ons die op dit moment nog niet kunnen voorstellen”.<sup>4</sup> Een van de opdrachten voor de nieuwe classispredikant wordt om bij de vierjaarlijkse bezoeken te spreken over roeping, flexibiliteit, werkgelegenheid én teamwork. Dit met het oog op het bouwen van vitale gemeenten. Samenwerking tussen gemeenten, predikanten en kerkelijk werkers moet daarom worden gestimuleerd. Eerder al werd in een serie rapporten gesproken over de loopbaanontwikkeling en functiedifferentiatie van de predikant.<sup>5</sup> Gezien werd dat er geen behoefte was aan verticale functiedifferentiatie, (waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen bijvoorbeeld junior-, medior-, en seniorpredikant), maar dat er wél draagvlak is voor het uitwerken van horizontale differentiatie (teamontwikkeling en samenwerking van predikanten en gemeenten).<sup>6</sup>

De verwachting dat het teamwork naar aanleiding van deze ontwikkelingen de komende jaren in het predikantschap verder zal toenemen is de motivatie voor het onderzoeken van dit fenomeen. De relevantie ligt daarin dat dit een in Nederland onontgonnen terrein is. Binnen de PKN zijn verschillende initiatieven geweest om deze manier van werken te stimuleren en te begeleiden, een gedegen academisch onderzoek naar de theologische dimensie van dit werk ontbreekt echter. Dit onderzoek is beperkt van omvang en richt zich daarom specifiek op de theoretische concepten van teamvorming en

---

<sup>1</sup> Manfred Josuttis, *Der Pfarrer ist Anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie*, (München: Chr. Kaiser, 1982).

<sup>2</sup> Rein Brouwer, *Pastor tussen macht en onmacht, een studie naar de professionalisering van het Hervormde predikantschap*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 1995), 357.

<sup>3</sup> Regiegroep Kerk 2025, ‘*Naar een cultuur van mobiliteit*’, nota met een besluitvoorstel over de mobiliteit van predikanten in relatie tot roeping, flexibiliteit, werkgelegenheid en teamwork. (Utrecht, 2017), 2.

<sup>4</sup> Regiegroep Kerk 2025, *Naar een cultuur van mobiliteit*, 12.

<sup>5</sup> Protestantse Kerk, *Hand aan de ploeg*, 2009; Protestantse Kerk, *Met vreugde en vrucht*, 2011;

<sup>6</sup> Generale Synode, ‘Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland’, 2012.



ambt en wil zich niet teveel bezighouden met verandering van kerk, andere vormen van samenwerking tussen predikanten of andere medewerkers of bestuurskundige elementen van samenwerking.

Dit onderzoek is juist nú relevant omdat het des te belangrijker is in de hedendaagse onzekere context van de kerk na te denken over samenwerking. Het losgeslagen veld van de kerk heeft het nodig dat de handen ineen geslagen worden. Teamsamenwerking van predikanten is daar een mogelijke vorm van.

Dit is ook persoonlijk gemotiveerd. Als predikant van de toekomst zie ik mezelf niet geïsoleerd werken in een 'eigen' gemeente waar contact met collega's tot het minimale beperkt is. Ik weet van mezelf dat ik veel beter gedij in een dynamische omgeving waar veel gecommuniceerd wordt en de werkzaamheden verschillen van tijd tot tijd. Op die situatie bereid ik me voor, onder andere door dit onderzoek uit te voeren. Mijn interesses in theologie én bestuurskunde leidden daarnaast niet geheel toevallig tot een onderwerp op het grensvlak van deze disciplines. Dit is naast een verrijking een valkuil. Dit onderzoek zal zich daadwerkelijk moeten richten op de theologische component van het onderwerp. De hoofdvraag luidt daarom:

*Wat is de theologische betekenis van het werken in teams voor het predikantschap?*

In mijn werkdefinitie van een predikantenteam gebruik ik een combinatie van deze definities uit de literatuur, in hoofdstuk 3 licht ik dit toe. Een predikantenteam is voor mij:

Een verplichtende vorm van samenwerking van ten minste drie predikanten binnen één gemeente waarbij gestreefd wordt naar gezamenlijke verantwoordelijkheid, verdeling van werkzaamheden, onderling overleg en specialisering van teamleden.

De hoofdvraag zal in delen worden beantwoord:

In hoofdstuk 1 zal de plaats van dit onderzoek in de theologie ter sprake komen, hier ga ik nader in op de praktische theologie als discipline en op het veld waarbinnen dit onderzoek zich rekent. Deze plaatsbepaling levert een helder beeld op van wat binnen dit onderzoek valt en wat niet.<sup>7</sup>

In hoofdstuk 2 wordt de literatuur op dit onderwerp nader bestudeerd en besproken, interessante lijnen uit binnen- en buitenland worden geschetst om ze vervolgens naast de huidige praktijk te leggen.

Hoofdstuk 3 behandelt de methodologie van onderzoeken en bespreekt de strategie waarbij de keuzes die gemaakt zijn toegelicht worden. Ook mijn rol als onderzoeker en de ethiek van (kwalitatief) onderzoek doen worden hier besproken. Dit zijn de regels van het spel.

---

<sup>7</sup> Leesnoot: Dit hoofdstuk vormt tevens het onderdeel 'literatuurpakket' van de master Gemeentepredikant. Dit heeft als consequentie dat ik over het maximaal aantal woorden van 25.000 ga in dit onderzoeksverslag. De legitimering en de toestemming van de begeleider ligt hierin dat het literatuurpakket en het onderzoek op deze manier bijeen gehouden wordt.

In hoofdstuk 4 worden de uitkomsten van het praktijkonderzoek besproken. In verschillende groepsbijeenkomsten en nadere analyses is veel data vrijgekomen. Deze worden in dit hoofdstuk geordend en op waarde geschat.

De analyse hiervan komt in hoofdstuk 5 aan de orde. Hier komen literatuur en praktijk bij elkaar en worden conclusies getrokken.

In een afsluitend hoofdstuk wordt het gehele onderzoek bediscussieerd ter verbetering van de wetenschap en de kwaliteit van dit stuk. Ook worden hier voorstellen voor nieuw onderzoek gedaan.

# Hoofdstuk 1 – De plaats van dit onderzoek

In dit eerste hoofdstuk wil ik het onderzoek plaatsen in het grotere geheel. Daarom begin ik op het deelterrein waar dit onderzoek plaatsvindt, namelijk de praktische theologie. Verder ingezoomd kom ik te spreken over de ecclesiologie en het predikantschap waarna ik afsluit met enkele visies op het ambt. Dit hoofdstuk heeft het doel om het onderzoek af te bakenen en het terrein te verkennen, in het volgende hoofdstuk kan ik de concepten die nodig zijn om de praktijk te duiden vervolgens ontwikkelen.

## 1.1 Praktische Theologie als discipline

*“It is living, not rather dying, suffering and facing damnation, not thinking, reading and speculating that makes a theologian.”<sup>8</sup>*

De praktische theologie is bij uitstek het veld waar de quote van Luther zichtbaar wordt. Het leven wordt zichtbaar vanachter een theologische bril. Dat vraagt geen studie, maar arbeid. Uiteraard is de reflectie daarop van wezenlijk belang om iets te kunnen zeggen, maar de basis ligt in het alledaagse leven. De taak van een wetenschappelijk theoloog is het observeren, analyseren en evalueren van het spreken over God, dat wat in de wereld zichtbaar is, en waar mogelijk ook bijdragen aan een verbetering van dat spreken.<sup>9</sup> Het geven van een perspectief op menselijke ervaring en het theologisch reflecteren daarop is dan ook het doel van praktische theologie:

*“Practical Theology seeks to explore the complex theological and practical dynamics of particular situations in order to enable the development of a transformative and illuminating understanding of what is going on within these situations”.*<sup>10</sup>

In deze paragraaf ben ik niet gericht op een herhaling van inhoud van ontstaan en verloop van de discipline, maar probeer ik dieper te steken naar thema's binnen de PT die knellen waarna ik de discipline verbind met dit onderzoek.<sup>11</sup> Om te beginnen is het, voordat we spreken over het doel van PT, goed te beseffen dat er ten minste vier verschillende zaken benoemd kunnen worden als we het hebben over PT. Ten eerste is het een theologische discipline voor academici, een terrein waarop onderzoek gedaan kan worden. Ten tweede is het een geloofsactiviteit van gelovigen, een daad waar niet veel theorie bij komt kijken maar ontstaat. Ten derde geeft PT een methode voor het studeren

---

<sup>8</sup> Maarten Luther, *Commentary on the First Twenty-Two Psalms*, in: Miller-McLemore, *Christian Theology in Practice*, 1.

<sup>9</sup> Ganzevoort, 'Waarheen met de praktische theologie?', 22.

<sup>10</sup> John Swinton and Harriet Mowat, *Practical Theology and Qualitative Research*, (London: SCM Press, 2016<sup>2</sup>), xi.

<sup>11</sup> Mocht er toch behoefte zijn aan een uitgebreide introductie in de PT, dan kan ik de volgende literatuur aanbevelen, enkele boeken komen later terug in dit verslag: Gerben Heitink, *Biografie van de dominee*, (Utrecht: Ten Have, 2001); Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction*, (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2008); Bonnie Miller-McLemore, *The Wiley Blackwell Companion to Practical Theology*, (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2014).

van theologie in de praktijk en als laatste is het een curriculaire onderdeel van de opleiding tot predikant.<sup>12</sup> Dit onderscheid maakt duidelijk dat het beoogde doel verschil maakt in de benadering van de discipline. In dit onderzoek is met name sprake van het eerstgenoemde element, maar tegelijkertijd is het derde element van belang daar gereflecteerd wordt op praktijksituaties met als doel deze te verbreden of verbeteren.

### Doel van praktische theologie

Dan terug naar het doel, deze is nog niet zo makkelijk te bepalen. In de discipline die we praktische theologie zijn gaan noemen zijn voortdurend discussies te ontwaren over de fundamenteën van het vak. Albrecht Grözinger stelt in 1989 dat *“Keine der theologische Disziplinen hat so hartnäckig ihr eigenes Selbstverständnis zu ihrem Thema gemacht wie die praktische theologie”*.<sup>13</sup> Molendijk schrijft in 2002 dat hij het idee heeft dat binnen de PT voortdurend gediscussieerd wordt over het vak en dat de PT worstelt met zichzelf.<sup>14</sup> Ganzevoort bespreekt de vraag ‘waarheen met de praktische theologie?’ en stelt dat de PT van vele kanten (zowel van binnen als buiten theologie) wordt belaagd.<sup>15</sup> De Roest stelt echter in 2013 dat het worstelen met zichzelf verleden tijd is.<sup>16</sup> Hij bespreekt op overzichtelijke wijze de trends in het vakgebied en constateert dat er meer consensus is over de gemeenschappelijke kenmerken van het onderzoeksveld. De geleefde religie is daarin een centraal domein. Ruard Ganzevoort herkent als gemeenschappelijk kenmerk zes cirkels: Ambt, kerk, geloof, religie, cultuur en samenleving.<sup>17</sup>

Ook methodisch is er binnen de PT diversiteit, maar wordt steeds meer overeenstemming bereikt dat de onderzoeksvelden niet alleen de praktijk van experts zijn, maar ook het alledaagse leven waarin fenomenologisch onderzoek naar de religiositeit van individuen en groepen gedaan moet worden.<sup>18</sup> Praktische Theologie gaat over *God-talk-in-the-world*, aldus Elaine Graham.<sup>19</sup> Daarmee verbreedt ze het onderzoeksobject van kerkgerelateerde praktijken naar theologische reflectie op culturele en maatschappelijke praktijken. PT wordt daarmee een brug tussen hedendaagse, cultureel gestempelde ervaringen en de bronnen en nomen van de traditie.<sup>20</sup> Als academische discipline heeft de PT invloed op de transformatie van geloofspraktijken en –ervaringen, zo stelt Bonnie Miller-McLemore.<sup>21</sup> Zij ziet

---

<sup>12</sup> Miller-McLemore, *Christian Theology in Practice*, 101.

<sup>13</sup> Albrecht Grözinger, *Erzählen und Handeln. Studien zu einer trinitarischen Grundlegung der Praktischen Theologie*, (München: Kaiser, 1989), 7.

<sup>14</sup> Arie L. Molendijk, ‘Praktische Theologie und Religionssoziologie in den Niederlanden’, in: Wilhelm Gräb & Birgit Weyel (Hrsg.), *Praktische Theologie und protestantische Kultur*, (Güthersloh: Kaiser 2002).

<sup>15</sup> Ruard Ganzevoort, ‘Waarheen met de praktische theologie?’ *Theologisch Debat* 4/1, (2007), 20-24.

<sup>16</sup> Henk de Roest, ‘Praktische Theologie 2007-2012. Trendbericht’, *Handelingen. Tijdschrift voor praktische theologie en religiewetenschap* 41/1, (2014), 67-78.

<sup>17</sup> Ruard Ganzevoort, ‘Forks in the Road when Tracing the Sacred. Practical Theology as Hermeneutics of Lived Religion’, in: Gräb, W. & Charbonnier, L. (Eds.) *Secularization Theories, Religious Identity and Practical Theology. Developing International Practical Theology for the 21st Century International Academy of Practical Theology*. (Berlin: Lit, 2009).

<sup>18</sup> Henk de Roest, ‘Trendbericht’, (2014), 67.

<sup>19</sup> Elaine Graham, *Words Made Flesh. Writings in Pastoral and Practical Theology*. (London: SCM Press, 2009).

<sup>20</sup> De Roest, ‘Trendbericht’, (2014), 69.

<sup>21</sup> Bonnie Miller-McLemore, *The Wiley-Blackwell Companion to Practical Theology*. (Chichester: WileyBlackwell, 2012), 10.

de PT als een activiteit van gelovigen in het alledaagse leven, als een methode om ‘theologie in praktijk’ te bestuderen. Het is daarmee overkoepelend aan de disciplines. Theologie gebeurt altijd lokaal, zo stelt James Niemann. Juist daarom moet theologie breed worden gedefinieerd, om zo op verschillende plaatsen en in verschillende contexten te kunnen herkennen.<sup>22</sup>

## Grondbeginselen

De Duitse praktisch-theoloog Christian Bauer stelt dat uit de pluraliteit van het vakgebied ten minste drie grondbeginselen te filteren zijn.<sup>23</sup> Hij haalt Foucault aan in zijn historische bespreking van de *Pastoraltheologie*.<sup>24</sup> De drie grondbeginselen zijn grofweg historisch te onderscheiden. In de voormoderne tijd lag de focus van de *Pastoraltheologie* op het bekwaam maken van priesters. In de moderne tijd kwam de aandacht meer op de opbouw van de kerk te liggen en in de postmoderne tijd ligt de focus breed: de gehele menselijke ervaring is onderwerp van onderzoek. In deze omslag is het volgens Bauer voor de praktische theologie van belang om steeds weer te werken vanuit drie basisprincipes: kijken, oordelen, handelen.

Wat betreft het eerste maakt Foucault onderscheid tussen utopie en atopie. Om te zien hebben we echter heterotopie nodig (*heteros* –anders- *topos* –plaats-. Het onderbreekt de continuïteit van het alledaagse). Het gaat om het zien, niet van een utopische toekomst, en ook niet van een ordeloos heden of verleden, maar van een divers en daadwerkelijk heden. Het motto luidt dan ook: heterotopische werkelijke mogelijkheden voorkomen utopische mogelijke werkelijkheden.<sup>25</sup>

Voor het oordelende principe haalt Bauer Charles Pierce aan. Bauer bespreekt de manier waarop de praktische theologie tot oordelen komt. Voormoderne theologie ging daarbij uit van deductie van abstracte naar concrete situaties. Moderne theologie spiegelde dit en ging inductief aan de slag: van concrete gevallen naar abstracte algemeenheden. Postmoderne praktische theologie zou volgens Pierce abductief moeten werken. Dit concept breekt met de lineaire oordeelsvorming, er is meer dan het gaan van geval naar regel of andersom. Hoe dit in de praktijk werkt bespreekt Bauer niet, er is in ieder geval minder zekerheid gekomen in de oordeelsvorming waardoor er ook meer creativiteit ontstaat. Er ontstaat een voortdurende wisselwerking tussen de eerdere twee.

Het handelingsperspectief krijgt volgens Bauer nieuwe impuls in nieuwe tijden door van performatief of constatief naar situatiegericht te gaan. Dit bespreekt hij in navolging van Derrida die de filosofische betekenis van performatief en constatief, naar Foucault, aan de kaak stelt. Hij stelt dat deze niet veel

---

<sup>22</sup> James Niemann, ‘Attending Locally: Theologies in Congregations’, *International Journal of Practical Theology* 6(2), 2002, 202.

<sup>23</sup> Christian Bauer, ‘Christliche Zeitgenossenschaft?: Pastoraltheologie in den Abenteuern der späten Moderne’, *International Journal of Practical Theology* 20(1), 2016, 16.

<sup>24</sup> De termen praktische theologie en pastorale theologie zijn tot op zekere hoogte inwisselbaar. Miller-McLemore (2012, p.10) schrijft hierover dat er verschil zit tussen Britse auteurs, Rooms-Katholieke praktijken en al dan niet gewenste academische verwantschap om te kiezen voor één van beiden. Zij ziet diverse argumenten om een strikt onderscheid te hanteren, maar herkent tegelijkertijd de verwantschap. In dit onderzoek kies ik ervoor om deze niet uitgebreid te behandelen en de termen die door de auteurs worden gehanteerd over te nemen zonder inhoudelijke bijbedoelingen.

<sup>25</sup> Christian Bauer, ‘Christliche Zeitgenossenschaft?’, 18.

van elkaar verschillen en pleit daarom voor situatiegericht handelen. Dit gaat ook in op het eerdere onderscheid van utopie en atopie, het is veel meer op het heden gericht.<sup>26</sup>

Maar voor Bauer komen allereerst kijken en oordelen, pas dan volgt handelen. Het is echter ook geen eenbaansweg, uit 'het veld' worden theologische elementen binnengebracht waar de Praktische Theologie mee aan de slag moet. Op deze manier ontstaat een dynamisch vakgebied. Voor dit onderzoek zijn deze gedachten van Bauer van belang omdat ze laten zien dat er verschillende manieren zijn om praktische theologie 'te bedrijven'. Blijven kijken in het heden, zoeken naar een wisselwerking tussen deductie en inductie en situatiegericht handelen en oordelen. Kijken en oordelen en vervolgens handelen staan daarbij in relatie tot elkaar.

Andere praktisch theologen kennen andersoortige doelen: Miller-McLemore ziet ook een belangrijke rol weggelegd voor de tandem praktijk-theorievorming.<sup>27</sup> Voor Graham is het een doel om praktische wijsheid te genereren die het leven van de hele kerk richting geeft.<sup>28</sup> Nieman en Cahalan zien in de PT een manier om de geloofspraktijk te bedienen met theologische oordelen, theologisch reflecteren.<sup>29</sup> Bass en Dykstra zoeken door de PT naar een manier van leven dat gevormd is door het evangelie, met het oog op het welzijn van alle mensen. De PT wil dit begrijpen én beschrijven om zo voorgangers en gemeenschappen te vormen die dat leven leren kennen.<sup>30</sup> De PT is namelijk niet alleen beschrijvend, maar vooral ook normatief en eschatologisch georiënteerd. Dat betekent dat het niet alleen laat zien hoe geloof of religie en mensen samenkomen, maar ook hoe ze dit meer zouden kunnen doen. Daarmee gaat het een stap verder.<sup>31</sup>

Dit onderzoek zoekt naar het versterken van kerk en werkstructuren van predikanten. Op deze manier draagt het bij aan de theorievorming over het leven van de kerk en daarmee de weg van het evangelie. Niet voor de kerk alleen, maar door de kerk voor alle mensen. Het poogt dit niet alleen te beschrijven, maar in zijn geheel te zien en daarmee te beoordelen en te sturen.

Dit is in lijn met Osmer die in zijn uiteenzetting van Praktische Theologie stelt dat antwoord gevonden moet worden op descriptieve vragen (*What is going on?*), op interpretatieve vragen (*Why is this going on?*) alvorens de duiding plaatsvindt. Na deze waarneming worden pas normatieve vragen (*What ought to be going on?*) en strategische vragen (*How might we respond?*) gesteld.<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Christian Bauer, 'Christliche Zeitgenossenschaft?', 20-21.

<sup>27</sup> Miller-McLemore, *Companion to Practical Theology*, 10.

<sup>28</sup> Graham, *Words Made Flesh*, 82-83.

<sup>29</sup> Kathleen Cahalan & James Nieman, in: D.C. Bass & C. Dykstra, *For Life Abundant. Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry*. (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 67.

<sup>30</sup> Bass & Dykstra 2008, 62-90

<sup>31</sup> Miller-McLemore, *Christian Theology in Practice*, 103.

<sup>32</sup> Rick Osmer, *Practical Theology. An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008).

## 1.2 Predikantschap

### Inleidend

In deze paragraaf reflecteer ik op het deelgebied waarop dit onderzoek zich bevindt, en met name op het predikantschap. Dit mondt uit in een bespreking van het ambt in de volgende paragraaf.

Hoewel De Roest stelt dat indeling in subdisciplines binnen de PT steeds minder wordt gemaakt,<sup>33</sup> onderscheidt Gerben Heitink drie terreinen:<sup>34</sup>

1. Mens en religie
2. Kerk en geloof
3. Godsdienst en samenleving

Hiertussen is overlap zichtbaar, ze kunnen niet los van elkaar bestaan. Daarom wagen andere theologen zich niet aan een onderscheid, maar spreken ze bijvoorbeeld over reflecteren op geleefd geloof.<sup>35</sup> De Roest stelt dat de meeste subdisciplines georiënteerd zijn op de mensen die in de geloofsgemeenschap leidinggeven. De onderzoeken die gedaan worden binnen de PT hebben vaak de leidinggevendenden als adresant, met als doel hen nieuwe perspectieven te laten ontwikkelen op wat er in een geloofsgemeenschap plaatsvindt en daardoor adequatere strategieën te kunnen ontwikkelen op waar het heen zou moeten gaan. Praktisch theologen zien echter ook in dat het uiteindelijk gaat om de mensen in de geloofsgemeenschappen en de *mission in the world*.<sup>36</sup> Dit onderzoek richt zich op het predikantschap en spreekt derhalve over het deelgebied 'Kerk'. Feitelijk moet dit onderzoek binnen het veld van de praktische ecclesiologie en de gemeenteopbouw, de ecclesiastiek, geplaatst worden. Firet beschrijft deze discipline al vroeg als "de theologische theorie omtrent het op gang brengen en begeleiden van processen die gericht zijn op het functioneren van de gemeente in een bepaalde situatie, overeenkomstig haar mogelijkheden en naar haar roeping. En van processen die gericht zijn op de vorming van aan dat functioneren adequate structuren".<sup>37</sup> Daarbij gaat het niet over inhoudelijke thema's alleen, maar ook over de gegeven of veranderende structuur van het leiderschap. De vraag is dus: Hoe kan de structuur van kerkzijn en de invulling van het ambt daarin het best tot z'n recht komen in de huidige maatschappij, rekening houdend met de gekozen (of beter: aanwezige) kerkvorm, namelijk de presbyteriaal-synodale?

### Kerk en predikant

Waar de kerk in de geschiedenis een gigantisch instituut is geworden met een uitgebreide organisatie moet ze zich in de huidige tijd aanpassen aan haar omvang. Afzonderlijke organisaties als diaconaat (binnen en buiten de kerk), zending, evangelisatie etc. worden steeds meer samengevoegd. Dit is niet alleen verlies. Meer en meer wordt gezocht naar samenhang tussen deze deelgebieden van de kerk. Dit gaat echter alleen nog maar over de kerk als instituut. Kuypers maakte een verschil tussen deze

---

<sup>33</sup> De Roest, 'Trendbericht' (2014), 69.

<sup>34</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 340.

<sup>35</sup> Ganzevoort, 'Waarheen met de praktische theologie?', 23.

<sup>36</sup> De Roest, 'Trendbericht' (2014), 69.

<sup>37</sup> J. Firet, 'Kroniek van de praktische theologie', *Praktische Theologie* 13(5), (1986),

vorm en de kerk als organisme. Dit omvat alle gelovigen in hun leven en werk, in de samenleving. Zo werkt de kerk in de wereld. De organisatie van de kerk is daar in grote mate dienstbaar aan.

Het is daarom de vraag of je het over de organisatie van de kerk an sich moet hebben, of de kerk in een breder perspectief moet plaatsen. Ook voor predikanten blijft het zoeken naar manieren om zowel de organisatie op orde te hebben als de samenleving te bedienen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat we snel komen te spreken over de predikant in dat veld van kerk en geloof, een korte beschrijving naar het boek van Gerben Heitink, 'De biografie van de dominee'. Dit werk heeft mij geholpen om na te denken over de ontwikkeling van het beroep, een schets daarvan volgt in deze paragraaf waarna ik afsluit met enkele punten die ik meeneem voor dit onderzoek.

De predikant is vanaf de Reformatie niet langer de geestelijke, maar de leek, behorend tot de laos, het volk. Binnen de kerk in het Nieuwe Testament worden sommigen aangewezen om bijzondere diensten te verrichten, deze worden al snel ambtsdragers genoemd. Ambt in de zin van dat het een openbare betrekking betreft. Dit had eerst nog geen geestelijke klank. Het bijzondere ambt, verheven boven de mensen werd juist met de Reformatie afgezworen. Luther zette in op een algemeen ambt van gelovigen, 'wie door de doop is heengegaan, mag zich erop beroemen dat hij al tot priester, bisschop en zelfs tot paus gewijd is'. Dit doet niet af aan de roeping van sommigen, maar is de basis daarvan. Het krijgt voor Luther echter wel een sterk functioneel karakter. "Alle christenen zijn priester, maar niet allen zijn predikant".<sup>38</sup> Luther ging echter niet in op het opbouwen van de kerkelijke organisatie, dit liet hij aan de overheid. Het 'cuius regio, eius religio' (wiens rijk, diens godsdienst) drukte daardoor een stempel op de kerkvorm in ieder gebied. In hoofdstuk 3 meer hierover.

De komst van de predikant zoals we die nu nog vaak kennen is te danken aan Calvijn. Zijn uitgangspunt is dat Christus zijn gemeente op aarde regeert door Woord en Geest en daarbij gebruik maakt van mensen. Dit is een functionele opvatting van ambt en predikant. De predikant is de dienaar van het Woord. Het is simpelweg een taakvervulling, zij het een belangrijke. Calvijn hecht dus geen bijzondere waarde aan het woord ambt, het ambt bezit geen waardigheid op zich. Hij komt, naar aanleiding van Bucer, tot drie ambten door een vrije interpretatie van de ambten uit Efeze 4 en 1 Korinthe 12 waarbij hij onderscheid maakt tussen tijdelijke en blijvende ambten. Deze drie, predikant, ouderling en diaken, waren vooral situatiegericht waardoor het ambt voor Calvijn betrekkelijk open en voor correctie vatbaar is.<sup>39</sup> Hoewel de ambten gelijk waren lag het primaat bij de Woordverkondiging en werden de andere ambten als het ware bij de predikant getrokken. Bij Beza lag het primaat juist bij het regeerambt, en werd de predikant en de diaken bij de ouderling getrokken. Dit om de kerk meer zelfstandigheid ten opzichte van de overheid te geven. Het kon niet voorkomen dat de ambten langzaam gedistantieerd werden van de gemeente en dat de predikant een hogere positie innamen. Langzaam ontstond zo een domineeskerk.

Vanaf de negentiende eeuw werken predikanten steeds vaker binnen een denominatie. Het ambt wordt ook minder publiek, en meer verbonden met de eigen kerkelijke vereniging. Wat betreft ambtsmodellen is binnen deze denominaties een gereformeerd en een hervormd model te onderscheiden. Het eerste legt sterke nadruk op het priesterschap der gelovigen en niet de ambtelijke

---

<sup>38</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 25.

<sup>39</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 30-31.



organisatie. De dominee is een binnenkerkelijke figuur. In het laatste kerkmodel is meer hiërarchie te vinden, waarbij de predikant een grotere vrijheid heeft. “Hervormde predikanten zien zichzelf allereerst als een tegenover van de gemeente, gereformeerde predikanten beschouwen zichzelf meer als representant van de gemeente, niet in dienst van maar ten dienste van de plaatselijke kerk”.<sup>40</sup>

Hoe dit van invloed is op de visie van predikanten op teamsamenwerking zien we in hoofdstuk 4.

De ontwikkelingen van het predikantschap gaan verder. In de twintigste eeuw verschuift de focus van het beroep van dienstknecht van het Woord naar pastor en liturg. Het predikantschap professionaliseert, maar er komen ook steeds meer deeltaken bij. Predikanten zien zichzelf vertegenwoordigd in een beroepsgroep.<sup>41</sup> Het predikantschap en andere ontwikkelingen in de kerk zijn vatbaar voor de culturele veranderingen. Met name de sociale differentiatie die de eenheid in het leven van mensen vervangt door een splitsing in deelterreinen van leven zorgt voor een privatisering van godsdienst. De predikant wordt geacht steeds meer op een eiland van de kerk te functioneren. Waar het christelijk geloof van oudsher individuele gestalten, sociale gestalten en publieke gestalten kent in de mens, de kerk en de wereld wordt het met de modernisering steeds verder beperkt tot het individuele leven van de mensen. De publieke functie van de kerk en de predikanten daarin lijkt te verwateren waarmee een verkerkelijking van het christendom dreigt.<sup>42</sup>

Het vrije beroep van predikant blijkt ook eind 20<sup>e</sup> eeuw een zijnsberoep te blijven. Het leven en werk, ambt en persoon, arbeid en vrije tijd lopen door elkaar. Door de genoemde veranderende context wordt het predikantschap echter steeds meer een niet-hiërarchisch predikantschap. Richting het huidige predikantschap valt op dat de kerntaak nog steeds wordt gezien in het preken en het bedienen van de sacramenten. Er zijn echter veel rollen bijgekomen, en ook de privatisering van veel oude rollen in andere functies in de maatschappij draagt bij aan de verandering van het werk. Gemeenten vragen echter nog steeds om een alleskunner. In die veranderingen wordt de roep om teamvorming sterker.<sup>43</sup> Verdere professionalisering is gewenst. Inhoudelijke doordenking van het predikantschap in de huidige tijd stopt daarnaast ook niet. Steeds vaker klinkt de roep om niet-academisch geschoolde theologen toe te laten tot het ambt. In de nota ‘Mozaïek van kerkplekken’ wordt ingezien dat de nieuwe vormen van kerkzijn om andere invulling van ambten vraagt.<sup>44</sup> Tegelijkertijd vraagt het leidinggeven aan een kerk andere capaciteiten dan het leidinggeven aan organisaties. De synode wordt gevraagd om hierover na te denken, het voorstel van de nota is om meer ruimte te geven aan niet-academisch geschoolde theologen. Het ambt en de kerk blijven in ontwikkeling.

Sociologen stellen dat elke nieuwe beweging na een charismatische fase een fase kent waarin de verhoudingen worden geïnstitutionaliseerd.<sup>45</sup> Zo ook in de kerk. De zelfstandigheid van de afzonderlijke kerken heeft in de geschiedenis meestal voorop gestaan, maar toch werd vaak gezocht

---

<sup>40</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 151.

<sup>41</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 123.

<sup>42</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 179.

<sup>43</sup> R. Reeling Brouwer, ‘Ambt en ambacht; de achtergronden, de actualiteit’ in: Gerrit de Kruijf en Wietske de Jong (red.), *Een lichte last. Protestantse theologen over de kerk*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 2009), 199-202.

<sup>44</sup> Protestantse Kerk, *Mozaïek van kerkplekken*, april 2019.

<sup>45</sup> Hegstad, *The Real Church*, 137.

naar samenwerking binnen een coetus of een classis waarna kerkordes ontstonden om de afspraken vast te leggen.

Deze beschrijving laat zien dat het beroep van predikant voortdurend in ontwikkeling is. Er ligt een Bijbelse fundering, maar de exacte invulling laat zich bepalen door tijd en plaats. De kerk verandert langzaam mee met de tijd, maar blijft toch altijd een tegenstem van de maatschappij. Het leidinggeven daaraan door predikanten verschilt echter meer. De functie verandert met name de laatste eeuw hevig en wordt door een veelvoud aan rollen niet gemakkelijker. De ontwikkeling van het ambt is gedeeltelijk beschreven omdat dat meegaat met het predikantschap. Een aparte bespreking is echter nodig om duidelijk te krijgen waar het in dit onderzoek uiteindelijk om draait.

### 1.3 Ambt in theologie

Als we over theologie spreken, hebben we het meestal over verschillende wegen van de theologie die bestudeerd worden. Het gaat dan over de bronnen (Bijbelse theologie), de traditie (systematische theologie) de vroegere en hedendaagse gestalte (kerkgeschiedenis en praktische theologie).<sup>46</sup> In deze paragraaf beschrijf ik het ambt, maar niet voordat ik de aanloop neem via het bredere pad van theologie. Ambt als theologisch begrip staat niet los van andere thema's in de theologie. Een korte beschrijving van het vak is nodig om duidelijk te krijgen waar het om draait.

Hoe je over God kunt spreken gaat in de christelijke theologie vaak via de weg van de openbaring van God.<sup>47</sup> Waar in de Rooms-Katholieke traditie aandacht werd gegeven aan het kennen van God door de kerk, en in de Reformatie deze aandacht verschoof naar de Schrift, is in later tijd de aandacht komen te liggen op de openbaring als eerste ken-merk. In feite rusten alle religies op openbaring. Berkhof stelt dat religie een relatie is met een ons verre te boven gaande wereld die in de fenomenale wereld verschijnt. Menselijke religiositeit is daarom van deze verschijning, van deze openbaring, afhankelijk.<sup>48</sup> In het christelijk geloof bestaan enkele openbaringsgronden waarvan de persoon van Jezus Christus er één is. In de verschijning, vernedering en verhoging van Jezus van Nazareth hebben we te doen met de eigenlijke openbaring van het hart van God.<sup>49</sup>

In de systematische theologie wordt dit uitgewerkt in verschillende onderwerpen.<sup>50</sup> Diverse dogmatieken behandelen eerst de prolegomena (of principia), de eerste dingen die gezegd moeten worden, maar vaak al een duidelijk kader scheppen waar het over zal gaan. Vervolgens wordt God en zijn openbaring beschreven, soms aan de hand van de triniteit (Van den Brink en Van der Kooi kiezen

---

<sup>46</sup> Gerben Heitink, *Een kerk met karakter: Tijd voor heroriëntatie*. (Kampen: Kok, 2008<sup>2</sup>), 346.

<sup>47</sup> H. Berkhof, *Christelijk geloof*, (Nijkerk: Callenbach, 1973), 110.

<sup>48</sup> Berkhof, *Christelijk geloof*, 47-48.

<sup>49</sup> Berkhof, *Christelijk geloof*, 53.

<sup>50</sup> Voor deze alinea zijn de inhoudsopgaven van verschillende dogmatieken gebruikt, bewust gekozen met een andere achtergrond en uit verschillende tijdperken. Doel is om een kort overzicht te bieden. Gebruikt zijn: H. Berkhof, *Christelijk geloof*, (Nijkerk: Callenbach, 1973); G. van den Brink en C. van der Kooi, *Christelijke dogmatiek* (Zoetermeer: Boekencentrum, 2011); Herman Bavinck, *Gereformeerde Dogmatiek*, (Utrecht: VBK Media, 1885). Deze laatste wordt in de lopende tekst alleen gebruikt voor deze plaatsbepaling en verder vanwege datering niet inhoudelijk.

voor deze indeling boven het eerst bespreken van de eenheid en de eigenschappen van God. Ook Karl Barth doet dit. Calvijn probeerde de gehele systematische doordenking trinitarisch te ordenen),<sup>51</sup> hier komt ook de openbaring aan de orde. Hierna wordt vaak de schepping en zonde behandeld, Van den Brink en Van der Kooi behandelen daarna (evenals Berkhof) Israël en de verhouding tot het christelijk geloof. Dan wordt dieper ingegaan op Jezus Christus en zijn werk. Berkhof gaat vloeiend over naar de gemeenschap van christenen, Van der Kooi en Van den Brink behandelen eerst de andere ‘persoon’, de Heilige Geest en de Bijbel, Bavinck spreekt eerst nog over ‘de weldaden des verbonds’. Hierna gaan de dogmatieken in op kerk, sacrament en ambt. De vernieuwing van de mens en de vernieuwing van de wereld, ‘de laatste dingen’ sluit deze systematische doordenking af.

In dit onderzoek wordt uiteraard vooral gefocust op een van de laatste delen. Van der Kooi en Van den Brink noemen dit hoofdstuk ‘Kerk, sacrament en ambt’.<sup>52</sup> Bavinck wijdt twee hoofdstukken aan deze materie. In hoofdstuk 4 bespreekt hij de kerk en de leiding (“regeering”) daarvan, in hoofdstuk 5 gaat het over “de middelen der genade”, te weten het Woord en de sacramenten doop en avondmaal.<sup>53</sup> Berkhof noemt het hoofdstuk ‘de nieuwe gemeenschap’ waarin hij via het verbondsdenken en de verhouding tussen persoon en gemeenschap richting de kerk als instituut, de sacramenten, de charismata en het ambt gaat.<sup>54</sup> Daarmee komen we in de richting van het ambt in de theologie. Dit is altijd sterk verbonden geweest met gemeenschapsdenken.

In de gemeenschap worden wij als enkelingen tegelijk met God en met andere mensen verbonden, stelt Berkhof. De participatie van de Geest gaat door enkelingen, maar dat zijn geen “verenkelde individuen, los van elkaar”.<sup>55</sup> Mensen bestaan in relatie tot elkaar, waardoor de verbondsgedachte in de christelijke theologie altijd erg sterk is geweest. Hierdoor is de verhouding persoon-gemeenschap een belangrijk element, deze veronderstellen elkaar en zijn op elkaar aangelegd, terwijl de accenten kunnen verschillen in verschillende culturen, stromingen en tijden. Meestal wordt echter eerst over de gemeenschap, en ten tweede over het de persoon gesproken, gebaseerd op de godsleer (God wil niet alleen zijn, maar zoekt de gemeenschap), het beeld van Jezus die zijn volgelingen oproept aan te sluiten bij de gemeenschap en het grote gebod dat niet alleen wijst op God, maar ook op de naaste. Geloof veronderstelt gemeenschap. Van den Brink en Van der Kooi benadrukken dat de roeping en zending vanuit God allereerst is met het oog op de gemeenschap als geheel, het ambt aller gelovigen, maar vervolgens de concrete mensen die door God tot een bijzondere taak geroepen worden.<sup>56</sup> Harald Hegstad legt dit uit dat de kerk in de eerste plaats bestaat uit gemeenschap, en niet als verzamelde individuen. Vanuit het oogpunt van de christologie gebruikt hij hiervoor de term *fellowship*.<sup>57</sup> De christologie is daarvoor van belang omdat de kerk in de aanwezigheid van de opgestane Christus de status krijgt die ze heeft.<sup>58</sup> Christus noemt hij in navolging van Bonhoeffer de *collective person* (‘*Gesamtperson*’) van de kerk.<sup>59</sup> Hoewel hij ook weer huivert voor zo’n sociologische benaming. De

---

<sup>51</sup> ‘Vier impressies van de “Christelijke Dogmatiek”’, Reformatorisch Dagblad, <https://www.rd.nl/boeken/vier-impressies-van-de-christelijke-dogmatiek-1.703892>, laatst bezocht op 2-7-2019.

<sup>52</sup> Van den Brink en Van der Kooi, *Christelijke dogmatiek*, 517-579.

<sup>53</sup> Bavinck, *Gereformeerde Dogmatiek*, Deel 4, 1-352.

<sup>54</sup> Berkhof, *Christelijk geloof*, 356-426.

<sup>55</sup> Berkhof, *Christelijk geloof*, 356-357.

<sup>56</sup> Van den Brink en Van der Kooi, *Christelijke dogmatiek*, 555.

<sup>57</sup> Harald Hegstad, *The Real Church, an Ecclesiology of the Visible*, (Eugene: Pickwick, 2013), 19-20.

<sup>58</sup> Hegstad, *The Real Church*, 18.

<sup>59</sup> Hegstad, *The Real Church*, 60.

kerk is per slot van rekening ook gewoon een concrete menselijke gemeenschap (hierin zie je overigens ook zijn huivering voor het onderscheid tussen de *visible* en *invisible church*).<sup>60</sup>

Binnen de geloofsgemeenschap zijn verschillende overdrachtsinstrumenten die zorgen dat de kerk haar doel bereikt. “De kerk is immers de bemiddelende beweging tussen Christus en de mensen”.<sup>61</sup> Berkhof noemt 9 van deze instrumenten waarbij ik me moet focussen op het instrument van ambt. Dit noemt hij, samen met de kerkorde, een instrument ten dienste van de overdrachtselementen. Het ambt beantwoordt de vraag hoe God ons bewaart bij het heil, daarvoor gebruikt Hij mensen én ordeningen en structuren.<sup>62</sup> Dit instrument wordt bediend door de mens en is niet zelf sacramenteel. De ambtsdrager treedt uit de rijen van de gemeenteleden om tegenover hen te gaan staan,<sup>63</sup> hij spreekt woorden en voltrekt handelingen die niet op zijn eigen initiatief berusten. Dat is niet de echo van de gemeente, maar van degene die haar voorgaat, inspireert en terechtwijst. Een heilsbemiddeling.

De Bijbel is echter niet zo heel duidelijk over het ambt. We zagen al enkele tekstverwijzingen maar een duidelijk patroon ontbreekt. De kerk is duidelijk in opbouw. De leidingsstructuur is grofweg in tweeën te delen: in de brieven aan de Romeinen, Korinthe en Efeze is de gemeente een charismatische gemeenschap waar ieder deelt in de gaven van de Geest. Bepaalde gaven zijn van institutionele betekenis, maar dit zijn net zo goed charismata als de anderen.<sup>64</sup> In het tweede model, te vinden in de brieven aan de Timoteüs en Titus is de gemeente gestructureerd door oudsten (*presbyteroi*) en opzieners (*episkopoi*). Deze vormen hetzelfde ambt, maar toch ontstaat er een structuur waarin de episkopos (bisschop) optreedt als hoofd van de presbyter.

Wat betreft de invulling van de ambten is een historisch verloop te schetsen: In de oude kerk ontstond een drievoudige ambtsstructuur, die van bisschop (die stond voor de eenheid in een gebied), presbyter (had de plaatselijke leiding) en diaken (deed dienst bij de tafel). De Reformatie brak met deze structuur en ging uit van een tweevoudige ambtsstructuur, met een presbyteriale en diaconale taak: predikanten en ouderlingen concentreerden zich op het woord van Christus, diakenen richtten zich op de zorg voor armen. Dit leidde tot een sterk accent op de predikant als Verbi Divini Minister. Een uitgewerkte ambtstheologie was echter niet een van de doelen van de Reformatie. Niet Luther, maar Martin Bucer werkte het idee van algemeen priesterschap uit tot het fundament van een ambtstheologie. Alle gelovigen zijn in Christus met de Vader verbonden, de zalving met de Heilige Geest is daarvoor beslissend (hiermee krijgt het algemeen priesterschap een pneumatologische basis). De gaven van de Geest geven de gemeente kracht als van een lichaam. De charismata waren voor Bucer dus het uitgangspunt. Uit de gemeente komen enkele ‘geroepen’ voor. Dit is wel gebaseerd op goddelijke roeping en bekwaamaking, maar vraagt geen aparte wijding.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Hegstad, *The Real Church*, 61.

<sup>61</sup> Berkhof, *Christelijk geloof*, 362.

<sup>62</sup> Van den Brink en Van der Kooi, *Christelijke dogmatiek*, 556.

<sup>63</sup> Later hier meer over, de ambtsdrager als één uit de gemeente is namelijk een behoorlijk invloedrijke uitspraak waarmee hij dwars ingaat tegen de visie van de ambtsdrager als van bovenaf gezonden. Heitink gaat hier in zijn ‘Biografie van de dominee’ op in.

<sup>64</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 46.

<sup>65</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, (Utrecht: Ten Have, 2001), 25-26.

Dit was mede de basis voor de ambtstheologie van Calvijn. Hij bracht verdere differentiatie in het ambt aan zonder af te doen aan de gelijkheid van de ambten. Het drievoudig ambt van Christus (*munus triplex*) is niet de basis van het ambt, maar van het leven van ieder christen.<sup>66</sup>

In de kerkgeschiedenis van het protestantisme is dus de beweging gemaakt naar meerdere ambten naar voorbeeld van het NT (in tegenstelling tot het ambt bij Luther en binnen de Rooms-Katholieke kerk). In de praktijk vervielen veel van die ambten omdat die specifiek voor de beginnende gemeente zouden zijn. De ambtsstructuur kent daardoor in veel landen veel verschil. Het ambt is echter altijd gelijk.

Eind twintigste eeuw ontstond onder invloed van het BEM-rapport opnieuw discussie over het ambt. De roeping van het gehele volk van God staat voorop. Deze roeping komt via Gods verkiezing van Israël en zijn beslissend spreken en handeling in Jezus Christus tot ons.<sup>67</sup> Wat betreft het specifieke ambt moet ook de eenheid van de kerk juist in het ambt te zien zijn, daarom moet het ambt als meer gezien worden dan alleen een functionele organisatiestructuur. Hierop wordt gereageerd dat, door het ambt als meer te zien dan functioneel en de verhouding tussen ambt en Woord aan te zetten, er ruimte komt voor machtsmisbruik. Van den Brink en Van der Kooi vragen zich echter af of dit gevaar daadwerkelijk dreigt. De volmacht die uitgaat van het ambt “kan nooit tot eigendom van de persoon van de ambtsdrager worden; ze komt mee in de uitvoering van de dienst (*ministerium*) of de taak (*officium*) die hem of haar is opgelegd”. Het volmacht blijft echter een geschenk.<sup>68</sup> Van den Borgt schrijft over de implicaties van het Lima-rapport in zijn boek ‘Het ambt her-dacht’ dat het ambt bezien vanuit een oecumenisch blikveld moeilijkheden met zich meebrengt, met name aangaande taal en structuur van ambt. Een brede dialoog tussen gereformeerde en oecumenische ambtstheologie is daarom moeilijk op gang te brengen. Er zijn echter verschillende herkenbare elementen die de oecumenische doordenking van het Lima-rapport bijdraagt aan de gereformeerde ambtstheologie. Zo wordt duidelijk gesproken over de ambtstheologie in het kader van de roeping van het hele volk van God, “gebouwd op een ecclesiologie op trinitarische grondslag met missionaire en eschatologische aspecten”.<sup>69</sup> Ook de Christusrepresentatie komt naar voren in het spreken over het eigene van het ambt waarbij de band tussen de dienst aan het Woord en de dienst aan de tafel gezien wordt. Aan de hand van deze en verdere doordenkingen tussen overeenkomsten en verschillen naar aanleiding van het Lima-rapport zijn veel gesprekken gaande (geweest) in de kerken. Het ambt blijkt een herkenbaar theologisch begrip in de breedte van de christelijke kerk, maar roept tegelijkertijd vragen op. Ook binnen gemeenten zijn hier veel verschillende gedachten over. De ambtsleer is in de gereformeerde traditie geen toonaangevend aspect van de theologie, maar maakt er wel deel van uit en onthult vaak andere theologische thema’s.<sup>70</sup> Voor dit onderzoek is dat interessant aangezien er in de samenwerking tussen predikanten ook vaak verschillende visies op het ambt zullen zijn.

---

<sup>66</sup> Heitink, *Biografie van de dominee*, 27.

<sup>67</sup> Wereldraad van Kerken, “Doop, Eucharistie en Ambt’, Verklaring van de Commissie voor Geloof en Kerkorde van de Wereldraad van Kerken (BEM-rapport)’ (Peru: Lima, januari 1982), 17.

<sup>68</sup> Van den Brink en Van der Kooi, *Christelijke dogmatiek*, 560.

<sup>69</sup> A.J.G. van der Borght, *Het ambt her-dacht. De gereformeerde ambtstheologie in het licht van het rapport Baptism, Eucharist and Ministry (Lima, 1982) van de theologische commissie Faith and Order van de Wereldraad van Kerken* (Zoetermeer: Meinema, 2001), 464.

<sup>70</sup> Van der Borght, *Het ambt her-dacht*, 473.

Binnen de recente Nederlandse Protestantse kerkgeschiedenis is tot op de dag van vandaag nooit één duidelijke visie op het ambt geweest.<sup>71</sup> Hoewel de vraag vaak opkomt, getuige de verschillende aanzetten tot visievorming, lukt het niet om een algemeen geldend kerkelijk document aangaande het ambt te krijgen. In het studierapport 'Wat is er aan de hand met het ambt?' spreekt een door de Nederlandse Hervormde Kerk ingestelde commissie zich uit over het ambt. Ze stelt in de inleiding dat het ambt moeilijk te begrijpen is vanwege een definitiekwestie. Uit het Nieuwe Testament is lastig af te leiden wat van de vele functies onder ambt geschaard kan worden. In de kerkgeschiedenis is deze lijn sneller getrokken, daar is dus een verschil te ontdekken. Samengevat stelt de commissie de volgende definitie voor:

“Onder ‘ambten’ verstaan wij die binnen een christelijke kerkgemeenschap algemeen erkende functies die zich van haar andere functies daardoor onderscheiden, dat zij het heil van Christus representeren en vertolken en dus doende de kerk met gezag bij zijn genade en bedoelingen bepalen”.<sup>72</sup>

Naar aanleiding van het meer recent denken over de verandering van de kerk in Nederland en de veranderingen en ontwikkeling van het beroep van predikant daaraan verbonden vraagt de synode opnieuw om een visieontwikkende nota aangaande het ambt. Het moderamen zoekt deze in de kerkorde nadat Koffeman is aangehaald dat sinds het bovengenoemde studierapport “weinig is veranderd”.<sup>73</sup> De nota spreekt liever van een ambtsontwerp dan van een ambtsvisie sinds de vereniging van kerken. In de nota worden verschillende teksten over ambt aangehaald, voornamelijk uit de kerkorde. Daarin komt naar voren dat de roeping van de kerk en gemeente altijd voorop gaat aan de roeping tot het ambt. De gaven van de Geest worden genoemd als gegeven aan gemeenteleden om ingezet te worden in de vervulling van de roeping van de gemeente. Om niet enkel een ‘functionele opvatting van het ambt’ te krijgen benoemt de kerkorde het openbare ambt als een tegenover van de gemeente en haar charisma’s.<sup>74</sup> Het ambt heeft onderscheiden taken, maar kent een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid omdat het onmogelijk is dat met Christus als hoofd van de kerk de ene ambtsdrager over de ander gezag heeft.

Dit heldere overzicht uit de kerkorde blijkt echter niet voldoende om een samenhangende visie op het ambt te krijgen binnen de Protestantse Kerk. In 2012 besluit scriba Arjan Plaisier 7 brieven over het ambt te schrijven “omdat ambt belangrijk is. En omdat het ‘waarom’ van het ambt vaak vaag is”.<sup>75</sup> De briefvorm suggereert echter opnieuw geen lijn, maar een open gesprek. Het gaat de synode dan ook niet om nieuwe ambtstheologie, maar om een goed woord te spreken dat raakt aan de vragen die rond het ambt leven. En ook in deze brief begint de scriba met de kerk, en vooral de plaatselijke gemeente, de geloofsgemeenschap. Het ambt van alle gelovigen staat voorop, elke gedoopte christen heeft een ambt, zo noemt hij.<sup>76</sup> “De ambtsdragers zijn eerst en vooral gemeenteleden die geroepen zijn om de geloofsgemeenschap te helpen in het spoor van Jezus te blijven”.<sup>77</sup> Ze moeten de gemeente bij het heil

---

<sup>71</sup> Generale Synode, ‘Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland’, 2012, 7.

<sup>72</sup> H. Berkhof, *Wat is er aan de hand met het ambt?*, (Den Haag: Boekencentrum, 1971), 18.

<sup>73</sup> L. Koffeman, ‘De culturele en oecumenische context van de ambtsdiscussie’, Inleiding op een Protestantse beraadingsdag over ‘De stand van het ambt’ (3 april 2006).

<sup>74</sup> Generale Synode, ‘Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland’, 2012, 14.

<sup>75</sup> Generale Synode, ‘7 brieven inzake het Ambt’, april 2014, 3.

<sup>76</sup> Generale Synode, ‘7 brieven inzake het Ambt’, april 2014, 6.

<sup>77</sup> Generale Synode, ‘7 brieven inzake het Ambt’, april 2014, 7.

bepalen, zo zegt de kerkorde. Dit gebeurt middels een roeping door God, in het midden van de gemeente bevestigd. Dit is belangrijk aangezien de kerk daarmee van God geroepen blijft, en geen menselijke organisatie wordt. Men spreekt ook wel van het 'gedragen worden door het ambt'. De predikant vervult zijn ambt en verricht een dienst die "van Christus komt en naar Christus leidt".<sup>78</sup> Hier komt de scriba te spreken over collegialiteit in het ambt en de persoon 'achter' het ambt. Daarin komt de paradox naar voren dat het beeld van een grote leider niet past bij het ambt, maar dat geldt hetzelfde voor wegduiken of verschuilen.

Deze brieven maken duidelijk dat er openheid is in het ambt. De brieven zijn geadresseerd aan een uiteenlopend publiek en hadden er meer kunnen zijn. Qua inhoud verschillen ze niet veel van het hiervoor genoemde document die de ambtsvisie uit de kerkorde haalde. Wel komen ze over als een aanmoediging om het ambt hoger te gaan achten, het ambt doet ertoe!

Meer recent is het rapport 'Mozaïek van kerkplekken' over de veelsoortigheid en de omgang met verschillende kerkplekken in Nederland waarin onder andere vragen worden gesteld naar het ambt op vierplekken die niet als traditionele kerk gezien kunnen worden. In reactie op dat rapport worden vragen gesteld bij de voorgestelde richtingen voor ambt. In enkele bijeenkomsten blijkt dat 'een nieuwe invulling van ambten' niet op weerstand lijkt te stuiten, wel zijn er vragen bij de uitvoering hiervan, met name rond sacramentsbediening. Vanwege de moeilijkheid en de onduidelijkheid schrijven Marten van der Meulen en Sake Stoppels namens het moderamen dat er meer helderheid op de ambtsvisie moet komen door middel van een nieuwe bezinning binnen de kerk.<sup>79</sup> De visievorming op het ambt binnen de Protestantse Kerk lijkt op deze manier voorlopig nog wel door te gaan.

Uit deze beschrijving volgt dat het ambt open is. Een voortdurende vorming van visie is dan ook geen toevalligheid. Vanaf het begin van de kerk lijkt er geen eenduidige visie te zijn op het ambt en brengt de tijd en de locatie nieuwe vormen binnen het ambt mee. In dat alles blijft echter duidelijk dat de kerk niet zonder ambt kan, hoe die ook wordt ingevuld.

---

<sup>78</sup> Generale Synode, '7 brieven inzake het Ambt', april 2014, 11.

<sup>79</sup> Marten van der Meulen en Sake Stoppels, 'Reacties op conceptnota 'Mozaïek van kerkplekken' en wijzigingen in de definitieve nota', Protestantse Kerk, maart 2019.

## Hoofdstuk 2 – Literatuurstudie

Nu de positie van dit onderzoek in het praktisch-theologisch landschap helder is, en de thema's zijn uitgestippeld, is het zaak dieper op de onderzochte concepten in te gaan door relevante (theologische) literatuur nader te bekijken.

In dit hoofdstuk beschrijf ik teamvorming van predikanten zoals de theologische literatuur het weergeeft. Ik bespreek artikelen uit binnen- en buitenland om erachter te komen hoe dit onderwerp leeft en wat beeldbepalende concepten zijn. Sommige artikelen zijn ouder waardoor ik geacht wordt een duiding te geven van de tijd en de relevantie voor nu. Uit de bespreking trek ik enkele conclusies die in het praktijkonderzoek verder onderzocht zouden kunnen worden.

### 2.1 Definiëring en proces

#### Definitie

Waar hebben we het eigenlijk over als we het over teamvorming hebben? In de sociale wetenschappen is veel aandacht voor teamvorming als methode om te professionaliseren.<sup>80</sup> Einola en Alvesson bestuderen zelfsturende teams als entiteiten en kijken naar de structuren van teams die geacht worden zelfstandig professioneel te opereren in diverse organisaties. Ze ontdekken dat de teams niet alleen de zelf opgelegde taken uitvoeren, maar dat er ook een heel proces van teamvorming ontstaat dat nauwelijks te sturen is.<sup>81</sup> Zij hanteren de definitie van Levine en Moreland als *“a collective of individuals with a definable boundary who are interdependent and have a shared fate”*.<sup>82</sup>

Voor dit onderzoek is echter de specifieke definitie van teamvorming onder predikanten nodig. In de literatuur zijn meerdere definities of verklaringen te vinden.

Ten eerste Rainer Wahl en Evert van Leersum. Zij komen later in dit hoofdstuk uitgebreider ter sprake, maar wat betreft definitie redeneren ze in lijn met Gerben Heitink.<sup>83</sup> Een predikantenteam zien ze als een *“samenhangend georganiseerd werkverband, waar taken, verantwoordelijkheden en specialismen zijn verdeeld en waar een van de collegae als teamleider optreedt”*.<sup>84</sup> In deze definitie kan ik me vinden, ware het niet dat het element van één teamleider niet hoeft te gelden als uitsluitend criterium. Het verdelen van taken, verantwoordelijkheden en specialismen is echter een duidelijke lijn waarlangs men een potentieel team kan leggen. De positie van een leider in het predikantenteam

---

<sup>80</sup> Cf. Mathieu Marks en S.J. Zaccaro, 'A temporally based framework and taxonomy of team processes', *Academy of Management Review* 26(3) (2001), 356–376.

<sup>81</sup> Katja Einola en Mats Alvesson, 'The making and unmaking of teams' *Human Relations* 00(0) (2019), 1–29.

<sup>82</sup> J.M. Levine en R.L Moreland, 'Progress in small group research'. *Annual Review of Psychology* 41(1) (1990), 585–634.

<sup>83</sup> Gerben Heitink, 'Werken in teamverband: noodzaak, mogelijkheden en kansen', *Praktische Theologie* 31(2) (2004), 155-166.

<sup>84</sup> Rainer Wahl en Evert van Leersum, 'Het ambt van predikant in teamverband. Modellen, metaforen en hun effecten op teamwerk' *Praktische Theologie* 31(2) (2004), 224.



roept echter vragen op daar het ambt geen hiërarchie zou moeten kennen in de Protestantse Kerk. Ieder deelt in dezelfde roeping naar het ambt van Christus. Voor Wahl en Van Leersum staat dit een functioneel leiderschap echter niet in de weg, ook niet als niet-professionals of anders opgeleide professionals in het team zouden meewerken.<sup>85</sup> Een strikte scheiding van verantwoordelijkheid op inhoud en op proces moet dan echter wel gemaakt worden. Op inhoud is iedereen in het ambt gelijk, op proces zou een teamleider verantwoordelijk kunnen zijn.

Kees Waardenburg noemt zelfs acht kernwaarden waaraan een team moet voldoen, te weten: heldere doelstellingen, open communicatie, wederzijds vertrouwen, conflicthantering, duidelijke beslissingen, heldere leiding, regelmatig overleg over het functioneren, stimuleren van individuele ontwikkeling.<sup>86</sup> Het onderscheidend criterium van een team ten opzichte van een overleggroep is de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Waardenburg noemt daarom vier samenwerkingsvormen die onderscheiden moeten worden wat dit criterium betreft:

1. De overleggroep. Met zekere regelmaat worden werkervaringen besproken waarbij soms één lijn gevolgd wordt.
2. De projectgroep. Regelmatig wordt een beperkte gezamenlijke activiteit opgezet waarbij soms sprake is van specialisering van werkzaamheden.
3. Het werkteam. De werkzaamheden worden verdeeld vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid, deze worden in overleg uitgevoerd en geëvalueerd. Hierbij is niet alleen sprake van oog voor de taak, maar ook voor het proces.
4. Team. Bijkomend bij het werkteam is dat de processen nu geoptimaliseerd worden en elk teamlid zich specialiseert.

Vaak zal te zien zijn dat van meerdere vormen sprake is in een bepaalde omgeving. Ook kan de overgang van vormen lang duren waardoor het niet duidelijk is waar een samenwerking zich precies bevindt.

Ott beschrijft ten minste twee verschillen tussen een werkgroep en een team. In een team is, ten eerste, het geheel meer dan de som der delen. Werkgroepen of andere samenwerkingsverbanden kunnen uitgroeien tot teams als ze tot een interne dynamiek komen die ze boven zichzelf doet uitstijgen. Dit was niet haalbaar geweest zonder de samenwerking en ook niet door een puur zakelijk werkverband. In een team gaat het in de kerk daarbij ook om samen God als uiteindelijke bron van kerk-zijn te zoeken en te vinden en van daaruit richting te zoeken en leiding te geven. Het tweede verschil is dat de leden van een team wederzijds verantwoording afleggen tegenover elkaar en niet alleen tegenover een superieur. Ze zijn samen verantwoordelijk voor het geheel.<sup>87</sup>

Zoals gezegd is Gerben Heitink één van de vaandeldragers van het teamwerk van predikanten in Nederland. In zijn *Biografie van de dominee* doet hij hiertoe al een oproep, maar hij schreef ook meerdere artikelen, gaf lezingen over het onderwerp en wordt geciteerd door andere auteurs. In zijn

---

<sup>85</sup> Wahl en Van Leersum, 'Het ambt van predikant in teamverband', 234.

<sup>86</sup> Kees Waardenburg, *Teamvorming voor pastores, een werkboek*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 2008), 18. Overigens wordt in mijn versie van het boek met de hand een 9<sup>e</sup> functie toegevoegd: "openheid naar buiten". Of dit nu door de auteur, of door een latere lezer geschreven is, het is een belangrijke functie van een team.

<sup>87</sup> E. Stanley Ott, *Transform your church with ministry teams*, (Michigan: Eerdmans, 2004), X.

definitie noemt hij de “verplichtende vorm van samenwerking op basis van onderlinge taakverdeling en specialisatie, met duidelijke afspraken over ieders verantwoordelijkheden, waarbij een van de collega’s als teamleider optreedt”.<sup>88</sup>

De taakverdeling en specialisatie uit zijn definitie zorgen voor een afbakening waar de eerste drie vormen van Waardenburg niet onder zullen vallen. Dit is een team in verregaande staat van teamvorming. Ook het optreden van een teamleider is een nadere specificatie waarbij zowel theologisch als organisatorisch effecten van besproken moeten worden.

In mijn werkdefinitie van een predikantenteam zou ik dan ook een combinatie van deze ideeën willen gebruiken. Een predikantenteam is voor mij:

Een verplichtende vorm van samenwerking van ten minste drie predikanten binnen één gemeente waarbij gestreefd wordt naar gezamenlijke verantwoordelijkheid, verdeling van werkzaamheden, onderling overleg en specialisering van teamleden.

Enkele elementen hieruit:

*Drie predikanten binnen één gemeente:* Het moet gaan om een samenwerkingsvorm van drie predikanten. Samenwerking van twee predikanten is een duo-team wat weliswaar interessant kan werken, maar waar nog geen teamprocessen op gang komen. Verdeling van taken gebeurt dan op een andere manier, overleg wordt anders ingestoken en de teamontwikkeling vindt plaats op een ander niveau. Samenwerking tussen kerkelijk werkers of andere professionals of vrijwilligers valt ook buiten de scope van mijn onderzoek. Ik zoek ook niet naar samenwerking tussen gemeentes, of een samenwerkingsvorm met behoud van eigen gemeente. Ander onderzoek hiernaar is erg nuttig en nodig, maar kan niet in dit onderzoek worden opgenomen.

*Streven naar:* In de reikwijdte van Waardenburg zit het mooie element dat een team zich moet kunnen ontwikkelen. Ik zoek niet naar het eindproduct, maar ben benieuwd naar hoe theologie in de totstandkoming en uitwerking van het team naar voren komt.

*Gezamenlijke verantwoordelijkheid, verdeling van werkzaamheden, onderling overleg en specialisering van teamleden:* Deze elementen uit de definities van Waardenburg en Heitink zijn essentieel om een team genoemd te kunnen worden en geen los samenwerkingsverband. Het samen oppakken van de verantwoordelijkheid door taken te verdelen leidt tot nieuwe vorm van werken als aanvulling op solistisch werken. Het specialiseren van teamleden is een ondergeschoven element van teamwerk, maar des te nodiger en kan één van de voordelen van teamwerk zijn.<sup>89</sup>

## Proces

Tijdens de zoektocht op het internet naar zo veel mogelijk artikelen die raken aan het onderwerp bleek al snel dat er geen zeeën van artikelen over dit specifieke onderwerp te vinden zijn. Blijkbaar is hier een niche te vinden voor academisch onderzoek. Ik stuitte op enkele oudere onderzoeken waarvan de kern nu nog te gebruiken is, maar waarvan de kennis soms gedateerd is. Deze artikelen leidden echter

---

<sup>88</sup> Heitink, ‘Werken in teamverband’, (2004), 158.

<sup>89</sup> Zie Einola en Alvesson, ‘The making and unmaking of teams’, *Human Relations* 00(0) (2019).

als een sneeuwbal tot nieuwe, recenter artikelen. Met name het boek van Stephen Pickard<sup>90</sup> leidde tot vervolgartikelen. Ook het bestuderen van kerkelijke rapporten gaf inzicht in het pad dat het denken over teamvorming gegaan is, in dat geval specifiek in Nederland rond de oprichting van de PKN.

Interessant aan deze zoektocht is dat ik nauwelijks artikelen tegen kwam met een bestuurskundige insteek. In vrijwel alle artikelen kwamen theologische motieven naar boven. Terwijl in de brainstorm voorafgaand aan dit onderzoek vooral pragmatische, bestuurskundige argumenten rond teamsamenwerking genoemd werden. In dit hoofdstuk benoem ik deze argumenten daarom ook, specifiek door kort een kwantitatieve bestuurskundige studie naar samenwerking aan te halen.

## 2.2 Nederlandse context

### Wahl, Van Leersum en Bloemert

Volgens Rainer Wahl en Evert van Leersum ligt werken in teamverband in de logica van de ontwikkelingen in de kerk.<sup>91</sup> In niet-kerkelijke organisaties zie je teamwerk ontstaan in sterk gedifferentieerde omgevingen waarbij verschillende specialismen zich ontwikkelen. In de kerk is dit minder aan de orde, maar daar is vaak een harde noodzaak om te bezuinigen, aldus deze twee theologen. In hun bespreking gaan ze na in hoeverre “vigerende ambtsmodellen (...) en daaraan vastzittende metaforen in onze protestantse (...) kerken het werken in teamverband stimuleren dan wel belemmeren”.<sup>92</sup> Hoewel het een gedateerd artikel is, nog voor de tijd dat de PKN ontstond, is dit onderzoek relevant voor de verbinding van samenwerking en ambts-theologie. Dit is een wederzijdse beïnvloeding: ambtsopvattingen zeggen iets over rol, positie, werkinzet, persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van het vak, maar andersom beïnvloeden context en werkmethoden ook de ambtsopvattingen.<sup>93</sup> Werken in teamverband zal bijna nooit uit een bepaalde ambtsopvatting naar voren komen, het werken in teams beïnvloedt echter wel de visie en praktijk van het ambt.<sup>94</sup> Hier moet op theologische wijze over nagedacht worden. Manfred Josuttis schetst het spanningsveld van het ambt van predikant.<sup>95</sup> Het ambt beschermt de predikant voor kerkpolitieke situaties, maar het isoleert hem ook van anderen in de kerk en maatschappij omdat de bron voor zijn roldentiteit buiten zichzelf ligt.<sup>96</sup> Over dit spanningsveld moet nagedacht worden daar het continu aan veranderingen onderhevig is. Het ambt is niet een en dezelfde sinds lengte van dagen, maar de focus ligt ieder tijdperk op een ander element. Om die reden bespreken Wahl en Van Leersum verschillende beelden van ambt: Christusrepresentatie, de dienaar van het Goddelijke Woord, en herder en leraar aan de ene kant, mystagoog en vroedvrouw aan de andere kant.

Het eerste beeld versterkt een solistische en generalistische houding. Het suggereert een onaantastbaarheid als degene ‘tegenover’. Ze stellen dat het beeld van Christusrepresentatie eerder

---

<sup>90</sup> Steven Pickard, *Theological foundations for collaborative ministry*, (London: Routledge, 2009).

<sup>91</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 223.

<sup>92</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 223.

<sup>93</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 224.

<sup>94</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 224.

<sup>95</sup> Josuttis, *Der Pfarrer ist anders*, 28-29.

<sup>96</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 226.

in episcopale, dan in presbyteriale context herkend zal worden, maar dat dit lokaal niet hoeft te betekenen dat dit beeld binnen de gereformeerde traditie niet herkend wordt: een predikant kan zich als een bisschop gedragen. Calvijn maakt onderscheid tussen ambt en ambtsdrager (Institutie IV, 2 en 3). Daarmee zegt hij dat niet de ambtsdrager Christus representeert, maar de verkondiging. “De macht van de ambtsdrager-predikant wordt gerelativeerd via het ene ambt dat een gave van Christus is, via de drievoudige uitvorming ervan en zijn lokale binding”.<sup>97</sup> Zo wordt het ambt gedeeld. Aan de andere kant is het ambt voor Calvijn wel een instrument van Gods sprekende macht, waaraan iedereen gehoorzaamheid verschuldigd is. Het is dus opnieuw een dubbelheid van delen en toe-eigenen van het ambt.

Het verbinden van deze ambtsvisie aan teamvorming is lastig. Christusrepresentatie wordt vaak exclusief verstaan waarbij de verantwoordelijkheden individueel opgenomen worden. Samenwerking hierin is mogelijk, maar vergt erg veel hermeneutische denkstappen om te komen tot een vorm van gedeelde Christusrepresentatie en tot een praktische uitwerking.

Het ambt bekijken vanuit het model van *Verbi Divini Minister*, dienaar van het goddelijke Woord, heeft de neiging opnieuw vanuit de eenling te denken. Toch verschilt ook hier de blik waarmee gekeken wordt. Wordt er autoriteit ontleend aan het dienaar zijn van het Woord, of ziet de predikant zich als een verwijzer naar het gezag van dat Woord? In het laatste geval zou het ambt in teamverband volgens Wahl en Van Leersum goed kunnen passen. In dat geval kun je uitgaan van een gemeenschappelijke dienst waaraan op verschillende wijze bijgedragen kan worden. “Op basis van gelijke roeping en bevoegdheid kan gedifferentieerd worden in verschillende gaven, werkterreinen en capaciteiten”.<sup>98</sup>

Van de metafoor van herder en leraar moeten Wahl en Van Leersum niet veel hebben. Ze vinden het een achterhaalde metafoor van de predikant die slechts enkele taken uitlicht. Voor het zoeken naar ruimte voor teamsamenwerking binnen het ambt gaan ze niet bij deze metafoor te rade. De mystagoog daarentegen biedt in hun ogen veel meer ruimte voor samenwerking. In de metafoor van deze “gids die in de tussenruimte tussen God, zichzelf en de ander wijst op de eigen geestelijke weg”<sup>99</sup> zien ze “een integratief model waar ambt, beroep en persoon geplaatst wordt op een weg die niet anders dan met elkaar kan worden gegaan”.<sup>100</sup> Ze stellen dat inclusieve modellen teamvorming gunstig beïnvloeden in tegenstelling tot modellen die meer uitgaan van een “tegenover-normativiteit”. Dit zien ze ook terug in het laatste model, dat van de vroedvrouw: dienend, begeleidend, maar wel met de regie in handen om vervolgens weer los te kunnen laten.

In hun conclusie stellen Wahl en Van Leersum dat het ambt als zodanig teamvorming niet in de weg staat. Het gehanteerde ambtsmodel heeft een indirecte uitwerking op teamvorming onder predikanten, waarbij het karakter van de betreffende persoon toch ook in het oog gehouden moet worden. De drievoudige structuur van het ambt is gericht op dienstbaarheid waarmee het open staat voor anderen. De ethos van de roeping maakt dat ambtsdragers anderen bij de kern mogen bepalen, maar ook door andere (ambtsdragers) bij de kern bepaald mogen worden. Dit “gerichte gezag” kan in een team versterkt worden, aldus Wahl en van Leersum.

---

<sup>97</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 229.

<sup>98</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 231.

<sup>99</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 231.

<sup>100</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 232.

Vanuit dezelfde kerkelijke context schrijft Sophie Bloemert meer recent over samenwerking binnen de kerk, waarbij ze specifiek aandacht heeft voor werken in teams.<sup>101</sup> Opnieuw naar aanleiding van een boek van Gerben Heitink<sup>102</sup> zoekt ze in de recent historische kerkgeschiedenis naar vormen van samenwerking en teamvorming. Interessant is dat zij meer op afstand kan reflecteren op deze manieren van werken na de kerkvereniging in 2004. Daarnaast ziet ze de veranderingen in de kerk scherper dan dat het eerder kon worden waargenomen, waardoor ze in haar artikel vooral naar deze materie kijkt vanuit de bril van krimp. Ondanks alle veranderingen, zo stelt zij, is het beroep van predikant min of meer hetzelfde gebleven. Het is nog steeds een bijzondere positie in de kerk en vaak eenzaam, ondanks de samenwerking in een kerkenraad. Ook binnen de PKN wordt dat erkend met een serie rapporten onder leiding van oud-minister Cees Veerman. “In deze rapporten wordt de noodzaak van loopbaanontwikkeling en functiedifferentiatie van de predikant gemotiveerd vanuit het belang van het aantrekkelijker maken van het beroep predikant”.<sup>103</sup> Hier kwam ook een voorstel voor teamvorming op tafel zoals in het vorige hoofdstuk benoemd.<sup>104</sup> Dit voorstel wordt bekrachtigd door de Generale Synode die de aanbevelingen van de commissie op dit punt overneemt en zover mogelijk geïntegreerd heeft in de kerk middels de Beleidscommissie Predikanten.<sup>105</sup> In een eindrapport genaamd ‘Samenwerken Werkt’ wordt het belang van samenwerken andermaal aangehaald. Niet alleen tussen predikanten, ook tussen deze beroepsgroep en kerkelijk werkers, en tussen gemeenten. Bloemert geeft vervolgens aandacht aan de werkgemeenschap die gegroeid is vanuit de oude ringstructuur en gestimuleerd wordt vanuit de genoemde rapporten. Dit verbindt ze met de vorming van predikantenteams die ze definieert als “een functioneel samenwerkingsverband van kerkelijke professionals, verbonden aan één of meerdere gemeenten. Aanleiding kan zijn een verlangen om meer te profiteren van ieders kwaliteiten om elkaar aan te vullen bij de uitoefening van het werk. Ook ontwikkelingen in de gemeenten kunnen tot teamvorming leiden, zoals reorganisatie van menskracht, regionale samenwerking tussen gemeenten en herschikking van taken. Het proces om tot een team te komen doet meestal de meerwaarde van een dergelijke samenwerking ontdekken. Dat kost tijd en inzet”.<sup>106</sup>

Uit deze definitie en uiteenzetting wordt duidelijk dat Bloemert een predikantenteam breder inzet, en minder scherp formuleert dan Wahl en van Leersum (in lijn van Heitink) doen. ‘Een functioneel samenwerkingsverband’ kan nog alle vormen hebben. Ook de bredere doelgroep, te weten ‘kerkelijke professionals’, en het brede werkterrein (‘één of meerdere gemeenten’), leidt tot een ruim begrip van predikantenteam.

Bloemert stelt dat collegialiteit, en daarmee samenwerking, geen extra taak is waarvoor tijd vrijgemaakt moet worden, maar dat het samenhangt met een professionele werkhouding waarin we als kerk aan elkaar zijn toevertrouwd. In de roeping om met de medemens op te trekken in goede en slechte tijden zit ook de roeping om met collega’s op te trekken. Ze vraagt zich af of het ondenkbaar zou zijn om in de Protestantse Kerk na te denken over het opleggen van meer samenwerking en of in

---

<sup>101</sup> Sophie Bloemert, ‘Niet langer solo, voortaan liever samen’, *Kerk en Theologie* 66(4) (2015): 269-281.

<sup>102</sup> Gerben Heitink, *Biografie van de dominee*, (Utrecht: Ten Have, 2001).

<sup>103</sup> Protestantse Kerk, *Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland*, Generale Synode: 2012, 5.

<sup>104</sup> Protestantse Kerk, *Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland*, 5.

<sup>105</sup> Wytze de Jong, *Evaluatie van het plan van aanpak ‘Hand aan de Ploeg’*, november 2012.

<sup>106</sup> Bloemert, ‘Niet langer solo, voortaan liever samen’, 376-377. Geciteerd uit Waardenburg, *Teamvorming voor pastores*, 2008.

de opleidingen niet meer aandacht voor samenwerking moet komen. Daarbij komen problemen van verantwoordelijkheid van kerkenraden en voortijdig vertrek van collega's. Hierdoor zijn het vragen die nog steeds leven en maar moeilijk beantwoord kunnen worden.

## Heitink en Stoppels

Gerben Heitink keert zich in zijn boek 'Kerk met karakter' tegen de berusting waarmee velen de kerk in deze tijd aanschouwen.<sup>107</sup> Hij voelt de behoefte aan een "heroriëntatie op de ecclesiologische thema's van deze tijd".<sup>108</sup> Hij merkt op dat de organisatie in de kerk niet op veel Bijbelse onderbouwing kan rekenen. Er is geen uniform patroon in het Nieuwe Testament van hoe een kerk qua organisatie eruit moet zien, en het woord ambt komt zelfs niet voor in de Bijbel. Wel het woord *diakonia*, dienst.<sup>109</sup>

Als gevolg van de Reformatie veranderde de kerkelijke indeling doordat Luther de nadruk legde op het priesterschap aller gelovigen. Dit speelde zich in de eerste plaats in het gezin af, en vervolgens in de gemeente, het huisgezin van God. In de meeste landen kreeg de Lutherse kerk een episcopale organisatievorm, maar in Nederland werd de nadruk gelegd op de ambtelijke indeling van Calvijn, zoals gezegd in navolging van Bucer opgedeeld in drie ambten: predikant, ouderling en diaken. De kerk blijft een ambtelijk geleide, territoriaal georganiseerde gemeenschap, maar is niet langer hiërarchisch geordend. In plaats van hiërarchie ontstaat een presbyteriaal-synodaal stelsel waarin de nadruk op de plaatselijke gemeenten ligt. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij de kerkenraad en de ambtelijke vergaderingen van de classis en de generale synode. Heitink noemt enkele knelpunten van het presbyteriaal-synodale kerksysteem waarvan enkele (al dan niet direct) raken aan het thema van dit onderzoek. Ik noem enkel deze.

Ten eerste bespreekt Heitink een mogelijk hiërarchisch tekort. Het gezag is gegeven aan de verschillende niveaus in de kerk, waardoor er niet van bovenaf bestuurd kan worden. De kerkenraad, classis en synode hebben gezag op hun eigen niveau. Aan de andere kant biedt dit ook openheid voor nieuwe initiatieven op lokaal niveau.

Ten tweede wat betreft het territoriale model: het kan knellen als iemand zich niet thuis voelt in een bepaalde gemeente. Via perforatie is het dan mogelijk naar een andere gemeente te gaan, maar dit hoort een uitzondering te zijn. Volledige vrijheid van kiezen komt steeds meer op, maar is er nog niet. Het territoriale model leidt echter wel tot meer plurale gemeenten van diverse soorten mensen. De praktijk leert echter dat het lastig is qua modaliteit verenigd te zijn in een kerk in een gebied. Daarbij komt dat de verschillen in theologie, verkondiging, liturgie en ethiek vaak leiden tot uitsortering van kerkgangers.

Een derde punt is het verschil in gezag van het ambt in de verschillende kerken van de presbyteriaal-synodale kerkorganisatie, met name binnen de PKN. Heitink ziet een tweedeling in de nadruk op het ambt tussen de oude Hervormde kerk en de Gereformeerde kerken. Waar de Hervormde kerk nadruk legt op het bijzondere ambt, het ambt als Christusrepresentatie, met name voor de predikant, zien de Gereformeerde kerken het ambt eerder als een verbijzondering van het ambt aller gelovigen. Predikanten uit de eerste hoek zien zichzelf in dienst van de landelijke kerk, gedetacheerd in een

---

<sup>107</sup> Gerben Heitink, *Kerk met karakter: Tijd voor heroriëntatie*. (Kampen: Kok, 2008<sup>2</sup>).

<sup>108</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, inleiding.

<sup>109</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 262.

plaatselijke gemeente. De laatste zien zichzelf eerder als vrijgesteld gemeentelid met een bijzondere opdracht. Deze kleine, maar belangrijke verschillen kunnen samenwerken, of teamvorming in de weg staan. Heitink roept, niet in het kader van samenwerking, maar vanuit behoud van het ambt, op tot het zien van een eenheid der ambten. Hierin zijn minder verschillen tussen ouderling, diaken en HBO-theologen te zien, ze werken eerder samen als het nodig is.<sup>110</sup>

Een vierde punt is de krimp van lokale gemeenten waarna er drie opties overblijven: klein blijven, profileren of regionaliseren. In het eerste geval worden veel werkzaamheden gedaan door kerkleden, en het hoognodige door een parttime-predikant of een kerkelijk werker. In het geval van profilering 'kiest' een kerk een eigen profiel en valt ze minder met een wijk of denominatie samen. Vaak komt hier een eigen 'publiek' op af, het kan leiden tot bezoeken, maar niet betrokken zijn. Als er wordt gekozen voor regionalisering worden (sommige) activiteiten op een grotere schaal georganiseerd. Toch is dit niet per definitie schaalvergroting. In dit kader noemt Heitink een teamverband van predikanten waarbij in zijn beleving iedere predikant een eigen pastoraal gebied heeft, maar naar zijn specialiteit activiteiten op regionaal niveau organiseert. Hierdoor neemt de kwaliteit toe. Regionalisering kan ook tegemoet komen aan pluraliteit van gemeenten daar iedere plaatselijke gemeente meer een eigen gezicht kan krijgen.<sup>111</sup> Heitinks voorkeur gaat uit naar regionalisering. In de kerkorde van de PKN ziet hij hiervoor zes verschillende mogelijkheden. Ten eerste kan er een combinatie van gemeenten ontstaan waarbij gemeenten hun predikant delen. Ten tweede kunnen bepaalde taken middels een gemeenschappelijke regeling overgedragen worden aan commissies met goedvinden van de classis. Ten derde kan een streekgemeente worden opgezet, bestaande uit zelfstandige gemeenten onder gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Ten vierde kan één gemeente worden opgericht, onderverdeeld in wijkgemeenten. Ten vijfde is er volgens de kerkorde de mogelijkheid van samenwerken van verschillende gemeenten in een federatie. Als laatste is er de mogelijkheid van fusie van gemeenten. De samenwerking tussen gemeenten en predikanten wordt in deze zes mogelijkheden steeds hechter.

De rol van de predikant is natuurlijk een bijzondere. Het wordt gezien als een zijnsberoep, zoals het ambt van burgemeester of minister. Je bent het altijd, zeker voor gemeenteleden. Maar ook predikanten waarderen deze bijzondere positie. Een predikant is geen werknemer, het is een vrij en hooggekwalificeerd beroep waarvan de invulling open is. "Het beroep is zo breed als het leven zelf", stelt Heitink.<sup>112</sup> In het zoeken naar mogelijkheden in de veranderende wereld en een krimpende kerk komt Heitink uit bij de predikanten. Predikanten zijn de enige vrijgestelden in een gemeente, zij kunnen de kerk maken en breken, zo stelt hij.<sup>113</sup> Daarom is een andere invulling van het predikantschap volgens hem nodig naast een versterking van het regionale kerkverband. Door samenwerkingsrelaties aan te gaan ontstaat een nieuw soort slagkracht. De predikant wordt dan van een solist veel meer een generalist-specialist. Door een verdeling van bepaalde functies ontstaat specialisering, echter niet alles kan verdeeld worden. Het kan snel minder complex worden dan de huidige praktijk omdat alle taken meer en meer op één hoop en op de schouders van één persoon zijn gekomen. Heitink erkent dat de functies van voorganger en pastor om een territoriale structuur vragen, maar dat voor andere functies

---

<sup>110</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 274-276.

<sup>111</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 277-278.

<sup>112</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 281.

<sup>113</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 287.

en taken meer specialisten nodig zijn. Denk daarbij aan het jeugdwerk, vorming en toerusting, het missionaire werk en het diaconaat.<sup>114</sup>

Heitink ziet de noodzaak van samenwerken en teamvorming in het feit dat de predikant van de toekomst een nog breder takenpakket zal krijgen door het verdwijnen van predikantsplaatsen. Het werk zal de kerkelijke grenzen moeten overschrijden. Als professional in de hermeneutisch-communicatieve competentie wordt van een predikant gevraagd “dat hij of zij beschikt over kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes om de kloof tussen traditie en ervaring te overbruggen via verkondiging en ritueel, onderricht en vorming, pastorale zorg en geestelijke begeleiding, bestuur en beleid, diaconaat en sociale actie. Dat kan niemand in z’n eentje”.<sup>115</sup> Heitink sluit af met zijn mening dat “regionalisering en teamwork van predikanten (...) de sleutels zijn die passen op de gemeente van de toekomst”.<sup>116</sup>

Sake Stoppels poogt met zijn boek ‘Voor de verandering’ een bijdrage te leveren aan verandering en vernieuwing van groepen mensen die ‘van de Weg’ willen zijn.<sup>117</sup> Om die reden beschrijft hij enkele keren het leiderschap van de kerk en specifiek het teamleiderschap. Stoppels stelt dat individueel werken een gegeven is bij voorgangers terwijl het principe van vermenigvuldiging een gemeenschap richting teambuilding zou moeten stuwen. De solistische werkhouding komt deels vanuit de voorganger, maar ook gemeenteleden kunnen het individueel werken voor een deel veroorzaken doordat ze “-al dan niet onbewust en ongewild- voorgangers tegen elkaar uitspelen door hen onderling met elkaar te vergelijken”.<sup>118</sup> Ongezonde concurrentie met andere kerken is een van de factoren die een gemeente in hoge mate kunnen lamleggen, zo stelt Peter Böhlemann.<sup>119</sup> Dit lijkt in grote mate tegen het wezen van de kerk in te gaan, reageert Stoppels, kijkend naar de Triniteit. Het belang van spiritueel leiderschap is groot, niet alleen bij predikanten, maar ook in alle leidinggevende groepen in een gemeente. Deze teams dienen ook aan spirituele teambuilding te doen om voertuigen te kunnen zijn voor persoonlijke vriendschappen, voor groei op de weg van de navolging van Christus en voor het ontwikkelen van een eigen visie en missie.<sup>120</sup> Daarom beschrijft Stoppels vijf aspecten die bij *teambuilding* belangrijk zijn.

1. Maak een gedeelde visie. Het formuleren hiervan en doelen stellen maakt een groep één. Hoe concreter, hoe beter. Hierin is vaak een verschil tussen werkgroepen (weinig concreet) en teams (meetbare doelen) te zien.
2. Zoek samen intensief naar vormen en inhouden van spiritualiteit die recht doen aan de geloofsbeleving van de groep én aan de missie.
3. Krijg de (al dan niet bewuste) weerstanden tegen teamvorming boven water. *Teambuilding* kan gevaarlijk zijn omdat het jezelf aangaat, erken dit en bespreek dit.
4. Spreek de spelregels af. Welke waarden moeten hoog gehouden worden binnen het team en welke inhoudelijke grenzen wil men aanhouden?

---

<sup>114</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 290.

<sup>115</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 292.

<sup>116</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 297.

<sup>117</sup> Sake Stoppels, *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 2009), 11.

<sup>118</sup> Stoppels, *Voor de verandering*. 225.

<sup>119</sup> Peter Böhlemann, *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*, (Göttingen: Vandenhoeck en Ruprecht, 2006), 108-109.

<sup>120</sup> E. Stanley Ott, *Transform your church with ministry teams*, (Michigan: Eerdmans, 2004), X.



5. Zet de juiste persoon op de juiste plek. Een gavengeoriënteerde (in plaats van een vacaturegeoriënteerde!) werkwijze levert een evenwichtig team op waarmee je verder zult komen.

### 2.3 Buitenlandse context

Het eerder aangehaalde boek van Stephen Pickard is vanuit de Engelstalige wereld een belangrijk werk in het denken over samenwerking binnen de kerk.<sup>121</sup> In dit boek beschrijft deze Anglicaanse bisschop en voormalig priester over samenwerking tussen verschillende *ministries* vanuit eigen ervaring. Hierbij moet scherp het verschil met de Anglicaanse context in het oog gehouden worden. Hoewel Pickard een oecumenisch publiek op het oog heeft, komt de kerkelijke achtergrond waarvandaan hij het stuk schrijft steeds weer naar voren.<sup>122</sup> Daarbij merkt hij een belangrijk verschil op tussen de episcopale en de congregationalistische kerken.<sup>123</sup> In deze laatste vorm komt uit zichzelf al meer samenwerking voor door een nadruk op het 'priesterschap aller gelovigen'. In de episcopale kerken wordt een striktere orde binnen de kerk aangehouden waardoor beslissingen vaak *top-down* genomen worden. Dit hoeft natuurlijk niet altijd zo te werken, dit boek probeert te laten zien waarom samenwerking in alle kerken noodzakelijk is. *Collaborative ministry* wordt door Pickard gedefinieerd als een coöperatieve activiteit wat vraagt om vertrouwen in anderen, nederigheid ten opzichte van eigen wijsheid en competenties, en een verlangen om de creativiteit en gaven van een ander ruimte te geven.<sup>124</sup> Op deze manier genereert het een manier van verbondenheid die in de brieven van Paulus als *partnership* wordt beschreven. Het is dan ook relevant voor iedere bediening die de naam van Christus representeert. Eigenlijk zou daarom eerder over samenwerkende ecclesia dan over samenwerkend kerkleiderschap gesproken moeten worden, samenwerken zit volgens Pickard namelijk in de kern van schepping en Gods handelen. Wat betreft de *ministries* definieert Pickard breed.<sup>125</sup> De hoeveelheid *ministries* in de kerk specificceert hij wel door in het bijzonder ouderlingen, diakenen en bisschoppen te noemen, maar tegelijkertijd ziet hij dit leiderschap in relatie tot de bredere bedieningen in de kerk. Daarbij ook nog onderscheid makend tussen *clergy* en *laity*, een onderscheid dat wij niet zo kennen. Ik vertaal *collaborative ministry* in dit onderzoek als samenwerkend kerkleiderschap. Het gaat niet over algemeen leiderschap, en het gaat niet over leiderschap an sich. Het gaat over samenwerkend kerkleiderschap.

De beginvraag (of vooronderstelling) van Pickards boek is of er niet meer samenwerking in de kerk zou moeten zijn: "*Ought not a collaborative approach be one of the first things we learn in ministry whether lay or ordained?*".<sup>126</sup> De beantwoording van deze vraag houdt hij meer open dan de vraag doet vermoeden, hoewel hij stelt dat er meer samenwerking zou moeten zijn.

---

<sup>121</sup> Pickard, *Theological Foundations*.

<sup>122</sup> Pickard, *Theological Foundations*, viii.

<sup>123</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 5.

<sup>124</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 6.

<sup>125</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 7.

<sup>126</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 1.

## Triniteit

In het introductiehoofdstuk stelt Pickard dat samenwerkend kerkleiderschap vooral te maken heeft met macht.<sup>127</sup> Samenwerken vraagt zowel om het delen als het ontvangen van macht, zowel van God als van mensen. En het vraagt ook om voorbij de fouten van 'normaal' leiderschap te gaan, het vraagt om *cooperation*.<sup>128</sup> Pickard stelt dat de perichorese van God de diepste grond van samenwerkend kerkleiderschap is. Dit aspect heeft in hedendaagse theologie al geleid tot een relationele visie op *ministry*.<sup>129</sup> Op deze lijn gaat hij verder in het nadenken over samenwerkend kerkleiderschap. Pickard kijkt door een theologische bril naar de materie, waarbij hij bijvoorbeeld onderscheid maakt tussen christologische en pneumatologische visie op *ministry*.<sup>130</sup> Deze discussie komt op vanuit het doel van *ministry*. "*Ministry does not precede nor constitute the Church but arises out of and for the life of the community*".<sup>131</sup> De kerkelijke bediening komt voort uit het evangelie van Jezus Christus door de kracht van de Heilige Geest. Deze twee elementen vormen de theologische basis voor een volledig relationele en *interdependent* theorie over samenwerken binnen de kerk.<sup>132</sup> In het nadenken over samenwerken gaat hij dus terug naar de theologische en filosofische basis van de kerk en van het werk. Uiteindelijk ziet Pickard de uitweg in een beschrijving van een trinitarische theologie van 'bediening'.<sup>133</sup> Dit is ook de lijn van de invloedrijke theoloog Robin Greenwood die eind vorige eeuw verschillende publicaties over de toekomst van de kerk schreef.<sup>134</sup>

De kern van Pickards boek bestaat uit een beschouwing op wat hij noemt de "*relational ontology of orders*".<sup>135</sup> Hier komt zijn Anglicaanse achtergrond om de hoek, maar is zeker relevant voor andere kerkstructuren. Zo benoemt hij zelf de verschillen in omgang met de 'ordinantie van kerkleiders' in verschillende contexten: Katholieke ontologie en Protestantse functionaliteit.<sup>136</sup> Hoe dan ook wil Pickard met een *relational ontology* ingaan tegen een *static ontology of order*, een term die hij uit andere wetenschappen haalt en gaat over de continue veranderingen in de wereld en de verhouding van systemen daartoe. Deze kennis bouwt hij om tot het werk in de kerk. Hij stelt dat in de huidige tijd een relationele ontologie van ordineren moet opstaan, in tegenstelling tot de genoemde kerkelijke verschillen tussen Katholieke ontologie of Protestantse functionaliteit. Alleen in de context van de gemeenschap worden deze twee uitersten namelijk belangrijk. Theologisch gezien ligt de trinitarische dynamiek van God onder het begrip van ordineren.<sup>137</sup> De kern van *collaborative ministry* ligt volgens Pickard dan ook in de christelijke doctrine van God. Door de triniteit centraal te zetten zie je dat de bediening van de kerk intrinsiek een samenwerkende bediening is als het de *missio Dei* laat zien. Het is inherent aan het karakter van God als drie-eenheid.<sup>138</sup> De relationele 'werkeenheid' van Vader, Zoon

---

<sup>127</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 1-12.

<sup>128</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 3.

<sup>129</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 4.

<sup>130</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 17.

<sup>131</sup> Pickard, *Theological foundations*, 38.

<sup>132</sup> Pickard, *Theological foundations*, 153.

<sup>133</sup> In de vertaling van '*ministry*' heb ik gekozen voor 'kerkleiderschap', of 'bediening'. Afhankelijk van de context. Hoewel de woorden niet erg gangbaar zijn in de Nederlandse context lijkt me dit het meest dichtbij de oorspronkelijke Engelse betekenis te komen.

<sup>134</sup> Robin Greenwood, *Transforming Priesthood: A new theology of mission and ministry*, (London: SPCK, 1994).

<sup>135</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 136-137.

<sup>136</sup> Pickard, *Theological foundations*, 156-157.

<sup>137</sup> Pickard, *Theological foundations*, 160-162.

<sup>138</sup> Pickard, *Theological foundations*, 153-154.

en Heilige Geest kan niet anders betekenen dan dat leidinggeven in de kerk een zaak is van teamleiderschap, zo stelt ook Stuart Murray.<sup>139</sup> Dit geldt niet alleen voor voorgangers, maar zeker ook voor andere leidinggevendenden in een geloofsgemeenschap. Het bouwen aan een teamgeest en ervaren dat men in spirituele zin gedragen wordt en elkaar kan dragen wordt vaak onderkend.

De kern van het probleem van denken over samenwerkend kerkleiderschap ligt in het feit dat er geen goede theologie geschreven wordt over dit onderwerp, stelt Pickard.<sup>140</sup> Dit herkent ook Andrew Dawswell.<sup>141</sup> Hij brengt echter enkele kritische noten aan op de samenwerking binnen de kerk. Vanuit dezelfde context als Pickard stelt hij dat de praktijk van samenwerken steeds meer vat krijgt op de *Church of England*, maar dat de Bijbelse en theologische reflectie ontbreekt. Daarom zoekt Dawswell naar de Bijbelse basis, pragmatische argumenten worden in de literatuur al genoeg genoemd volgens hem. In de bespreking van samenwerkend kerkleiderschap op basis van de trinitarische doctrine kan hij zich vinden, hoewel hij kritiek heeft op de uitwerking van Greenwoods theorie en op de Bijbelse basis daarvan. Ook op de theorievorming over de kerk als het lichaam van Christus (1 Kor. 12 en Rom. 12:3-8) en de uitwerking van samenwerkend kerkleiderschap die daaruit voortvloeit heeft hij kritiek. Hij stelt dat de concepten '*collaborative ministry*' en '*collaborative leadership*' door elkaar worden gehaald. Met name in een episcopale kerk leidt dit tot samensmelting van de twee genoemde definities. Kerkleden die niet tot het kerkleiderschap behoren (wat in een episcopale kerken breder is dan in de congregationalistische kerken), vallen dan buiten deze metafoer.<sup>142</sup> Een Bijbelse visie op deze beide concepten blijkt niet makkelijk te geven. In ieder geval moeten ze gescheiden worden. In het vervolg werkt hij dan ook het leiderschap uit zoals hij het in zowel het Oude als het Nieuwe Testament vindt. Samenwerking komt weer naar voren in zijn nabeschouwing als hij stelt dat individueel leiderschap naast collegiaal, samenwerkend leiderschap moet staan op basis van, met name, Nieuwtestamentische voorbeelden. In de Bijbelse data ziet hij echter een belangrijke rol weggelegd voor het individuele leiderschap, waardoor hij niet anders kan dan de vraag te stellen of sommige praktijken van samenwerkend kerkleiderschap die geen ruimte laten voor het individu wel te rechtvaardigen zijn.<sup>143</sup>

Ook de oosterburen van ons land denken, hoewel in een totaal ander kerkelijk landschap, na over samenwerking tussen de leidinggevendenden van de kerk. Jantine Nierop publiceerde in 2017 een boek genaamd *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*.<sup>144</sup> In deze studie bespreekt ze op uitgebreide wijze het historische verloop van samenwerking binnen het ambt vanaf het oerchristendom tot en met nu. Hierbij moet meteen aangemerkt worden dat ze dit bespreekt vanuit een Duitse achtergrond, specifiek vanuit de *Evangelische Kirche* aldaar. In de EKD is het gebruikelijk om een *mehrstellige Pfarramt (mP)* te hebben, haar onderzoek richt zich op een vergelijking tussen deze en de *einzelpfarrstelle (eP)*. Ze start haar studie dan ook met de vraag hoe het '*mehrstellige Pfarramt*' zich verhoudt tot het klassieke gedachtegoed van "één gebied, één kerktoeren, één voorganger".<sup>145</sup> Dit zal gebaseerd zijn op het idee

---

<sup>139</sup> Stuart Murray, *Church Planting. Laying Foundations*, (Carlisle: Paternoster, 1998), 33-34.

<sup>140</sup> Pickard, *Theological foundations*, 5.

<sup>141</sup> Andrew Dawswell, 'A Biblical and Theological Basis for Collaborative Ministry and Leadership', *Anvil* 21/3 (2004): 165-178.

<sup>142</sup> Dawswell, 'A Biblical and Theological Basis for Collaborative Ministry and Leadership', 169-170.

<sup>143</sup> Dawswell, 'A Biblical and Theological Basis for Collaborative Ministry and Leadership', 178.

<sup>144</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*.

<sup>145</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*, 11.

'*cuius regio, eius religio*', een term die afstamt van de Augsburgse confessie (1555), en later ook werd gebruikt bij de Vrede van Westfalen (1648).<sup>146</sup> In haar historische bespreking benoemt ze als eerste de discipelen die als tweetal werden uitgezonden. In het vroege christendom liet collegialiteit ook niet lang op zich wachten. Zoals eerder benoemd werd de jonge gemeente in Jeruzalem al snel hiërarchisch gevormd, gebaseerd op een *Dreier-Gremium* van vlak na Jezus' tijd waarin de apostelen Jacobus, Petrus en Johannes de leiding vormden.<sup>147</sup> Nierop bespreekt uitgebreid de hieropvolgende historische fasen van collegialiteit in het ambt. In de geschiedenis van het leiderschap van de kerk is veel samengewerkt, echt teamwerk is daarin echter moeilijk te vinden. In haar boek spreekt Nierop zelfs over "*Gruppenpfarramts*" waar ze een betere betekenis voor wil ontwikkelen. Daarbij noemt ze dat deze termen uitwisselbaar zijn, ook door bijvoorbeeld "*Teampfarramt*".<sup>148</sup> Toch moet je met dit laatste begrip voorzichtig zijn, zo stelt ze, omdat het ideologisch beladen is daar het een functionele arbeidsverdeling voorstaat. Waarom dit problematisch is werkt ze echter niet uit. In het vervolg van het boek beschrijft ze de traditie van mP waarna ze een voorbeeld uit de praktijk van mP geeft in de Duitse context en het onderscheid tot eP duidelijk maakt. Aan de ene kant is er een grotere verbondenheid met het vak door meer verbondenheid met collega's, aan de andere kant ligt meer afstand tot de gemeente en de kerkenraad op de loer.<sup>149</sup> Ze stelt dat het niet makkelijk is om het eP te vervangen door mP. De basis van het pastorale werk ligt namelijk in het vertrouwen van de gemeente in de predikant. Het directe contact, de continuïteit en de statigheid loopt kans weg te sijpelen in teamverband. Theologisch lijkt ze echter geen bezwaren te noemen. Pastoraaltheologisch zijn er mogelijkheden voor mP, zo is haar mening. Met name het samenwerkende aspect wat altijd in de kerkstructuur, en dus ook in de geschiedenis van het ambt te vinden is, leidt voor haar tot mogelijkheden in het kijken naar Mp. Daarbij speelt het gelijkstandige karakter van het ambt een grote rol.<sup>150</sup> Het boek eindigt met een pleidooi voor verder empirisch onderzoek naar deze praktijken.

## 2.4 Overige theologie

### Bijbelse vindplaatsen

Het is lastig om een ecclesiologisch onderwerp als dit te vinden in de Bijbel. Waar het al moeilijk is om het ambt terug te vinden in de Bijbel lijkt het onmogelijk om iets te kunnen zeggen over samenwerkende predikanten. Toch is er vanuit de bovengenoemde literatuur iets te zeggen over de Bijbelse vindplaatsen van het concept.

Naast het ontstaan van het samenwerkend leiderschap in de eerste gemeenten bespreekt Jantine Nierop ook de uitzending van Jezus' 12 leerlingen, twee aan twee (Markus 6:7). Lukas spreekt zelfs over het uitzenden van 70 leerlingen, twee aan twee. Het werken in tweetallen is blijkbaar een

---

<sup>146</sup> Hans Knippenberg, *Cuius region, eius religio? Over godsdienst, staat en territorium*, (Amsterdam: Vossiuspers UvA, 2002), 6.

<sup>147</sup> Jantine Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen. Reflexionen auf das mehrstellige Pfarramt aus einer historischen, empirischen und akteurtheoretischen Perspektive*. (Stuttgart: Kohlhammer, 2017), 25-26.

<sup>148</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*, 14.

<sup>149</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*, 156-159.

<sup>150</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*, 235.

bepaalde manier van werken. In andere hoofdstukken in de evangeliën komt dit ook voor (cf. Markus 11:1; 14:13 en Lukas 24:13). Grondslag van dit werken is het joodse wet die stelt dat op grond van één getuige niet geoordeeld mag worden (Deuteronomium 19:15). De waarheid van het verkondigde staat hiermee dus op het spel. Overigens kan het Griekse *duo* gelezen worden als een aanduiding van 'meer dan één', een verdubbeling. Het is goed mogelijk dat er meer discipelen bedoeld werden. De conclusie van Nierop is dat Jezus de discipelen in tweetallen uitzendt om enerzijds de roeping en zending kracht bij te zetten en om individualisering in de nieuwe beweging tegen te gaan.<sup>151</sup>

Ook Petrus en Johannes, Paulus en Barnabas (later met Johannes Markus als drie-team), Barnabas en Markus, Paulus en Silas en Timoteüs en Erastus worden als duo uitgezonden naar de eerste gemeenten. Het was blijkbaar nodig om de gemeenten op te bouwen met verschillende mensen die verschillende taken op zich namen. Deze collegiaal geleide gemeenten in het vroege christendom duurden overigens niet lang. In de eerste twee eeuwen ontstonden al hiërarchische structuren waarbij er een bisschop aan het hoofd van de gemeente kwam te staan. Onderzoekers vinden dit merkwaardig daar Jezus in zijn leven nauwelijks sprak over een organisatievorm. Vanuit de twaalf discipelen ontstond zo'n twintig jaar na Jezus' dood een drie-raad van Jakobus, Petrus en Johannes die de gemeente in Jeruzalem leidden. De verschillende manieren van kerkzijn in het Nieuwe Testament zijn ruwweg in twee modellen te verdelen. In de brieven aan Rome, Korinthe en Efeze wordt de gemeente beschreven als een charismatische gemeenschap. Elk charisma wat de gemeenteleden hebben is een gave waarvan bepaalde gaven van institutionele betekenis zijn, volgens Paulus. Deze profeet, evangelist, herder en leraar zijn er ten dienste van de gemeente, maar zijn net zo goed charismata als de andere.<sup>152</sup>

Het andere model stamt waarschijnlijk uit de synagoge. In de pastorale brieven aan Timotheüs en Titus lees je over een college van oudsten en opzieners. Deze *presbyteros* (presbyter, ouderling of priester) en *episkopos* (bisschop) waren in principe samen verantwoordelijk voor de besturing van de kerk, maar later wordt de *episkopos* als hoofd van de *presbyteros* gezien. De diaken is dan al assistent van de bisschop geworden.<sup>153</sup> Over hoe dit precies is gebeurd lijkt in de kerkgeschiedenis weinig bekend. Feit is dat de clericalisering vanuit deze ordening gestart is. Dit gebeurde definitief onder Karel de Grote, rond 810. Vanwege onenigheid bepaalde hij dat de grenzen van elke kerk vastgelegd moesten worden en er belasting geheven moest worden door de kerk over de goederen uit dat gebied. Het pastorale grondmodel was geboren waarmee bedoeld wordt dat de kerk een territoriale organisatie van stedelijke gemeenten en plattelandsparochies is geworden. De kerk werd sindsdien gekenmerkt door een gebouw, een priester en een gebied. Vanaf de eerste eeuwen werd de kerk langzaam maar zeker een ambtelijk geleide, hiërarchisch geordende en territoriaal georganiseerde gemeenschap.<sup>154</sup> Deze twee vormen uit het Nieuwe Testament waren in de beginjaren terug te vinden in christelijke gemeenten. Hoe dan ook was de leiding collegiaal op elkaar betrokken: in specialisering, ontbreken aan hiërarchie en subordoneren van personen.<sup>155</sup>

In de verschillende ambtsvisies die we al eerder tegenkwamen, kwamen verschillende Bijbelse fundamentele visies naar voren waaruit die visies voortkomen. Eén van de belangrijkste teksten over

---

<sup>151</sup> Nierop, *Eine Gemeinde, mehrere PfarrerInnen*, 23-25.

<sup>152</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 262.

<sup>153</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 263.

<sup>154</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 264-265.

<sup>155</sup> Bloemert, *Eine Gemeinde, Mehre Pfarrerinnen*, 26-27.

leiderschap (en later ambt) is de tekst uit Efeze 4 geweest waarin de schrijver benoemt dat aan iedereen gaven zijn geschonken. Christus heeft “apostelen aangesteld, en profeten, evangelieverkondigers, herders en leraren om de heiligen toe te rusten voor het werk in zijn dienst” (Efeze 4:11-12a, NBV). Op basis hiervan worden argumenten gevonden om verschillende typen leiders te hebben binnen de kerk die elkaar aanvullen. Allereerst wordt gesteld dat de brief aan Efeze geschreven is aan alle gelovigen, niet alleen gericht aan Efeze. Daarnaast zegt men dat de universele betekenis van de brief voor een hedendaagse leiderschapsvisie binnen de kerk af te leiden is aan het ontbreken van context in de brief. Ten derde stelt men op basis van de Griekse tekst (het gebruik van een indicatieve aoristus) dat de genoemde aanstellingen voor eens en voor altijd gegeven zijn.<sup>156</sup>

Hoewel deze Bijbelse gegevens weliswaar relevant zijn, zijn ze zeer discutabel als bewijsplaats van teamsamenwerking. Desondanks is het punt dat Wahl en Van Leersum maken hiervoor geldend, namelijk dat in deze Bijbelse gegevens basiselementen te vinden zijn voor een vorm van samenwerking in de gemeente. Op welke manier die samenwerking gestalte krijgt wordt daarmee niet ingevuld.

## Professionaliteit

In het nadenken over het waarom van samenwerkende predikanten worden tot nu toe twee paden bewandeld. Aan de ene kant wordt geprobeerd de theologische inhoud voorop te stellen. Aan de andere kant worden toch vooral functionele argumenten voor of tegen samenwerking of teamvorming genoemd. Deze laatste gaan vooral over het ontwikkelen van professionele en collegiale competenties. Alles moet professioneler, zo ook in de kerk. In de PKN is professionalisering vergroot door het invoeren van de permanente educatie voor predikanten.<sup>157</sup> Waar voorheen professe een begrip was wat verwees naar de gelofte bij de aanvaarding van het priesterambt of de intrede in een religieuze orde, heeft het tegenwoordig meer te maken met deskundigheidsbevordering van een beroep.<sup>158</sup> In het predikantschap spelen echter altijd de dimensies van professionaliteit, ambtelijkheid en persoonlijkheid mee.<sup>159</sup> Ambt heeft daarin alles te maken met roeping die wordt bemiddeld door de kerk, maar uitgaat van God. In het nadenken over professionaliteit moet de ambtstheologie daarom vooral niet buiten de deur gehouden worden. Het theologisch eigene van het predikantschap is essentieel om het ten volle te begrijpen, zelfs al zou je het beroep strikt functioneel willen zien.

Rein Brouwer schrijft in zijn dissertatie dat professionalisering een door de samenleving gewaardeerde ontwikkeling is: “...het impliceert dat iets goed en deskundig wordt gedaan, niet amateuristisch”.<sup>160</sup> In de kerk is deze neiging voor het eerst in de jaren zestig te zien, Brouwer zoekt naar een antwoord op de vraag naar de invloed en betekenis van de professionalisering van de pastorale praktijk. Hiervoor bespreekt hij een veelheid aan thema’s zoals burnout, autonomie, de positie van de pastor, de

---

<sup>156</sup> Mike Breen, *The Apostle’s Notebook*, (Eastbourne: Kingsway, 2002), 146; 153; 188; Alan N. Hirsch en Tim Catchim, *The Permanent Revolution: apostolic imagination and practice for the 21st century church*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 49; 55; 61-64; David Devenish, *Fathering Leaders, Motivating Mission*, (Crownhill: Authentic Media, 2012), 95.

<sup>157</sup> Zie bijvoorbeeld <https://www.protestantsekerk.nl/introductie-permanente-educatie/>. Laatst bezocht op 16-4-2019.

<sup>158</sup> Jos Kole en Doret de Ruyter (eds.), *Werkzame idealen: Ethische reflecties op professionaliteit*, (Assen: Van Gorcum, 2007), 64.

<sup>159</sup> Kole en De Ruyter, *Werkzame idealen*, 65.

<sup>160</sup> Brouwer, *Pastor tussen macht en onmacht*, 5.

gemeente en de pastor als persoon. Een van zijn belangrijkste bevindingen daarin is dat voor professionalisering autonomie een belangrijk begrip is. In het werk van predikanten is het echter ook nodig dat de autonomie gestructureerd wordt om het beroep bij te kunnen sturen. De vrijheid van het beroep en het gebrek aan directe collega's moet immers niet leiden tot ontsparing.<sup>161</sup> Brouwer stelt standaardisering van bepaalde werkzaamheden voor en pleit voor een nauwe samenwerking tussen predikant en gemeente. Hier zou met de kennis van nu en in de huidige tijd ook een nauw samenwerkingsverband tussen collega's in de vorm van een team gelezen kunnen worden. Hier gaat hij in dit boek echter nog niet op in.

Een weliswaar ietwat gedateerd onderzoek van Jonkers en Wijmenga laat zien dat het voor predikanten onduidelijker wordt om te vertellen wat het eigene van het predikantswerk is.<sup>162</sup> In het denken over professionaliteit gaat het om de deskundigheidsbevordering, daarvoor is het in ieder geval nodig te weten wat de huidige staat van dienst is. Het ambtelijke karakter van de predikant lijkt daarbij tanende te zijn waardoor het professionele en het persoonlijke element uit de driehoek sterker moeten worden.<sup>163</sup> De persoon van predikant is van belang als je bedenkt dat een predikant eigenlijk een beroepsgelovige is.<sup>164</sup> Zonder een persoonlijke betrokkenheid op het werk wat gedaan wordt kan het wel, maar wordt er een heel andere invulling aan het beroep gegeven. Dit maakt predikanten echter professioneel kwetsbaar daar hun beroep min of meer staat of valt met de persoon.

In hun artikel *The Cost of Collaboration* gaan Minson en Mueller in op enkele bestuurskundige tegenwerpingen van het werken in teamverband.<sup>165</sup> Geen theologisch inhoudelijke argumenten, maar simpelweg de vorm van samenwerken wordt hierin besproken. Minson en Mueller stellen dat het proces van besluitvorming binnen een samenwerkingsverband vaak leidt tot minder accurate beslissingen. Hoewel het doel van samenwerken is om meer draagvlak en andere invalshoeken te krijgen om betere beslissingen te maken, lijkt dit aan de hand van hun kwantitatieve studie niet bewezen.<sup>166</sup> Samenwerkende medewerkers zijn daarnaast erg gericht op de eigen groep en accepteren minder informatie van buiten. Dit sluit aan bij de stelling van Nierop als ze zegt dat samenwerkende kerkleiders meer met elkaar en minder met de gemeente verbonden zijn. Minson en Mueller stellen dat de tegenzin van samenwerkende collega's om externe input in hun beslissingsproces te integreren hun doelen erg belemmert.<sup>167</sup> Openheid voor andere ideeën, werkvormen of nieuwe collega's is in teamwerk dan ook een vereiste.

In de zoektocht naar een vorm van samenwerking in een beroepsgroep die in eerste instantie ook vooral individueel werkt kom ik uit bij huisartsen. Laura Cascella schrijft in een artikel over samenwerking tussen doktoren.<sup>168</sup> Hoewel artsen en ander medisch personeel in ziekenhuizen geacht

---

<sup>161</sup> Brouwer, *Pastor tussen macht en onmacht*, 357.

<sup>162</sup> J.B.G. Jonkers en D. Wijmenga, *Trends en hun gevolgen voor de predikantsopleiding: Een empirisch onderzoek*, (Kampen: ThU, 2003), 53.

<sup>163</sup> Kole en De Ruyter, *Werkzame idealen*, 68.

<sup>164</sup> Kole en De Ruyter, *Werkzame idealen*, 70.

<sup>165</sup> Julia A. Minson en Jennifer S. Mueller, 'The Cost of Collaboration: Why Joint Decision Making Exacerbates Rejection of Outside Information', *Psychological Science* 23(3) (2012).

<sup>166</sup> Minson en Mueller, 'The Cost of Collaboration', 222.

<sup>167</sup> Minson en Mueller, 'The Cost of Collaboration', 223.

<sup>168</sup> Laura M. Cascella, 'Effective Collaboration Between Doctors and Advanced Practice Providers: Strategies for Physicians and Dentists' *MedPro Group* (2013), 1-6.

worden samen te werken blijkt dit niet altijd een gegeven. Maar met name bij huisartsen valt op dat er de laatste jaren meer en meer wordt gewerkt in teams.<sup>169</sup> Hoewel hierover geen academische evaluatie te vinden is, helpt het artikel van Cascella inzicht te krijgen in dit proces. Ze stelt dat een goede samenwerking leidt tot specialistische zorg doordat taken verdeeld worden. Dit begint dan ook bij het sollicitatieproces. Daarin moeten niet alleen de competenties van het nieuwe teamlid gewogen worden, maar ook de *fit* met de rest van het team op persoonlijk en professioneel vlak. De crux van de samenwerking ligt er voor haar echter in dat de rollen en verwachtingen helder zijn. De communicatie moet helder zijn, dit is de eerste bron van irritatie. Iedereen moet hieraan meewerken, dit scheidt een duidelijke sfeer van samenwerking. Ten derde moet training en opleiding leiden tot verdere verfijning van de samenwerking. Op deze manier ontstaat *teamlearning* en wordt ieder teamlid (hoe lang of kort ook in het team) betrokken.<sup>170</sup>

In de Nederlandse context is de teamvorming bij huisartsen nog exemplarischer. In de Toekomstvisie Huisartsenzorg wordt veel gesproken over teamvorming om de kleinschalige, persoonsgerichte zorg dicht bij de patiënt te krijgen, waarbij het versterken van de relatie tussen patiënt en huisarts centraal staat.<sup>171</sup> De motivatie van teamvorming is dat de groeiende en complexere zorgvragen leiden tot specialisatie van artsen waardoor die wel in teams moeten werken. Criteria voor nadere samenwerking zijn daarbij dat het team herkenbaar voor de patiënt moet zijn, dit komt naar voren in de kernwaarden 'generalistisch, persoonsgericht en continu'.<sup>172</sup> Uit onderzoek komt naar voren dat patiënten het wenselijk vinden om door een eigen huisarts behandeld te worden. Pas bij een heldere diagnose zou een ander die plaats kunnen betreden.

In de teamvorming van huisartsen wordt niet alleen voor patiënten gezorgd, ook de aandacht voor elkaar is belangrijk waarbij ieders loopbaanontwikkeling voorop staat.

De verbinding hiermee met teamvorming bij predikanten ligt hierin dat ook predikanten in eerste instantie gezien worden als solist. Hoewel de 'zorg' voor de gemeenteleden van andere aard is dan van patiënten zijn er overeenkomsten. De genoemde motivatie en terughoudendheid is herkenbaar bij predikanten. Hier moet in het praktijkonderzoek verder naar gekeken worden.

## 2.5 Conclusies

Naar aanleiding van de besproken onderzoeken zijn enkele opvallende inzichten te formuleren. Ten eerste lijkt er een voortdurende roep te zijn om het ambt van predikant nader te beschouwen, waarbij soms ook teamsamenwerking naar boven komt. In de PKN wordt de vraag naar samenwerking met vlagen steeds opnieuw gesteld, met name rond de rapporten van de commissie Veerman. Uit de besprekingen komen diverse standpunten naar voren om voor teamsamenwerking te pleiten, al dan niet met theologische onderbouwing. Er zijn echter ook genoeg valkuilen om teamsamenwerking aan

---

<sup>169</sup> Het Huisartsteam, 'Jaarverslag 2017', <https://www.hethuisartsteam.nl/resultaten>, laatst bezocht op 22-07-2019.

<sup>170</sup> Cascella, 'Effective Collaboration Between Doctors and Advanced Practice Providers', 2-4.

<sup>171</sup> NHG-LHV, 'Toekomstvisie Huisartsenzorg: Modernisering naar menselijke maat. Huisartsenzorg in 2022', Utrecht: 2012.

<sup>172</sup> NHG-LHV, 'Toekomstvisie Huisartsenzorg', 13.



te gaan. Zo is er weinig Bijbelse onderbouwing. Wel gaan veel Bijbelse noties over leiderschap. Hier kan verder op gereflecteerd worden, onder andere door te kijken hoe dit in de kerkgeschiedenis heeft postgevat. Pickard en Dawswell stellen in respectievelijk hun boek en artikel terecht dat er weinig goede theologie over samenwerking tussen kerkleiders te vinden is, en doen dan ook een poging deze lacune op te vullen. Ze beroepen zich daarbij op de christologie en pneumatologie en stellen dat in de triniteit een sleutel te vinden is om verder door te denken over samenwerking binnen de kerk en tussen kerkleiders. In de perichorese van God zien zij een vorm van samenwerken die verder uitgewerkt zou moeten worden in de kerk.

De verschillende contexten zoals besproken in dit hoofdstuk werpen nieuw licht op de materie. De kerkstructuur is van groot belang in het kijken naar teamsamenwerking. Ondanks de verschillende structuren lijkt echter overal een drang naar meer samenwerking aanwezig te zijn. Soms tussen kerken, soms tussen personen binnen één kerk, en soms tussen kerkleiders. In de verschillende besproken contexten is op eigen wijze samenwerking mogelijk. Er zijn echter weinig kwalitatieve studies, zoals Nierop al aangeeft. Andere praktijken buiten de kerk laten zien dat samenwerken niet makkelijk is, en grenzen nodig heeft. Continu moet naar buiten gekeken worden om niet te verzanden in een interne gerichtheid. Daarbij laat het voorbeeld van de huisartsen zien dat samenwerking nodig is om specialisatie op te vangen, maar dat 'afnemers' toch vooral duidelijkheid willen. Dit in overeenstemming met de uitkomsten van Nierop.

## Hoofdstuk 3 – Onderzoeksstrategie

In dit hoofdstuk wordt de strategie van dit onderzoek besproken. Deze overkoepelende term wordt gebruikt om achtereenvolgens de epistemologie van dit onderzoek te bespreken, de normativiteit te benoemen en de ethiek van onderzoeken en methoden in kaart te brengen. Dit enerzijds om duidelijk af te bakenen wat er in dit onderzoek gebeurt en hoe dit uitgevoerd wordt, anderzijds om transparant te zijn over de gekozen strategie en duidelijk te maken dat dit bewuste keuzes zijn geweest. Hierdoor kunnen de praktisch-inhoudelijke lijnen in het volgende hoofdstuk opgepakt worden.

### 3.1 Epistemologie

In deze paragraaf wordt de manier van kennisvorming van dit onderzoek beschreven. Dit is het startpunt van de onderzoeksstrategie omdat dit alles bepaalt wat betreft methodologie en methoden. De epistemologie is echter ook voor een groot deel bepaald door het terrein waarop dit onderzoek afspeelt, in deze paragraaf zeg ik daar meer over.

In de theologie zijn er diverse manieren om aan kennis te komen. De praktische theologie neemt de geleefde religie als uitgangspunt. Die praktijk is subject van geloven, stelt Ganzevoort.<sup>173</sup> Praktisch theologisch onderzoek vormt nieuwe theorie door de praktijk te beschrijven en te interpreteren.<sup>174</sup> Osmer noemt dit een cyclisch iteratief perspectief. Het beschrijven van de praktijk, het interpreteren en analyseren voordat deze normatief wordt beschreven en er aanbevelingen kunnen worden gedaan kan namelijk steeds worden herhaald.<sup>175</sup> Swinton en Mowat onderscheiden drie vormen van kennis in kwalitatief praktisch theologisch onderzoek:<sup>176</sup>

1. Kennis van de/het ander.
2. Kennis van de fenomenen.
3. Reflectieve kennis.

Deze afzonderlijke vormen van kennis worden volgens de auteurs als het ware gekozen door de onderzoeker. De vraag is of daar een keuze bij is. Ik denk namelijk veel eerder dat elk van deze vormen altijd aanwezig is in (kwalitatief) onderzoek. Uiteraard gaat het in de eerste plaats om het vergaren van kennis over de ander. In sommige onderzoeken gaat het meer om het vergaren van kennis over een fenomeen. Echter, het genereren van reflectieve kennis speelt altijd een rol. Een onderzoeker kan niet puur afstandelijk onderzoek doen. Altijd zal zijn aanwezigheid van invloed zijn op hetgeen er gebeurt en zullen zijn keuzes van invloed zijn op hoe het onderzoek loopt. Ieder onderzoek wordt gedragen door de persoonlijkheid van de onderzoeker. Hierop reflecteren en dit verwerken in het onderzoek zorgt zowel voor validiteit van het onderzoek als voor vermeerdering van kennis voor de wetenschap.

---

<sup>173</sup> Ruard Ganzevoort, *De hand van God en andere verhalen. Over veelkleurige vroomheid en botsende beelden*, (Zoetermeer: Boekencentrum, 2006), 148-149.

<sup>174</sup> Joyce Ann Mercer en Bonnie Miller-McLemore (Eds.), *Conundrums in Practical Theology*, (Leiden: Brill, 2016), 45.

<sup>175</sup> Richard Osmer, *Practical Theology: an introduction*, (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 11

<sup>176</sup> Swinton and Mowat, *Practical Theology and Qualitative Research*, 32-33.

Het is dan geen besmeurde uitkomst, maar juist specifiekere kennis. Hiernaar moet echter wel in volledige transparantie onderzoek gedaan worden. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe ik in dit onderzoek tot kennis denk te komen. In het afsluitende hoofdstuk van dit onderzoeksverslag wordt nog kort gereflecteerd op de gekozen onderzoeksstrategie in combinatie met mijn persoon als onderzoeker.

De vraag hoe ik aan kennis kom is hiermee voor een deel verhelderd. Het is namelijk reflectieve kennis, naar aanleiding van door onderzoek gedestilleerde kennis van de ander en/of het fenomeen. In mijn geval naar aanleiding van onderzoek in verschillende casus. Dit onderzoek bouwt namelijk op bestaande praktijken en op literatuur daaromtrent. Uit deze twee bronnen zal primair kennis vandaan komen. Je zou kunnen stellen dat deze kennis geen kennis is zonder in verband te staan met andere praktijken of in verhouding te staan tot literatuur. Tot het moment dat deze bronnen bij elkaar komen is het slechts één idee, een visie, een mening, ongefundeerde waarneming. Daarom juist in dit onderzoek de verbinding tussen theorie en praktijk. De praktijk is leidend, maar tegelijkertijd is het een samenspel. De theorie geeft concepten, de praktijk herkent ze of wijst ze af waarna de theorie weer wordt aangepast. Die wisselwerking is met name te zien binnen de PT. De kracht van PT is namelijk dat het de eigen methodes steeds bevraagt. Er is veel gesprek over de subjectiviteit van onderzoeken binnen de PT. In de keuze van onderwerp, het opzetten van het onderzoek, het kiezen van methoden en het analyseren van data is in 'regulier' kwalitatief onderzoek al veel subjectiviteit te vinden. De vooronderstellingen van de onderzoeker worden meegebracht waardoor het van groot belang is dat de keuzes transparant worden gemaakt. Het is echter het debat waard of dat niet nog meer het geval is binnen de theologie. De praktisch theoloog is altijd bezig vanuit een bepaalde achtergrond of belangengroep. Dat is niet alleen de universiteit, maar ook de geloofsgemeenschap of de kerkrichting kunnen allemaal hun bijdrage leveren aan de subjectiviteit. Swinton en Mowat noemen de houding van een praktisch theoloog als die van '*critical faithfulness*'.<sup>177</sup>

Interessant aan dit onderzoek is dat het niet alleen het verschijnsel 'teamvorming' onderzoekt, zoals een bestuurskundeonderzoek zou kunnen doen. Het onderzoekt de praktijk van teamvorming van *predikanten*. Daarmee krijgt het onderzoek mijns inziens een extra dimensie daar het een theologisch onderzoek wordt. De theologische laag leidt tot een verbreding en een verdieping van het onderzoek door gespist te zijn op andere concepten. Dit is theologie niet slechts achteraf, maar juist als interpretatie van de praktijk. Kennis komt dus, zoals gezegd, tot stand in de samenwerking tussen theorie en praktijk. Tussen theologie en, zo je wilt, bestuurskunde.

## 3.2 Normativiteit

Normativiteit in praktische theologie blijft een lastig punt.<sup>178</sup> Voor de PT gaat het namelijk niet alleen om wat er al gebeurd is, maar, in de woorden van Osmer, ook om "*What ought to be going on?*".<sup>179</sup> Dit kan in een onderzoek in verschillende vormen naar voren komen. Niet onderschat moet worden

---

<sup>177</sup> Swinton and Mowat, *Practical Theology and Qualitative Research*, 93-94.

<sup>178</sup> Jos de Kock, Ronelle Sonnenberg & Erik Renkema, 'Normativity in Empirical Youth Ministry Research', *Journal of Youth and Theology* 17(2018), 83.

<sup>179</sup> Richard R. Osmer, *Practical Theology: an Introduction*. (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2008).

de context van de onderzoeker in een onderzoek als dit. De culturele en kerkelijke omgeving leidt tot een bepaalde blik op het ambt en teamvorming daarin. De Kock et al beschrijven drie verschillende lagen van normativiteit in praktisch-theologisch onderzoek en noemen de context van de onderzoeker de *discourse-layer*.<sup>180</sup> Ook *professional theories of practice* komen naar voren.<sup>181</sup> Het derde normatieve element is de *metatheoretical foundation*.<sup>182</sup> Zoals gezegd in de inleiding is dit onderzoek in eerste instantie opgekomen uit persoonlijke interesse. Hierdoor neem ik een bepaald perspectief aan waar normativiteit in naar voren komt. De relatie tussen mijn ideeën en de empirische of theoretische studie moet verhelderd worden. Door de grond van de onderzoeksresultaten te bespreken kom ik tot een metatheoretisch perspectief. Door de vragen naar het 'waarom' en 'voor wie' van de studie continu te stellen ontstaat een academisch klimaat waarin helderheid voor de lezer én de onderzoeker wordt verschaft.<sup>183</sup>

Normativiteit in een praktisch theologisch onderzoek creëer je door meer dan één casus te onderzoeken. Daarom heb ik gekozen om twee plekken van teamvorming nader te bekijken. Zoals gezegd is het vermeerderen van kennis gebaat bij een spiegel op de praktijk. Die spiegel kan komen van de theoretische concepten, maar ook van een andere praktijksituatie. De twee situaties die ik heb onderzocht, de PG Enschede en de PG 's-Gravenzande zijn min of meer bewust erg divers. Inhoudelijk werk ik hun huidige positie uit in hoofdstuk 4. Hier moet echter al gezegd worden dat deze oostelijk en westelijk gelegen gemeenten niet van elkaar verschillen in hun (streven naar) teamsamenwerking, en het proces dat zij daarvoor doormaken verschilt op hoofdlijnen ook niet enorm van elkaar. Wel zijn ze daarbij in een verschillende fase. Waar de PG Enschede dit proces al jaren geleden startte, in 2015 haar hoogtepunt beleefde met de integratie in één team en één gebouw, en dit nu aan het afstellen is, is de PG 's-Gravenzande dit proces een paar jaar geleden actiever aangegaan. Dit levert interessante inzichten op voor dit onderzoek.

Het belang van minstens twee casus voor de normativiteit van dit onderzoek is echter ook om andere redenen groot. Door twee teams te spreken zie ik niet alleen twee verschillende situaties, maar kom ik ook simpelweg meer geluiden tegen. Een groot gevaar van kwalitatief onderzoek is dat er snel wordt overgegaan tot algemeen bindende conclusies zonder dat de data daadwerkelijk generaliseerbaar is. Over het probleem van generaliseerbaarheid schrijven Beuving en De Vries.<sup>184</sup> Vanuit de *Grounded Theory* benadering stellen zij dat de individuele ervaring gegeneraliseerd kan worden tot er bredere patronen in de ervaringen gezien worden. Vervolgens worden deze patronen van bredere ervaringen verbonden aan een fenomeen wat onderzocht wordt. Daarbij komt, zo zegt de *Grounded Theory* benadering, dat data verzamelen en theoretiseren geen gescheiden activiteiten zijn, maar continu gecombineerd worden.<sup>185</sup> Op die manier komt men tot kennis, ook als er geen grote groepen mensen betrokken zijn geweest bij het onderzoek. Vanuit een casus is dus niet veel te zeggen, vanuit een patroon al iets meer, het komt echter aan op de interactie tussen deze data en de theorie. Aan de hand van beschrijven, interpreteren en verklaren komt men tot gedegen nieuwe theorie.<sup>186</sup>

---

<sup>180</sup> De Kock et al, 'Normativity in Empirical Youth Ministry Research', 86-87.

<sup>181</sup> De Kock et al, 'Normativity in Empirical Youth Ministry Research', 87-88.

<sup>182</sup> De Kock et al, 'Normativity in Empirical Youth Ministry Research', 88-89.

<sup>183</sup> De Kock et al, 'Normativity in Empirical Youth Ministry Research', 99.

<sup>184</sup> Beuving en De Vries, *Doing Qualitative Research*, 56.

<sup>185</sup> Beuving en De Vries, *Doing Qualitative Research*, 57.

<sup>186</sup> Beuving en De Vries, *Doing Qualitative Research*, 60-62.

Dat is het doel van kwalitatief wetenschappelijk onderzoek. Ofwel, kwalitatief onderzoek probeert te verhelderen, maar zoekt altijd naar meerdere perspectieven van het onderzochte.<sup>187</sup> Het doel van kwalitatief onderzoek is om de complexiteit van de situatie te ontdekken en te interpreteren teneinde de situatie beter te begrijpen en ernaar te handelen.<sup>188</sup> Dit betekent dat er geen sprake is van het oplossen van een probleem, het voegt echter een alternatieve verklaring aan een bepaald verschijnsel toe. Het vraagt naar de betekenis van die bepaalde situatie. De kracht van kwalitatief onderzoek is dat er aandacht is voor het particuliere en het subjectieve. In de specifieke situatie is informatie te destilleren die in een groot kwantitatief onderzoek niet naar boven zou kunnen komen doordat alle data gegeneraliseerd wordt weergegeven.<sup>189</sup> In kwalitatief onderzoek worden specifieke praktijken bekeken in de wetenschap dat praktijken zijn geladen met theorie.<sup>190</sup>

### 3.3 Methoden

Hoe de praktijk van teamvorming bij predikanten in dit onderzoek is bekeken beschrijf ik in deze paragraaf. De methoden van dit onderzoek worden beschreven. De methodologie van dit onderzoek is empirisch onderzoek, op welke praktische manieren dat wordt uitgevoerd wil ik in deze paragraaf nader toelichten.

De eerste daadwerkelijke stap daarin was om het literatuurgedeelte uit de onderzoeksopzet uit te breiden om zo de definitieve kaders van het onderzoek te kunnen bepalen. In een literatuurreview is het grootste gedeelte van de relevante literatuur besproken en vastgelegd. Ook dit review is met meerdere mensen en op meerdere plekken besproken en naar aanleiding daarvan aangescherpt. Dit review vormt de basis van hoofdstuk 3, in dit verslag is het echter uitgebreid waar nodig en ingekort waar mogelijk om de focus te behouden.

Nadat de literatuur en de stand van onderzoek in Nederland helder was, was het zaak de praktijk zijn licht te laten schijnen over het onderwerp. Dit bleek lastiger dan gedacht. Mijn strikte definitie van een predikantenteam belemmerde veel samenwerkingsvormen als regiogemeenten waar niet gespecialiseerd wordt samengewerkt of gemeenten met samenwerking tussen kerkelijk werkers en predikanten. Uiteindelijk zijn echter twee predikantenteams bereid gevonden mee te werken. In een intensief gesprek waarvan verslag wordt gedaan in hoofdstuk 4 heb ik geprobeerd de predikanten vrij te laten in de inhoud, maar tegelijkertijd te bevragen op de kennis opgedaan uit de literatuur. Dit onderzoek is vanaf het begin af aan gericht op het exploreren van het onderwerp in literatuur en praktijk waardoor de vrijheid van de teams belangrijk was. Dit is de basis van het open interview zoals Beuving en de Vries het beschrijven. Zij halen Merton en Kendall aan als zij spreken over vier criteria waaraan voldaan moet worden in een open interview, te weten "*nondirection, specificity, range and depth*".<sup>191</sup> Met *nondirection* wordt de mogelijkheid voor de participant om zichzelf te kunnen uitleggen bedoeld. Het interview begint met een open vraag. In mijn geval wordt niet gelijk naar de theologische implicaties voor teamvorming gevraagd, maar wordt aan de participant ruimte geboden om zijn eigen

---

<sup>187</sup> Swinton and Mowat, *Practical Theology and Qualitative Research*, 28.

<sup>188</sup> Swinton and Mowat, *Practical Theology and Qualitative Research*, 29.

<sup>189</sup> Mercer en Miller-McLemore (Ed.), *Conundrums in Practical Theology*, 42-45.

<sup>190</sup> Don S. Browning, *A Fundamental Practical Theology. Descriptive and strategic proposals* (Minneapolis: Fortress, 1991), 47-49.

<sup>191</sup> Beuving en de Vries, *Doing Qualitative Research*, 94.

weg te bepalen. *Specificity* wordt nagestreefd door te trechteren in vragen. Zonder teveel te sturen wordt een vraag over het daadwerkelijke onderwerp gesteld. Met *range* wordt gestreefd blinde vlekken van de interviewer weg te nemen door zo breed mogelijk binnen het onderwerp te vragen. Hiermee kunnen alle vormen van voor- én nadelen op tafel komen, niet alleen theologische argumenten. Met *depth* wordt gezocht naar de diepere ervaringen van de participant op een bepaald moment.<sup>192</sup>

In de groepsgesprekken is persoonlijke anonimiteit vooraf toegezegd en toegelicht. Het is niet relevant voor de uitkomsten wie wat heeft gezegd, veel relevanter is het dat alles kan worden gezegd in het groepsgesprek. Over de anonimiteit is in beide teams gesproken. Achteraf is een zo letterlijk mogelijk verslag gemaakt van de bijeenkomsten, op basis van geluidsopnamen, deze is opgestuurd naar de aanwezige predikanten ter verificatie. Aanpassingen zijn niet zonder meer toegevoegd, maar na overleg in sommige gevallen wel. Van iedere predikant is een reactie per mail gevraagd, ook als het akkoord was. De topiclijst zoals ik hem in beide groepsgesprekken heb gehanteerd is toegevoegd aan dit verslag als bijlage 1.

In de analyse van de data is gebruikgemaakt van open codering.<sup>193</sup> De data is allereerst omgezet in 225 unieke codes (Fase 1). Vervolgens zijn deze codes opgehangen aan zo'n 20 labels (Fase 2). Deze labels gaven helderheid in de indeling van de data en konden zodoende als basis voor de analyse gebruikt worden (Fase 3). De labels leidden tot een indeling in 7 thema's waarmee de inhoud van de groepsgesprekken tot z'n recht komt.

Ook een documentenonderzoek van de deelnemende gemeenten behoorde tot de methode. De website en opgevraagde bestanden over de totstandkoming van de gemeente en het team boden helderheid, vaak zijn deze gebruikt als introductie van de paragraaf (zie hoofdstuk 4) en als aanvulling op het gezegde.

### 3.4 Onderzoeksethiek

In deze paragraaf beschrijf ik een essentieel onderdeel van onderzoek doen in de praktijk, namelijk de ethische implicaties van het onderzoek, voor mij als onderzoeker en voor de participanten. Door met gevoelige data te werken neem je als kwalitatief onderzoeker een risico. In theologisch onderzoek wordt daarbij gewerkt met data rond persoonlijke levensovertuigingen. Door transparant te zijn over de gemaakte keuzes en je te houden aan basisprincipes van onderzoek doen als eerlijkheid, zorgvuldigheid, transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid, neem je verantwoordelijkheid en voorkom je schade. Dit in overeenstemming met de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit,<sup>194</sup> en volgens *The European Code of Conduct for Research Integrity*.<sup>195</sup> In deze paragraaf worden daarom enkele relevante thema's uitgelicht.

---

<sup>192</sup> Beuving en de Vries, *Doing Qualitative Research*, 94-97.

<sup>193</sup> Beuving en de Vries, *Doing Qualitative Research*, 163.

<sup>194</sup> KNAW ea., *Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit*, (Den Haag, 2018).

<sup>195</sup> ALLEA, *The European Code of Conduct for Research Integrity Revised Edition* (Berlijn, 2017).

## Anonimiteit

In dit onderzoek wordt de anonimiteit van de onderzochten is zoveel mogelijk gewaarborgd. Al bij het eerste telefonisch contact benoem ik de anonimiteit van het gesprek, aan het begin van het gesprek vraag ik daarnaast expliciet om toestemming voor het opnemen en uitwerken van het gesprek. Iedere deelnemer antwoordt met ja. Ik beloof het gesprek zo gedetailleerd mogelijk vast te leggen en deze uitwerking op te sturen. Na verzending vraag ik opnieuw aan iedere deelnemer om per mail schriftelijk toestemming te geven om deze data te gebruiken.

In het verslag beschrijf ik niet de gehele introductie van de predikant om de anonimiteit te waarborgen. Ik duid de participanten aan met A, B en C en mijzelf met I. De aanwezige gesprekspartners zullen weten wie wat heeft gezegd, en ook als het gehele verslag wordt gelezen zal iemand die de gemeente kent kunnen weten wie wanneer spreekt. In de uitwerking in dit onderzoeksverslag heb ik de verslaglegging van het gesprek opgenomen in de bijlagen waarbij ik sommige informatie zwart gemarkeerd heb. Dit om transparant te zijn naar de lezer van het onderzoek, maar de anonimiteit van de participant voldoende te waarborgen. In de lopende tekst wordt gewerkt met quotes (EA; EB; EC; GA; GB; GC). Ik heb nog overwogen om ook de gemeenten niet aan te duiden, voor dit onderzoek en de betrouwbaarheid ervan is het echter wel belangrijk dat dit wel gebeurt. Het zijn geen ondoordachte keuzes voor gemeenten, maar gebaseerd op proces, groepsvorm, geografische locatie en grootte van het team.

## Verifieerbaarheid en generaliseerbaarheid

Wat betreft de verifieerbaarheid van de resultaten is elk onderzoek gebonden aan de subjectiviteit van de onderzoeker. Een andere onderzoeker maakt andere keuzes. Hier is niets anders aan te doen dan volledig open te zijn over de data en de keuzes toe te lichten. Ik probeer dat al in het hoofdstuk met resultaten, maar ga daar ook op in in de discussie.

De generaliseerbaarheid van kwalitatief onderzoek blijft een lastig punt, helemaal met een afstudeeronderzoek waar beperkte tijd en ruimte is voor veldwerk. Toch kan er meer gezegd worden dan de conclusie dat de uitkomsten slechts voor twee plekken gelden. In onderzoeken zijn verschillende vormen van generalisatie te vinden, deze zijn in kwalitatief onderzoek grofweg in twee typen in te delen: ontworpen generaliseerbaarheid en communicatieve generaliseerbaarheid.<sup>196</sup> In het eerste geval is vooraf nagedacht over hoe te generaliseren, in het laatste geval wordt achteraf beoordeeld of en waarvoor de resultaten opgaan. In dit onderzoek maak ik gebruik van ontworpen generaliseerbaarheid, specifiek exemplarische generaliseerbaarheid. Deze manier wordt toegepast als de onderzoeker kiest voor casus die typerend zijn voor een bepaald fenomeen. De voorkennis uit literatuur of van de casus helpt om het onderzoek en de keuzes te kunnen onderbouwen.<sup>197</sup> Dat is meteen een methodische reden waarom ik dit onderzoek begonnen ben met literatuuronderzoek alvorens ik de plaatsen van onderzoek koos en het praktijkonderzoek deed. Door eerst in te lezen kreeg ik weliswaar veel informatie die belemmerend kan werken, maar verreekte ik het onderzoek door gericht te kunnen kijken naar casus. De gekozen plekken zijn, zoals gezegd, verschillend genoeg om diverse geluiden te horen, maar zijn binnen de strikte criteria van teamvorming die ik hanteerde gelijk genoeg om als exemplarisch onderzoeksmateriaal te fungeren. Deze casus zijn daarmee niet

---

<sup>196</sup> Adri Smaling, 'Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek', *Kwalon* 42, 14/3 (2009), 5-12.

<sup>197</sup> Smaling, 'Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek', 8.

representatief voor de gehele context van de PKN, maar zijn in andere contexten wel te herkennen en daardoor relevant.

Beuving en De Vries beschrijven vier manieren om de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek te verhogen.<sup>198</sup> Ten eerste zien zij grote waarde in de Grounded Theory. Door data constant te vergelijken en open te coderen bouw je een stevige keten van argumenten op. Ten tweede verhoog je de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid door data op verschillende manieren en verschillende plaatsen te verzamelen en op verschillende manieren aan elkaar te linken. In dit onderzoek door zowel gebruik te maken van interviews als van brononderzoek en literatuuronderzoek. Ook de opbouw van literatuuronderzoek, interviewen en interpretatie van die twee geeft een gelaagd beeld. Ten derde is de zelfkritische houding van de onderzoeker van belang, bijvoorbeeld uitgedrukt in een logboek. Ik heb dit gedaan, voornamelijk in de beginperiode van dit onderzoek. Naarmate de tijd vorderde werd het verslag een opgebouwd werk van aantekeningen die later verwerkt werden in de lopende tekst. Hier is voor de lezer niet veel van te zien, het scherpte mij als onderzoeker echter door spontane inzichten op een later moment opnieuw te bekijken en beoordelen. Als laatste noemen Beuving en De Vries de mogelijkheid van controle van informatie door betrokkenen bij het onderzoek. Dit is in één stadium gebeurd in dit onderzoek, namelijk na de interviews. De overige controlemomenten vonden met name plaats in de begeleiding, dit levert geen *memberchecking* op, maar wel een controle van de lijnen van onderzoek.

### Datagebruik en opslag

De NWO geeft sturing aan de Nederlandse wetenschap en beheert (inter)nationale kennisinfrastructuur. Zij geven adviezen en handleidingen (bij financiering zelfs verplichting) om data op een goede manier te gebruiken en op te slaan.<sup>199</sup> Dit gebeurt onder het adagium ‘open als het kan, beschermd als het moet’. Kort wil ik ingaan op het gebruik van data in dit onderzoek.

In dit onderzoek is de data verkregen door opnames van gesprekken en opvragen van (deels) niet openbaar inzichtelijke data. Deze data is daardoor deels herbruikbaar voor eventueel later onderzoek, maar voor een deel is het aan mij persoonlijk overhandigd. Daarom is gekozen om alle data beveiligd op te slaan en alleen te mogen gebruiken bij toestemming van de auteur. De opslag is gedurende het onderzoek op de beveiligde schijf van de universiteit gedaan. Deze schijf is weliswaar toegankelijk vanaf verschillende locaties met een uniek studentnummer en bijbehorend wachtwoord. Dit doet niet af aan de beveiliging van de schijf.

De tekstverslagen van de gesprekken zijn tussen mij en de betrokkenen heen en weer gemaild, evenals de niet openbaar inzichtelijke documenten. Dit is minder goed beveiligd daar het in de cloud rondzweeft, maar is desalniettemin niet openbaar toegankelijk. Na verkrijging van toestemming is deze data op de genoemde schijf opgeslagen. Het datamanagementplan PThU is ingevuld en aan dit verslag toegevoegd als Bijlage 2. De data is bovendien inzichtelijk voor de begeleider van dit onderzoek, hier is met de participanten over gecommuniceerd. Na het onderzoek zal dit onderzoeksverslag opgestuurd en opgeslagen worden op de PThU.

---

<sup>198</sup> Beuving en de Vries, *Doing Qualitative Research*, 42-44.

<sup>199</sup> <https://www.nwo.nl/beleid/open+science/datamanagement>, laatst bezocht op 8-7-2019.



## Hoofdstuk 4 – Praktijk

Zoals gezegd in de inleiding en theorievorming definieer ik teamsamenwerking onder predikanten als ‘een verplichtende vorm van samenwerking van ten minste drie predikanten binnen één gemeente waarbij gestreefd wordt naar gezamenlijke verantwoordelijkheid, verdeling van werkzaamheden, onderling overleg en specialisering van teamleden’.

In mijn zoektocht naar geschikte praktijken zocht ik dan ook naar een team van ten minste drie predikanten die voldeden aan deze eisen. Verder was het vrij open, te meer omdat de praktijken van predikantenteams niet voor het oprapen liggen. Vaak is er sprake van een samenwerking tussen meerdere gemeenten, maar zijn in het samenwerkingsproces de predikanten weggevallen en zijn er nu nog maar twee, of is er zelfs maar één over.<sup>200</sup> Een verklaring hiervoor is dat streekgemeenten vaak vanuit nood komen tot samenwerking, in de samenvoeging van verschillende gemeenten worden noodgedwongen gebouwen en predikanten ‘afgestoten’. Nu er nog vaak één of twee predikanten over zijn is het geen representatieve casus voor dit onderzoek.

Opvallend aan dit soort gemeenten is dat veel zogenaamde ‘streekgemeenten’ zich in de randgebieden van Nederland (Achterhoek, Friesland, Limburg) bevinden.<sup>201</sup> Naar het ontstaan en onderhouden van deze gemeenten zou een eigen onderzoek gedaan kunnen worden. Voor mij onderzoek is het niet afdoende dat de kerkenraden samenwerken, of de predikant(en) met één of enkele kerkelijk werkers een team vormen.

In de uiteindelijke schifting van casus kwam ik tot een gesprek met twee predikantenteams uit twee hoeken van het land: De Protestantse Gemeente Enschede en de Protestantse Gemeente ‘s-Gravenzande.

### 4.1 Protestantse Gemeente Enschede

De Protestantse Gemeente Enschede is een gemeente met een grote verscheidenheid in samenhang.<sup>202</sup> Sinds 2015 zijn verschillende gemeenten uit Enschede samengevoegd in de Ontmoetingskerk. Tot die tijd waren in Enschede tenminste 9 wijkgemeenten actief, op sommige punten verbonden, maar vaker naar binnen gericht. In de gemeente staat het concept van ‘Open Heiligheid’ centraal, zowel in de visie van de gemeente als in het vernieuwde gebouw.<sup>203</sup> Het benadrukt de openheid voor een veelheid van vormen en tradities. Iets wat in de totstandkoming van deze gemeente een belangrijke plaats heeft gehad.

---

<sup>200</sup> Zie bijvoorbeeld <https://deslachsang.protestantsekerk.net/kerkenraad>, laatst bezocht op 17-6-2019.

<sup>201</sup> Zie bijvoorbeeld streekgemeente Lankmeamert, Frieslands Ent, Noordhorn-Saaksum, Midden-Limburg.

<sup>202</sup> Protestantse Gemeente Enschede, ‘Wie zijn wij?’ gevonden via: <http://pgenschede.nl/wiezijnwij2>, laatst bezocht op 17-6-2019.

<sup>203</sup> PGE Enschede, idem.

Deze openheid komt ook naar voren in het predikantenteam (of soms ‘pastoresteam’ genoemd, dit verschilt).

Bij de wording van de huidige kerk (de PGEnschede spreekt niet over éénwording of samenvoeging, maar ziet 2015 als een nieuwe start) in 2015 was het de bedoeling dat de predikanten eigen taken kregen op de deelgebieden Diaconaat, Pastoraat en Jongerenwerk. Een korte beschrijving hoe tot deze wording is gekomen.<sup>204</sup>

Al in 1998 zijn de eerste tekenen van samenwerking te zien in Enschede. De Gereformeerde kerk en de Hervormde Gemeente gaan een samenwerkingsverband aan op financieel en organisatorisch vlak. Kort daarna wordt door een commissie een adviesnota geschreven waarin het advies wordt gegeven van 9 wijken terug te gaan naar 4 om meer naar buiten gericht te zijn. Gaandeweg de jaren vinden op wijkniveau samenvoegingen plaats.

In 2004 ontstaat een beleidsnotitie van de AK waarin plannen staan om met minder middelen meer te bereiken. Hierin wordt onder andere gesproken over veel meer samen kerk zijn, efficiënter werken door het reduceren van vierplekken en bestuursplaatsen en meer flexibele inzet van predikanten. Vanaf 2005 denken ook de pastores van Enschede in de Algemene Kerkenraad na over samenwerking op stedelijke prioriteitsgebieden. Deze worden verdeeld. In 2006 wordt, onder andere naar aanleiding van deze taakverdeling, een diakonaal predikantschap ingesteld waarbij het diaconaat een andere plaats krijgt los van wijk en ingebed in de stad. Ondertussen ondernemen enkele wijken een poging om de organisatie te reduceren door samen te werken. Het plan wat hieruit voortkomt stuit op verzet vanuit de wijkgemeentes waardoor het min of meer stil komt te liggen.

Toch wordt in 2007 een stuurgroep gevormd om gezamenlijke keuzes te kunnen maken op stedelijk niveau. Geconstateerd wordt dat alles met elkaar samenhangt en er steeds meer op overstijgend niveau gedacht moet worden. De notities die deze werkgroep ontwerpt vormen de basis voor de huidige koers van één gemeente met meerdere doelstellingen en meerdere predikanten, samenwerkend in een predikantenteam.

In de definitieve notitie van deze stuurgroep wordt voorgesteld om ‘de betaalde medewerkers’ in een werkteam te laten werken.<sup>205</sup> Het duurt echter opnieuw een tijd voordat de voorstellen worden opgepakt. In 2009 wordt door de AK de keuze voor één kerkgebouw per 2015 gemaakt. Tussen 2011 en 2012 wordt gezocht naar een visie om vanaf 2015 één kerk te kunnen zijn, te meer omdat er twee pastores met emeritaat gaan en er elke zondag ruim 6 kerkdiensten gehouden worden. Afzonderlijke kerken werken wel steeds meer samen. Aan de hand van het *mission statement* ‘Geloven in Enschede’ wordt de visie steeds duidelijker en de taken verder verdeeld. De betrokkenheid van de kerk op de stad en andersom staat daarin centraal. De op dat moment aanwezige pastores spreken aandachtsgebieden af en zijn verantwoordelijk voor stedelijke werkgroepen die de nieuwe visie moeten uitwerken. De roep om duidelijkheid in beleid en werk is groot.

---

<sup>204</sup> Deze bespreking is gebaseerd op beleidsdocumenten die toegankelijk zijn via <https://enschede.protestantsekerk.net/default.aspx?lntNavId=6213>.

<sup>205</sup> Stuurgroep Toekomstig Beleid Prot. Gemeente Enschede (PGE), ‘3<sup>e</sup> notitie met definitieve voorstellen’, te vinden via: <https://enschede.protestantsekerk.net/uploads/klant208/files/071106%20-%203e%20notitie%20stuurgroep.pdf>, p. 7.

In een documentenonderzoek van de PG Enschede valt op dat het proces nauwkeurig is vastgelegd en voor iedereen inzichtelijk is. Dit is in ieder geval tot 2012 het geval, naar zeggen van EA om ook in de communicatie naar de gemeenteleden toe open te zijn. Opvallend is dat van na die tijd nauwelijks stukken online staan. In de vele documenten die beschikbaar zijn vanaf 1998 zijn met name beleidsgeschriften te vinden. Niet geheel toevallig zijn er dan ook voornamelijk bestuurlijke argumenten om te komen tot uiteindelijk één kerk met verschillende pastores. Zo schrijft het pastoresteam een visiedocument om de grote lijnen tot dan toe helder te maken.<sup>206</sup> In de paragraaf ‘waarom en waartoe’ worden ernstige krimp, de nood aan doortastend beleid, de verhouding tussen binnen en buiten de kerk en de toekomst met nieuw elan door een verbeterde focus op de kerntaken genoemd als lijnen om te komen tot dit beleid.

## 4.2 Protestantse Gemeente 's-Gravenzande

De Protestantse Gemeente in 's-Gravenzande bestaat uit vier kerken die samen één gemeente vormen sinds 2016. In totaal is er 7 FTE predikanten aan het werk in deze gemeente. De gemeente is opgedeeld in de Uniekerk die zich een vrijzinnige wijkgemeente noemt;<sup>207</sup> in de Dorpskerk/Nieuwe kerk die zich als een confessioneel-hervormde gemeente profileert;<sup>208</sup> De Nieuw Rank is een missionaire gemeente en de NoorderBrug is een “samenwerking van twee kerkgemeenschappen die van oorsprong als ‘open-confessioneel’ kunnen worden gekenmerkt”.<sup>209</sup> Deze afzonderlijke kerken kennen dus hun eigen identiteit en beschrijven die in aanloop naar de vereniging tot een plaatselijke Protestantse Gemeente in een enkel geval in een geloofsbrief. De Uniekerk schrijft hierin dat zij als kerkelijke geloofsgemeenschap betrokken is op de samenleving en de cultuur met een open houding. In de missie van de Dorpskerk/Nieuwe Kerk komt naar voren dat gezocht wordt naar samenwerking, “zowel met geloofsgemeenschappen binnen de Protestantse Gemeente als met geloofsgemeenschappen daarbuiten. Goede contacten met anderen in ons dorp, in de meest brede zin van het woord, betekenen veel voor ons”.<sup>210</sup> In een actieplan beschrijft deze kerk bovendien een plan voor haar toekomst. Naast de kernthema's ‘vieren, leren, ontmoeten en dienen’ komt hier niet veel naar voren wat te maken heeft met de samenwerking tussen gemeente of predikanten. Wel staat de gezamenlijke ontmoeting centraal.<sup>211</sup> In de NoorderBrug wordt de visie beschreven in de drie elementen van Hoofd, Hart en Handen. Met de traditie in het achterhoofd is er openheid voor vragen van vandaag de dag. In geloof is er ruimte voor een gevarieerde geloofsbeleving. En in handelen is er de intentie om een

---

<sup>206</sup> Pastoresteam PGEnschede, ‘Samen groeien naar 2015’, te vinden via: <https://enschede.protestantsekerk.net/uploads/klant208/files/1203%20Visiedocument.pdf>. Laatst bezocht op 20-6-2019.

<sup>207</sup> Te vinden via: <https://www.pgsgravenzande.nl/>. Laatst bezocht op 19-6-2019.

<sup>208</sup> Dorpskerk/Nieuwe Kerk 's-Gravenzande, *Geloofsbrief van de Hervormde Gemeente rondom Dorpskerk en Nieuwe Kerk*, te vinden via: <https://www.pgsgravenzande.nl/geloofsbrief-62>. Laatst bezocht op 19-6-2019.

<sup>209</sup> Protestantse Gemeente 's-Gravenzande, ‘Missie en visie’, te vinden via: <https://www.pgsgravenzande.nl/missie-en-visie-83>. Laatst bezocht op 19-6-2019.

<sup>210</sup> Geloofsbrief van de Hervormde Gemeente rondom Dorpskerk en Nieuwe Kerk, <https://www.pgsgravenzande.nl/geloofsbrief-62>. Laatst bezocht op 17-7-2019.

<sup>211</sup> Actieplan 2018-2020 Wijkgemeente Dorpskerk/Nieuwe Kerk te 's-Gravenzande: Groeien en B(l)oeien!, <https://www.pgsgravenzande.nl/actieplan-2018-2020-groeien-en-bloeien-197>. Laatst bezocht op 17-7-2019.

missionaire en duurzame gemeente te zijn. De Nieuwe Rank, tot slot, wil een biddende, lerende en groeiende gemeente zijn met een evangelische inslag.

Deze typering maakt duidelijk dat onder de vlag van Protestantse Gemeente 's-Gravenzande enkele veelkleurige kerken varen. De samenwerking tussen de predikanten van deze gemeenten bevindt zich in een pril stadium, maar is wel degelijk bezig. In de volgende paragraaf meer hierover. Met een afvaardiging van predikanten van deze kerken is gesproken over de totstandkoming en de werking van het predikantenteam.

### 4.3 Inhoudelijke thema's

#### Motieven voor teamsamenwerking

Over het waarom van het zoeken naar teamsamenwerking is veel gesproken. Meerdere factoren liggen ten grondslag aan de huidige vorm van samenwerking waarbij moet worden opgemerkt dat de mate waarin samengewerkt wordt in Enschede en 's-Gravenzande verschilt. Ook binnen de teams kan er verschil van inzicht zijn over hoeveel er op dit moment samengewerkt wordt en hoeveel het zou moeten zijn. Zo zegt GB:

“Wij dachten allemaal: Nu zijn we gefuseerd tot PGG en nu zijn we een team te noemen. Daar kregen we door de externe begeleider perspectieven bij van een ideaalbeeld van zo gaan we het nu doen. Maar ik kom er nu achter dat tussen onze personen en dat beeld van team de wijsidentiteit als een bepaalde drempel wel aanwezig is.”

In de reflectie gedurende het proces is het dus mogelijk erachter te komen dat er veel meer aan de hand is dan simpelweg op weg te gaan naar teamvorming.

De motieven van teamvorming zijn dan ook vaak verschillend. In de meeste gevallen ligt er altijd wel een motief van krimp achter, de ene keer explicieter dan de andere keer. In Enschede is het terugkijkend wel degelijk de krimp geweest die aanzette tot samenwerking en samenvoeging. Toen er keer op keer een kerk verdween onder kwijnende ledencijfers werd er een vacaturestop afgekondigd. Dit tot ongerustheid bij de predikanten, want de problemen van de stad kwamen nu op het bordje van de predikanten te liggen. EA zegt het zo:

“...dat kan niet waar zijn, want dan wordt dus de oplossing alleen maar bij de predikanten gelegd. “Los het maar op, we gaan niks in de structuur veranderen, want dat kan niet. De gebouwen zijn heilig, de clubs zijn heilig, de nestgeur is heilig, de predikanten lossen het wel op, we gaan gewoon met minder mensen hetzelfde werk doen”. Toen hebben we van de AK geëist dat we moesten doorpakken.”

Daarom werd bedacht dat er daadwerkelijk iets aan de structuur moest veranderen. Met elkaar moesten de wijken naar een structurele oplossing zoeken, en de predikanten zouden in een team moeten gaan werken.

In 's-Gravenzande is dit motief niet duidelijk terug te zien, maar impliciet speelt de krimp wel een rol. Al lange tijd wordt door de verschillende voorgangers overleg gepleegd. Recent is echter besloten de

gezamenlijke kerken, vallend onder de PKN, samen te bundelen in één Protestantse Gemeente. Een eerder gehoord motief om op die manier samen te werken is de eenheid van de kerk. De voormalige situatie van verscheidene kerken op één grondgebied wordt niet als ideaal gezien. Het vormen van één Protestantse Gemeente is een eerste stap, maar zoals bovenstaande quote van GB al laat zien is het zeker geen vanzelfsprekendheid dat de predikanten van de afzonderlijke gemeenten dan ook als team gaan samenwerken.

In dat overkoepelende doel van samenwerken om de eenheid van de kerk te bewaren of in ieder geval uit te stralen worden woorden genoemd als 'concurrent' (EA), 'gemeenschappelijk belang' (GC), 'continuïteit zoeken' (EC). De oude situatie van het vissen in eenzelfde vijver als afzonderlijke kerken wordt als erg negatief beschouwd. Dit is niet alleen een bestuurlijk argument om als kerken (en daarmee in deze gevallen als predikanten) samen te gaan werken, maar daadwerkelijk een geloofsmoment:

EA: "Een jonge ouderling zei dat tegen mij: Dat is toch niet christelijk dat we zo als wijken met elkaar omgaan? (...) dat moment was een geloofsmoment, een richtinggevend theologisch moment over wat zich afspeelde."

Theologie speelt in de besluitvorming aangaande samenwerking dan niet een eerste rol, maar gaat als een schaduw mee in het gehele proces. Een duidelijke theologie vooraf wordt niet gemaakt, maar gaandeweg ontdekt men het 'theologisch waarom' van het proces.

De 'fusie' (zoals één van de predikanten de samenvoeging tot één Protestantse Gemeente noemde) kan echter voor de predikanten wel op een theologische basis rekenen:

GB: "Als de eenheid van de kerk theologisch het fundament moet zijn is de fusie een behaalde prestatie door de genade Gods"

Hiermee is de samenwerking van predikanten echter niet gegarandeerd. Dit is een drempel die arbeid vraagt. Vaak blijkt de wijkidentiteit hiervoor een drempel. Predikanten voelen zich in eerste instantie verbonden aan, en be-/geroepen door hun wijk. Dit zorgt, met name in het begin van nadere samenwerking, voor meer eilandvorming. Predikanten denken echter verschillend over hun binding aan de wijk waar ze in eerste instantie voor gevraagd zijn te werken. Waar de één nauwe verbondenheid en sterke verantwoordelijkheid voor deze wijk voelt, zegt de ander juist zijn eerste prioriteit bij het overkoepelende geheel te hebben. Uiteraard is hierin de fase van nadere samenwerking van groot belang voor. In Enschede bestaan op dit moment geen wijken meer, de predikanten ervaren dat ook echt zo. Eén predikant heeft de wijken zelfs nooit meer meegemaakt in die plaats. Toch hebben ze ook daar de dichotomie tussen 'wijkgebonden' maar 'overkoepelend gericht' meegemaakt. Dit was zo sterk dat ze op een gegeven moment besloten de genomen beslissingen in de Algemene Kerkenraad niet individueel te vertegenwoordigen in hun wijk, maar ten minste samen. Dit als zelfbescherming tegen de solidariteit die elke predikant heeft naar deze twee 'instituten'. Door de voorstellen samen uit te leggen en bespreekbaar te maken ontstond een brugfunctie. In de eerste plaats voor de predikanten, maar uiteindelijk ook voor de afzonderlijke kerken en de Algemene Kerkenraad.

In 's-Gravenzande is dit punt van eerste prioriteit ook te vinden. De predikanten staan daar, zoals duidelijk is, op een ander punt van nadere samenwerking. Het is dan ook geen uitgemaakte zaak dat

het moet gaan zoals op andere plekken als Enschede waar gekozen is om vanuit het stadsbelang te denken. De nadere samenwerking kan namelijk ook leiden tot een versterking van de wijken. Niet verwonderlijk verschillen de predikanten in hun visie op de verhouding wijkbelang-algemeen belang. Waar de één (GB) de wijkidentiteit als drempel ziet, en de 'zuigkracht van de wijk' benoemt als belemmering voor verdere samenwerking, reageert de ander dat de wijkidentiteit eigenlijk helemaal niet zo'n rol speelt in zijn vorming als predikant en in de nadere samenwerking die hij gewaar wordt (GC). Weer een ander (GA) stelt dat de wijkidentiteit wel degelijk een rol speelt, maar dat het de samenwerking van predikanten niet in de weg hoeft te staan. Maar als wijk is het wel nodig eerst jezelf te leren kennen, een gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen waarna je meer kunt samenwerken.

Via deze begrippen dreigen we langzaam af te wijken van teamvorming van predikanten. Toch is dit niet zo'n grote stap. Iedere predikant beseft dat dit een grote taak is die bij het beroep hoort, namelijk om de mensen in je gemeente te begeleiden. Naar wat, en hoe dan, ook daarover verschillen de visies. Hier wil ik iets uitgebreider op ingaan.

### Plurale rol van predikant in teamverband

De positie van de predikant en de taken die daarbij horen worden in de literatuur al als zeer uiteenlopend beschreven.<sup>212</sup> De predikanten ervaren dit ook in de praktijk. Ik noem dit de plurale rol van predikanten. Met pluraal (dat wat in meer dan één deel of vorm bestaat) bedoel ik de diversiteit in werkzaamheden, maar ook de diverse rollen en belangen en de diverse groepen waarin een predikant zich bevindt.

Deze pluraliteit is van grote invloed op hoe je de samenwerking met collega's ziet. Zo stelt GA dat je als dominee "erbij gevraagd bent". Dat betekent dat je de mensen die je erbij gevraagd hebben moet begrijpen en hen op hun manier moet leiden in een groeiproces, in dit geval naar nadere samenwerking als gemeenten. GC herkent dat predikanten inderdaad druk zijn met hun eigen wijk, en daarnaast wat taken daarboven doen, maar herkent zelf niet zoveel invloed vanuit de wijk. Hij stelt juist dat er sprake is van wederzijdse beïnvloeding van predikant en wijk, ieder door z'n eigen omgevingsfactoren. GB ziet deze verdeling wel degelijk, je prioriteit ligt bij je wijk, van daaruit kijk je naar het overstijgende geheel van samenwerkende kerken:

"Je moet je wijk, je achterban niet verlaten, maar je moet ook streven naar een ander ideaal: die gefuseerde gemeente waarvan de identiteit misschien nog helemaal niet vaststaat."

Het samenwerken wordt dus bemoeilijkt doordat nog niet helemaal vaststaat waartoe het proces zal leiden. De identiteit moet zich nog vormen. Daarvoor is het echter wel nodig dat ieder zich committeert aan ten minste de wil om samen te werken. Dit vraagt iets van opgave. Sommige predikanten spreken van een deel van jezelf en je eigen wijk prijsgeven. Dat niet altijd duidelijk is waar het proces toe zal leiden lijkt misschien vreemd, maar ook in Enschede ontstond gaandeweg de visie op het samenwerken. In de discussies kwamen eerst bestuurlijke argumenten naar voren, maar langzaam maar zeker ontstond er visie op 'samen' en 'open'. Dit ontstond nadat er interne solidariteit was gevonden (EA). Daarmee wordt bedoeld dat de weg nog niet zeker was, maar dat de motivatie, en daarmee de richting, wel gezamenlijk was gevonden.

---

<sup>212</sup> Bloemert, 'Niet langer solo, voortaan liever samen', 376-377

Het bijzondere is dat de plurale rol van de predikant ook in teamwerk niet verdwijnt. Het verschuift hooguit. De predikanten in Enschede noemen de fluïde grenzen in de samenwerking. Ook in dit teamwerk is het niet voorgegeven wie wat doet. EB noemt dit soms wel lastig:

“De fluïditeit heeft iets moois, maar ook ingewikkelds. Misschien moeten we wel weer terug naar heldere afspraken. Nu is het fluïde, het kan beiden, maar misschien moet het wel meer rigide worden.”

In een teamsamenwerking zou je verwachten dat het beroep van predikant duidelijker wordt. De taken worden verdeeld waardoor het overzichtelijker wordt. Dit blijkt echter maar de vraag. Niet alleen in het proces tot samenkomen, maar ook tijdens de uitvoering van het teamwerk is een taakverdeling lastig. Op sommige punten zoals jeugdwerk, pastoraat en eredienst is het wel mogelijk. Maar veel verantwoordelijkheden blijven gedeeld. Dit in de eerste plaats omdat de rol van leider in een predikantenteam geschuwd wordt. Het ambt wordt als eerste als vrij en gelijk gezien, gevoelsmatig past een leiderschapsfunctie daar niet bij voor de predikanten. EC zegt:

“In een team zoals wij dat hebben merk je dat we vier gelijken zijn. We hebben wel een voorzitter, maar dat is meer praktisch. Soms merk ik, dat maakt het ook lastig voor ons om besluiten te nemen. Heel veel thema’s die we oppakken worden op de lange baan geschoven. Dat is een volgende stap. We hebben geen seniorpredikant of junior of kerkelijk werker. We zijn vier predikanten.”

Een praktisch voorzitter maakt nog geen teamleider. De gelijkheid van het ambt leidt er echter toe dat sommige dingen niet gebeuren. Dit wordt ook in 's-Gravzande herkend. De voorzitter van de samenwerkende predikanten was dat al voor de samenwerking intensiverde, en ziet het naar eigen zeggen ook vooral als een praktisch voorzitterschap. Dit ontwijken van leiderschap is interessant. Er lijkt een soort angst te zijn om geregeerd te worden. Vanwaar die angst? Het lijkt voort te komen uit de voor hen oude situatie waarin de predikant als het ware alleenheerser was over zijn of haar terrein. Er is echter ook een angst om te regeren over collega's. Theologisch wordt dit uitgelegd als de gelijkheid van het ambt, het is echter de vraag of dit zo'n sterk argument is. Er zou namelijk ook gewerkt kunnen worden vanuit volledige gelijkheid, maar wel met onderscheid in taken zoals een (al dan niet praktisch) voorzitterschap. Om de gelijkheid te bewaren zou hier ook een termijn van één jaar aan gekoppeld kunnen waarna gerouleerd wordt. Dit lijkt echter nog geen optie te zijn in beide teams. Wellicht dat de toekomst uit zal wijzen dat een leiderschapsfunctie wel degelijk voordelen heeft.

Dat er qua hiërarchie geen onderscheid tussen teamleden te maken is leidt ertoe dat alles altijd afgestemd moet worden. Communicatie is van groot belang in teams als dit. In Enschede betekent dat wekelijks bij elkaar komen om de preek van komende week te bespreken en vervolgens te vergaderen. Dit leidt nog wel eens tot vragen bij teamleden of gemeenteleden of het zo nodig is om zoveel manuren te stoppen in praten. De predikanten antwoorden hierop dat het wel degelijk hard nodig is. De communicatie wordt een verrijkende en bedreigende factor tegelijkertijd genoemd. Het biedt voordeel in een team dat er een klankbord van collega's is. Tegelijkertijd kan het praten continu doorgaan. In 's-Gravzande ligt dit iets anders. Het tijdsbestek van samenkomen ligt veel lager dan in Enschede. In het team wordt hierover verschillend gedacht, maar er lijkt ook minder besproken te hoeven worden bij de samenwerkingsvorm zoals die nu is. Het streven van de verschillende predikanten lijkt uit elkaar te lopen wat betreft de toekomst, maar hier is verder niet op doorgevraagd. Wel zegt GC dat hij de samenwerking met predikanten met name als een visievormend ziet, als een orgaan waarin beleid

wordt voorbereid en lijnen uitgezet. Hier is echter ook wat twijfel aangezien de rol van predikant niet als beleidsmaker wordt gezien. Wel is een predikant, naar eigen zeggen, opgeleid in het verbinden van de verschillende onderdelen van gemeente zijn en het reflecteren daarop. Het verkennen van deze taak is één van de hoofdpunten van dit team op dit moment, dit blijft lastig aangezien het veel investering vraagt in tijd en inhoud terwijl niemand weet wat het daadwerkelijk op zal leveren.

Nu de totstandkoming van de samenwerking is besproken en de inhoud vanuit de predikant deels is bekeken is het goed om de inhoud van de teamsamenwerking verder te bekijken. Wat zijn voor- en nadelen volgens de predikanten van het werken op deze manier, hoe komt de onderlinge opbouw daarin naar voren. Dit leidt automatisch tot een beschouwing op de theologische aspecten van teamwerk.

### Nadelen van teamsamenwerking

Uiteraard zien ook de predikanten de diverse kanten van het werken in teamverband zoals de literatuur deze ook al gaf. Om te beginnen met de nadelen genoemd door predikanten.

De manier van werken in een groep is zodanig anders dat predikanten aangeven dat het wennen is om zo te werken. Het verschil met werken als een solist op je eigen terrein is zo groot dat die nieuwe manier van werken ook stress kan geven. Dat zit hem in praktische dingen als tijd en deadlines richting collega's, maar zit ook dieper in het karakteriologisch en werkmethodologisch samenwerken wat aanpassing vraagt. Overigens is 'stress' een meergenoemd element in de gesprekken, niet alleen aangaande samenwerking, maar ook over het meekrijgen van de massa in de veranderingen die er spelen, of over het ontbreken van sturing en leiderschap in het proces van samenwerking.

Dat laatste is ook een van de nadelen die genoemd wordt. Zoals eerder gezegd blijkt het soms nadelig om te werken in een groep waarin geen hiërarchie is, geen ruimte voor een leider. Echter, een leider in het team wordt ook niet gewenst. Zowel niet vanwege de gelijkheid van het ambt, als om persoonlijke redenen om niet een gelijkstaande collega 'de les te lezen'. De predikanten spreken uit dat ze de leiding niet willen krijgen, maar ook niet willen nemen. Dit kan leiden tot een impasse in beslissingen. Hiervoor geldt in het bijzonder de eerder genoemde suggestie van een roulerend leiderschap.

Daarnaast ben je in een team voortdurend afhankelijk van collega's. Hoewel het eigen werk goed zelf gedaan kan worden is afstemming gewenst omdat er een taakverdeling is én er op één werkterrein gewerkt wordt. In Enschede herkennen ze die afhankelijkheid van elkaar vooral. Toch zijn ze tot de ontdekking gekomen dat de afhankelijkheid voor de fusie niet minder was. Toen deed men alsof ze solisten waren, maar ondertussen hield iedere gemeente de andere gemeentes in balans. "De afhankelijkheid is nu niet minder geworden, maar vruchtbaar", zegt EA. De onbewuste afhankelijkheid is een bewuste afhankelijkheid geworden. Afhankelijkheid wordt daarnaast ook intenser naarmate er meer samengewerkt wordt. In een team waarin de kerken afzonderlijk van elkaar opereren is uiteraard minder afhankelijkheid richting collega's, zo is te zien in de casus van 's-Gravenzande.

Een ander nadeel is de complexiteit van de teamvorming voor de predikanten en de gemeente. In eerste instantie is het hele proces van teamvorming complex voor predikanten omdat niet duidelijk is waartoe het zal leiden. GA benoemt deze complexiteit, maar houdt vol door de roeping die er ligt om



iets vorm te geven en te kijken wat er mogelijk is en wat niet. Voor de gemeente is de teamvorming echter niet minder complex. Sommige gemeenteleden weten niet bij wie ze voor wat moeten zijn, en ook het langdurige proces van teamvorming kan leiden tot vragen over de werkwijze en het doel ervan. Omdat ook de predikanten in de beginfase weinig antwoorden hebben kan dit uitlopen op negativiteit. Het zoeken naar de identiteit moet een gezamenlijk proces zijn, maar om de massa mee te krijgen is kennis en kunde nodig die soms ontbreekt. Deze zou in grotere mate bij externe personen gezocht kunnen worden, hoewel er al verschillende trajecten zijn doorlopen in zowel Enschede als 's-Gravensande. De gemeente op een verantwoorde manier meenemen in het proces dat de beleidsmakers en predikanten doormaken lijkt in ieder geval een eerste belangrijke stap. De PGEnschede laat dit op haar website al zien, de documentatie tot 2012 is zeer uitgebreid, van de tijd daarna is steeds minder te vinden. Hier liggen mogelijkheden, ook voor andere opstartende teams.

Een laatst genoemd nadeel is het verloop in het team. Hoewel hier in deze beide gemeenten nog niet veel ervaring mee is, wordt het zoeken naar een geschikte predikant als er een vacature ontstaat moeilijker naarmate het team een grotere taakverdeling kent. Deze nieuwe predikant moet niet alleen passen in de gemeente, maar bovendien in het team. Als er een strikte taakverdeling is moet deze herzien worden of simpelweg bij de nieuwe predikant passen. Veel verloop is dus niet gewenst. Hierdoor lijkt het automatisch moeilijk te worden erg grote teams te hebben.

De vraag is echter of dit een groot probleem zou moeten zijn in het predikantschap. Hier lijken de gedachten twee kanten op te kunnen. Aan de ene kant kun je stellen dat predikanten verder zullen professionaliseren naarmate ze specifiekere taakgericht zijn opgeleid en dus alleen kunnen functioneren in een team met een vacature op hun taak. Deze gedachte is naar aanleiding van de commissie Veerman met name sterk naar voren gekomen.<sup>213</sup> Aan de andere kant kun je stellen dat een predikant echt professioneel is als hij in elk team kan opereren. Dit argument hoor je ook terug als het gaat over de geloofsidentiteit van de predikanten binnen een team, maar kan ook slaan op de taken binnen een team. Daarbij komt dat een team van predikanten niet langer bestaat uit individuen die allen predikant zijn, maar dat het team als één predikant opereert. Het team is een persona geworden. GA noemt dat juist het ambt: "Dat is ambt! We zijn als predikant één."

### Voordelen van teamsamenwerking

Uiteraard zijn er ook voordelen in de teamsamenwerking te benoemen. Deze zijn uiteenlopend, maar kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën:

1. Praktische samenwerking
2. Congenialiteit
3. Ontwikkeling

Ten eerste de praktische aspecten. Uiteraard verschilt het van persoon tot persoon, maar over het algemeen noemen de predikanten het samenwerken met elkaar als voordeel. Je kunt "dingen aan elkaar overlaten" (EC). Met name het overleggen met elkaar geeft een vrijheid, mits het goed (en niet teveel) gebeurt. Op zo'n moment wordt echter gemerkt dat je elkaar goed kunt aanvullen. Dit kan zijn

---

<sup>213</sup> Zie bijvoorbeeld, Stuurgroep Werk in de Wijngaard, 'De wissel voorbij, het spoor en de bielen', (Generale Synode 2008), 4, 6 en 12.

in de voorbereiding op een dienst, maar net zo goed in een vergadering met de kerkenraad. De verschillende theologische achtergronden helpen daarnaast om meer visies uit de gemeente te kunnen representeren. In het uitvoeren van de taken is de bundeling van krachten voor de predikanten een duidelijk voordeel, op sommige momenten kun je elkaar ontzien of dingen samen doen die je anders alleen had moeten doen. Het stimuleert dan ook creativiteit. Onder praktische samenwerking valt ook het doen waarin je uitblinkt. Ongetwijfeld zal in de taakverdeling ook iets overblijven wat niet leuk is, of waar de predikant niet goed in is. Maar er zijn vooral veel taken die verdeeld kunnen worden en waarin predikanten elkaar kunnen aanvullen. Tot slot zijn ook in de communicatie in een team voordelen te vinden. GC noemt de verbeterde antennes door samen te luisteren en te zoeken. Door dat samen te doen ontdek je het gemeenschappelijk belang.

De tweede categorie, congenialiteit. Het laatstgenoemde punt neigt daar al naar, want door als een team samen te werken moet je niet alleen naar elkaar in het team luisteren, maar vooral ook zoeken naar het gezamenlijke belang. In het gesprek in 's-Gravenzande noemden we dit het verschiloverstijgende belang wat een rol speelt in de teamvorming en uitvoering. Dat betekent: "Samen zoeken waar je over een aantal jaar als wijken en predikantenteam wilt uitkomen" (GC). Als belangrijk motief voor teamsamenwerking werd de uitstraling als kerk naar de buitenwereld toe genoemd. Het is een voordeel als je dit samen kunt doen. Het samenbrengen van verschillende theologische identiteiten in een team wordt zowel genoemd als voordeel en als nadeel. Door intensiever in aanraking te komen met andere geloofsvormen wordt deze wereld voor je geopend. Daarvoor is echter wel 'congenialiteit' nodig, zoals GA het noemt. Je moet elkaar verstaan op een dieper niveau dan intellectueel, ook als je dingen heel anders ziet. Door intensief te zoeken naar samenwerking moet je kleur bekennen. Als solist kun je je nog verschuilen achter je gemeente, in een divers team moeten de kaarten op tafel wat betreft inhoud en moet je soms wat opgeven ten dienste van het geheel. Dit kan voelen als een nadeel, maar een scherpe blik op je eigen kleur wordt door de predikanten gezien als een voordeel. Later reflecteer ik iets uitgebreider op dit verschil in identiteit binnen een team.

De derde categorie die ik hier wil noemen is de ontwikkeling. Ook deze is tweeledig. Zowel persoonlijke, professionele ontwikkeling van predikanten valt hieronder, als de ontwikkeling van de gemeenschap. Deze laatste is moeilijker toe te schrijven aan een team. De eerste wordt echter in de gesprekken expliciet genoemd. Juist door samen op te trekken ontstaat er ontwikkeling in denken en in functioneren. Dat is de scheiding tussen persoonlijke ontwikkeling en professionele ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling ontstaat doordat je als individu in een team continu in dialoog bent en moet reflecteren op je eigen handelen ten opzichte van je collega's (GA). De professionele ontwikkeling ontstaat doordat je je moet verhouden tot collega's op professionele wijze. Hierdoor kun je minder goed ontkomen aan dingen die je liever niet wilt doen, en moet je leveren op het moment dat je iets afgesproken hebt, je hebt commitment aan elkaar (EA). Dit geeft ook meer focus in het werk. Toch geven de predikanten aan dat het werken in een team een zekere ontspanning geeft door te delen in verantwoordelijkheid (EC).

### Ambt in samenwerking

Over het ambt is in dit onderzoek uitvoerig gesproken in de literatuurbespreking. Daaruit volgde dat er geen eenduidige ambtsvisie binnen de Protestantse Kerk is. Dit werd bekrachtigd in de gesprekken.

Desondanks ontstonden er mooie gesprekken over het ambt en de verandering daarvan in een predikantenteam. In deze subparagraaf een overzicht.

Om met de deur in huis te vallen: EA brengt de krachtigste uitspraak als hij zegt “ik heb meer ambt dan vroeger”. Waar als solist het charisma van de wijkpredikant, het sociale gehalte en de uitstraling een kenmerkend effect had, valt dat in een predikantenteam deels weg achter de collega's. Met elkaar ben je predikant. EA noemt dit één predikant met vier gezichten.

Dat is ook het meest genoemde kenmerk van ambt in teamsamenwerking, namelijk dat je samen hetzelfde ambt bekleedt, en daarmee aan elkaar gelijk staat (GA). Desondanks kan er spanning zijn over de invulling, ervaring of definiëring van datzelfde ambt. Het ambt verandert dan ook in een team. Het grote verschil is dat je in elkaars plaats kunt treden (EC). Hoewel dat praktische problemen kan opleveren is het mogelijk om voor een collega bijvoorbeeld een pastorale taak op je te nemen. EC beschrijft een specifiek geval en stelt dat hij meer ambtsmatig bij deze mevrouw is betrokken dan persoonlijk. Als solist was dit anders geweest omdat hij de mevrouw dan ook persoonlijk zou kennen. Daar is uiteraard niets mis mee, maar de verandering valt op. Dit in elkaars plaats treden doet denken aan de vicaris, hoewel in dit geval niet voor een bepaald persoon moet opgetreden worden, en de vicaris in de Rooms-Katholieke Kerk in de praktijk wel een lagere functie heeft dan degene waarvan hij de plek inneemt.<sup>214</sup> De uitwisselbaarheid van het ambt is echter nooit ver weg geweest en lijkt ook in dit team op eenzelfde manier terug te komen.

Het ambt geeft dan ook vrijheid om te bewegen. Het beroep van predikant is al eerder een vrij beroep genoemd. Als solist betekent dat een bepaalde vrijheid die in die zin niet anders is in het teamwerken. Toch verandert er daarin iets. De predikanten kunnen hier echter niet de vinger bij leggen. EB probeert het door de tegenstelling tussen het solistische en het gedeelde te benoemen. Waar het precies in zit is echter lastig. Als je er echter van een afstand naar kijkt zie je dat het verschil tussen solistisch werken en in teamverband werken theologisch anders is door de uitwisselbaarheid van het ambt. Dit is niet slechts een taakuitwisseling, maar vraagt een volledig ander perspectief op het predikantschap van zowel de gemeente als van de predikanten zelf. Het in elkaars plaats kunnen treden leidt zowel tot een gevoel van vrijheid als tot een besef van het gewicht van het ambt. En vanuit de gemeente wordt niet langer naar een predikant gekeken als degene die met het ambt belast is en ‘het dus op moet kunnen lossen’, maar wordt naar het team gekeken als degene die een gezamenlijke roeping ervaren om God te vertegenwoordigen in deze plaatselijke gemeente (GC), dit is een perspectiefwisseling! In de predikantenpraktijk komt hier een verschil bij tussen distantie en nabijheid tussen predikant en gemeente door uitwisseling van het ambt. Dit zou kunnen leiden tot een professioneler houding van de predikant naar de taak die hij heeft, maar zou ook tot een onpersoonlijker relatie tussen gemeente en predikant kunnen leiden. Hier is in dit onderzoek niet verder op doorgegaan. In het volgende hoofdstuk kom ik hier nog kort op terug.

Wat vaststaat is dat de ambtsgedachte niet minder wordt in een team. Hoewel de nadruk zou kunnen komen te liggen op het uitvoeren van taken, ervaren alle predikanten wel degelijk meer dan dat in het teamwerk. Juist het gedragen worden door het ambt geeft ruimte in het team om er te staan. Op zondagmorgen en doordeweeks merken predikanten dat je daarin niet alleen staat. De gezamenlijke ervaring van het gedragen worden door het ambt leidt tot veel steun in het werk. Daardoor is het

---

<sup>214</sup> M.E. Monteiro, *Gods predikers: Dominicanen in Nederland (1795-2000)*, (Hilversum: Verloren, 2008), 588.

teamwerk niet alleen maar een verdeling van taken, alleen maar pragmatisch. “Door de aanvullingen van hartstocht, persoonlijke betrokkenheid, gedrevenheid en gezamenlijkheid wordt het teamwerk ambtelijk”, aldus de predikanten in Enschede. Als deze elementen er niet zouden zijn zou het een functionele invulling zijn zoals ieder team zou kunnen zijn. Dat is blijkbaar niet genoeg voor een predikantenteam.

Als je het over ambt hebt, heb je het bijna automatisch over roeping. Dat is een lastig punt in een fusie tot één gemeente en één predikantenteam. De roeping is expliciet gedaan vanuit één wijkgemeente. De predikanten van 's-Gravenzande hadden een verschillende mening over in hoeverre je bij deze wijkgemeente moet blijven. Desondanks verandert er in het traject naar teamwerk iets. Vanuit de oude identiteit als geroepene als dienstknecht van een wijk ontstaat er een nieuwe dimensie en word je gevraagd te opereren als collega's samen. Voor GB voelt dat als een soort opoffering ter wille van het grotere geheel, maar ziet het ook als een spannend avontuur. De roeping blijft staan zonder dat duidelijk is wat het doel zal zijn. Ook GA ziet de roeping die er ligt om iets gezamenlijk vorm te geven.

GA voegt toe: “Wat mij helpt om in dat spanningsveld te staan is de ambtsgedachte: je bent niet dominee van de gemeente (niet het uitvoerend comité), maar je bent bij de gemeente.

Hieruit blijkt dat een wijkgemeente de predikant niet kan claimen, en dat de predikant niet vastzit aan die gemeente. Het is de roeping om de gemeente bij Christus te bepalen zegt GC, in een team verandert dat niet.

### Overige theologie in samenwerking

In de gesprekken wordt naast ambt en roeping op sommige momenten andere theologie aangehaald. Zoals uit de eerste subparagraaf blijkt, is de reden van samenwerking vaak krimp. Om vervolgens samen te werken is niet alleen een bestuurlijke beslissing, maar daar zit ook theologie achter. Met name de gemeentevisie die daaraan ten grondslag ligt kan theologisch beschouwd worden. De opmerking dat een gemeente beter wordt van samenhang (EB) is een ecclesiologisch argument. Het gaat niet om de afzonderlijke kerken, maar om het gemeenschappelijke besef (met deze opmerking is overigens niet bewezen dat door meer samenwerking ook de samenhang verbetert). Ook de opmerking over het vissen in elkaars vijver is een ecclesiologisch argument en leidde tot samenwerking in gemeente en als predikanten. “Samen de pijn delen en samen de krachten bundelen, dat is het doel van kerkzijn” aldus EA.

De diaconale presentie van de gemeentes is daarbij een theologisch argument voor deze predikanten om samen te werken. De lijntjes naar buiten worden belangrijker in de samenwerking.

Ook is er theologie te vinden in het proces van teamvorming. In de zoektocht die iedereen daarin doormaakt stuit je op eigen impliciete theologische denkbeelden over kerk of ambt die bij een ander verschillend kunnen zijn. De diversiteit in het team kan als belemmering werken, maar kan ook een kracht worden. Toch is de theologische diversiteit in een team moeilijk. In Enschede werd uitgesproken dat de theologische eenheid van de predikanten wel een voorsprong is op anderen (EC), daarbij gaat het vooral om het vertrouwen in je collega's. Als je niet op één lijn ligt lijkt het moeilijker te zijn om het vertrouwen te krijgen dat het goed is zoals je het doet, aldus EB. Toch zijn ook in dit team uiteraard verschillen te vinden. Het omgaan daarmee leidt juist tot een verdieping in het werk. Vanuit de eerder

beschreven gedachte dat alles wat in het team besproken en bevochten wordt, ook in de kerk wordt gedaan, is het goed om alle diversiteit in het team te koesteren.

EA: "Als het je als team lukt om ondanks de verschillen te kiezen voor een bepaalde weg, dan zal dat ook een weg blijken voor de gemeente als geheel".

In 's-Gravenzande is de theologische diversiteit eerder impliciet aanwezig in het huidige team. Vroeger was juist meer expliciete diversiteit aanwezig in het predikantenberaad. Aan de ene kant wordt dit als winst gezien, het maakt samenwerken ogenschijnlijk makkelijker. Aan de andere kant is het verlies dat je niet alle verscheidenheid kunt bedienen. Het is dan ook een aanname dat door meer samenwerking diversiteit verdwijnt. Je zou zelfs kunnen stellen dat het helemaal niet goed is als door meer samenwerking de diversiteit verdwijnt. Zonder in dit hoofdstuk diep in te gaan op externe bronnen is het goed om te melden dat veel organisatorische onderzoeken aantonen dat diversiteit in een team juist leidt tot meer potentieel in hun taak.<sup>215</sup> Het is dan ook verwonderlijk dat de implicatie is dat samenwerking de diversiteit beperkt en dat het beter samenwerkt als er minder diversiteit in een team is. In het predikantschap kun je je afvragen of dit wenselijk is. Het is eerder een uiting van professionalisering als een goed opgeleide predikant met iedere collega op intensieve wijze kan samenwerken. Uiteraard gelden er voorkeurstijlen en –gemeenten, maar eerder dan deze voorkeur zou de theologische expertise de doorslag moeten geven in een goede samenwerking omdat het ten goede kan komen aan de gemeente. De stelling kan daarom ook aangegaan worden dat juist theologen door diversiteit van welke vorm ook heen moeten kunnen werken. Het ambt kan ertoe leiden dat iedere theoloog zich gedragen voelt, of er nu verschil is ten opzichte van collega's, of juist een enorme gelijkheid gevoeld wordt.

### Wat wordt niet genoemd?

Dan is het als laatste punt nog interessant om te kijken wat er niet genoemd wordt in de gesprekken. Dit is altijd lastig te meten, juist in kwalitatief onderzoek, toch zijn er enkele dingen over te zeggen.

De teamvorming levert, zoals gezien, nieuwe perspectieven op aangaande het beroep en het ambt van predikanten. Predikanten geven aan dat ze elkaar tot hulp kunnen zijn en de verandering in ambtsvisie heb ik beschreven. Wat ontbreekt is echter gerichte reflectie vanuit een metaperspectief. In Enschede wordt genoemd dat de dingen die in het team spelen ook in de gemeente in het groot voorkomen waardoor het belangrijk is om alles uit te spreken en scherp te blijven op welke dynamiek er gaande is binnen het team. Hoewel hier op sommige momenten over gepraat wordt ontstaat er alleen 'sluimenderwijs' *teamlarning* (EB). Het ontbreekt in beide casus aan goede en gerichte intervisie waarmee predikanten elkaar tot steun kunnen zijn. De samenwerking en evaluatie lijkt zich te richten op functionele en predikantinhoudelijke onderwerpen, de persoonlijke veranderingen worden niet zozeer genoemd.

Wat betreft theologie ontbreekt vooral een Bijbelse basis voor samenwerking. Geen van de predikantenteams is de samenwerking begonnen met een Bijbels beeld of een duidelijke tekst waaruit

---

<sup>215</sup> Cf. Kearney, Eric, Diether Gebert en Sven C. Voelpel, 'When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition', *Academy of Management Journal* 52.3 (2009): 581-598.

de teamvorming naar voren komt. In de literatuur zagen we al dat die vindplaatsen schaars zijn, toch zou je verwachten dat de praktijk ten minste ergens een Bijbelse legitimatie vandaan haalt.

In de gesprekken heb ik ten slotte niets gehoord over de betrokkenheid of de begeleiding van de landelijke kerk. Weliswaar hebben beide teams externe experts, vaak betrokken bij de PKN, ingehuurd in de begeleiding, maar in zowel de beslissingsfase als in de ontwikkeling van het team wordt niet verwezen naar bronnen van de kerk of geput uit hulp van de kerk. De vraag is of die hulp er is, en of de begeleiding (op papier danwel personeel) er is, of dat het nu simpelweg niet genoemd is?

#### 4.4 Conclusies

De praktijk laat een interessante kant van het samenwerken in teamverband zien. In het volgende hoofdstuk wordt dit naast de theorie gelegd, maar duidelijk mag zijn dat er enkele grote verschillen zijn met de literatuur.

De redenen om samen te gaan werken als kerk en als predikantenteam zijn uiteenlopend, maar hebben in ieder geval te maken met de veranderende positie van de kerk in de samenleving en uiteindelijk ook met krimp. Hoewel krimp geen directe aanleiding is voor teamvorming voelen beide teams zich genoodzaakt meer te kijken naar kerken in hun nabije omgeving. Echter, ook zonder krimp is de bredere samenleving voor beide teams een motief om samenwerking te zoeken. In het samen optrekken naar buiten komt de eenheid van de kerk naar voren.

De ontwikkeling van het team gaat langzaam in beide gevallen. Een team is nooit af, zoveel is wel duidelijk. Wel bevindt het ene team zich in een eerdere fase dan het andere team. In de ontwikkeling staat de bewustwording van de eigen positie als team tegenover de gemeente(s) en als persoon ten opzichte van het team centraal. Deze zoektocht kost tijd. Het is opvallend dat in beide gevallen niet vooraf duidelijk waartoe het samenwerkingsproces precies zal leiden. De visie ontwikkelt zich gaandeweg.

Wat betreft voor- en nadelen noemen beide teams veel dezelfde elementen. Als nadelen komen enkele praktische bezwaren naar voren zoals continu overleg en andere werkwijzen. Dieper gaan echter de fundamentele verschillen in karakter en de paradox tussen behoefte hebben aan, maar tegelijkertijd het schuwen van leiderschap. Dit lijkt te gebeuren vanuit een ambtsvisie van gelijkheid, hierdoor stokken echter ook sommige processen. De vraag is of het aanstellen van een leider in het team negatieve effecten heeft op het predikantschap van het team.

Als voordelen worden opnieuw de praktische kanten benoemd: het werk kan verdeeld worden, en er is altijd iemand beschikbaar. Op een dieper niveau wordt de ontwikkeling als team en als persoon genoemd, en de congenialiteit tussen predikanten in een team.

Het ambt brengt in teamverband een verandering ten opzichte van solistisch werken. De één ervaart meer ambt in het predikantschap dan voorheen, de ander is aan het zoeken naar de invulling van het ambt in een team. Wat algemeen geldt is dat de ambtsgedachte niet minder wordt. Wat betreft roeping wordt met name in 's-Gravenzande genoemd dat de wijk daarin een grote rol speelt. De

predikant, in eerste instantie geroepen en verbonden aan een wijk, krijgt een andere rol in een team. Het blijft een zoektocht hoe dit het best ingevuld kan worden.

Wat overblijft is echter het besef dat Gods roeping niet geldt voor één specifieke gemeente, maar breder geldt voor de gehele kerk. Met die gedachte als basis wijden deze twee gemeenten zich aan de teamvorming.

In het volgende hoofdstuk wordt het hier besprokene gekoppeld aan de beschreven literatuur.

## Hoofdstuk 5 – Synergie theorie en praktijk

In dit hoofdstuk zie ik het voorgaande nogmaals en leg ik lijnen tussen de literatuur en de praktijk. Dit is een laatste stap alvorens de hoofdvraag beantwoord kan worden. Er zijn veel elementen te halen uit alles wat besproken is en er is te weinig ruimte om elk facet uit literatuur en de praktijk naast elkaar te leggen. Ik benoem daarom de belangrijkste lijnen.

### Visie op kerk en ambt

Ten eerste wordt duidelijk uit de literatuur dat er niet één lijn is wat betreft de visie op het ambt.<sup>216</sup> Ook de verhouding tussen het beroep van predikant en de ambtsvisie is niet helemaal uitgewerkt, en is misschien ook wel niet te bepalen van bovenaf. Dit levert echter op dat de praktijk hier ook geen helder beeld over krijgt. Het blijkt lastig om het ambt en de verandering daarvan in een predikantenteam te beoordelen. Voor de praktijk is het nodig te reflecteren op hoe predikanten het beroep en het ambt zien alvorens te praten over mogelijk samenwerken. Dit hoeft binnen een team niet in één lijn te liggen, overal in de Protestantse Kerk is hierin verschil te zien, maar helder hebben voor jezelf en voor de ander is een begin van begrip.

Wahl en Van Leersum stellen dat er een wederzijdse beïnvloeding is tussen de ambtsopvatting en (team)samenwerking.<sup>217</sup> In hun beschouwing van de beelden die het ambt representeren kunnen ze de beelden die het tegenover van het ambt ten opzichte van de gemeente benadrukken lastig plaatsen. De dienstbare beelden zijn juist goed met samenwerking te verhouden. Zo stellen ze dat het ambt als Christusrepresentatie lastig aan teamverband te koppelen is. In de verkondiging wordt Christus gerepresenteerd waarmee het wel mogelijk is om dit beeld met teamverband te vereenzelvigen. De predikanten noemden inderdaad juist de verkondiging als gezamenlijk ambtsopvatting.

In de literatuur wordt sterke nadruk gelegd op ‘het priesterschap aller gelovigen’.<sup>218</sup> Dit kan leiden tot meer gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel en samenwerking. In de praktijk zie je dat dat inderdaad het geval is. Predikanten voelen zich meer verbonden met elkaar en hun gezamenlijke roeping. Wat betreft gemeenteleden is het moeilijk om in dit onderzoek een antwoord te geven. Hier is niet naar gevraagd. Om een goed beeld te krijgen zou dit onderzocht moeten worden. Predikanten in Enschede gaven wel aan dat na een lange tijd van onzekerheid en ‘gedoe’ de rust in de gemeente was weergekeerd en mensen juist meer naar elkaar en naar elkaars geloofsbeleving vroegen. Hoe dit leidt tot een priesterschap aller gelovigen is niet onderzocht. Hier is slechts iets van te zien in een beleidsdocument wat in Enschede leidde tot de totstandkoming van één gemeente met 4 predikanten. Hierin wordt uitgegaan van een beleidsraam dat rust op drie poten waarin de gemeente centraal staat:

“Een evenwichtig beleid voor een kerkelijke gemeente is gebaseerd op de volgende drieslag:

---

<sup>216</sup> Susanne Freytag, ‘Ambt en gemeenschap: een bijzondere verhouding’. In: Lieuwe H. Westra e.a (red.), *Preekijgers, pastores, pioniers. Predikantschap in de 21ste eeuw* (Zoetermeer: Boekencentrum, 2018), 85.

<sup>217</sup> Wahl en Van Leersum, ‘Het ambt van predikant in teamverband’, 223.

<sup>218</sup> Pickard, *Theological Foundations*, 5; Heitink, *Biografie van de dominee*, 25-26, 30-31.



1. De gemeente als sociale beweging: Het gaat niet om de kerk, het instituut, maar om de wereld (zie bijv. lied 305)
2. De gemeente als gemeenschap: De leden vormen een groep en zijn samen het lichaam van Christus (zie bijv. 1 Cor. 12)
3. De gemeente als organisatie: Werken aan taken m.b.v. middelen en dat vraagt om bestuur, taakverdeling, coördinatie en beleid.”<sup>219</sup>

Deze drieslag komt waarschijnlijk (maar niet nader genoemd) bij Jan Jonkers vandaan.<sup>220</sup> Hij bracht de sociologische kant van de kerk in kaart. Het is interessant om te zien dat ook in de beleidsvorming theologisch nagedacht wordt. Daarbij wordt in het beleidsdocument genoemd dat het accent tot dan toe (2007) teveel heeft gelegen op het aspect organisatie. In de gesprekken in zowel Enschede als in 's-Gravenzande kwamen de motieven om in teams te gaan werken zoals gezegd vooral voort uit organisatorische overwegingen. Toch lag het accent niet alleen op dit type argumenten, maar werd er wel degelijk vanuit ecclesiologisch en overig-theologisch oogpunt gekeken naar de toekomst. Dit stuk tekst is daar een treffend voorbeeld van.

Het onderscheid dat Kuyper maakte tussen de kerk als organisme en de kerk als instituut, zoals besproken in hoofdstuk 1, is herkenbaar in de praktijk. De praktijk lijkt zich steeds meer te richten op het verbeteren van het organisme. Het zijn van kerk in de samenleving wordt door beide teams genoemd als leidend motief om meer predikantensamenwerking of zelfs teamvorming te zoeken. Stoppels benoemt bovendien de ongezonde concurrentie tussen gemeenten in eenzelfde regio. Dit kan de samenwerking lam leggen.<sup>221</sup> In beide casus, maar met name in Enschede wordt dit genoemd. Eén van de redenen om samen te werken als kerken en predikanten is om de gezamenlijke doelstelling nu ook daadwerkelijk samen te bevechten. Concurrentie (vissen in elkaars vijver) past daar niet bij.

Pickard stelt dat samenwerkend kerkleiderschap leidt tot meer verbondenheid, hierdoor wordt het relevant voor iedere bediening die de naam van Christus representeert. Nierop voegt daaraan toe dat het teamwerk zorgt voor meer verbondenheid tussen predikanten, maar dat er een afstand tot de gemeente kan ontstaan. Dit wordt niet bevestigd in de praktijk van dit onderzoek, maar zoals gezegd is hier ook niet op gefocust. Dat het samenwerken leidt tot meer verbondenheid is evident. Hier zou in de praktijk meer theologisch op gereflecteerd kunnen worden.

In het vorige hoofdstuk begon ik daarmee door te stellen dat juist theologische professionaliteit betekent dat je ook goed kunt samenwerken met collega's waarmee je op het eerste gezicht niet zo verbonden bent. Dat kan door een verschil in spiritualiteit, werkhouding of anderszins zijn. Het ambt verbindt echter. Vanuit een professionele houding en de wetenschap dat de gemeenteleden ook niet allen op één lijn zitten zou het des te beter zijn de samenwerking aan te gaan. Het vraagt echter wel vertrouwen in elkaar, als predikant in een team moet je kunnen ervaren dat je collega je steunt, ook

---

<sup>219</sup> Stuurgroep Toekomstig Beleid Prot. Gem. Enschede (PGE), '1<sup>e</sup> notitie met conclusies en vragen voor het beleidsplan 2007-2010', te vinden via: <https://enschede.protestantsekerk.net/uploads/klant208/files/0702%201e%20notitie%20stuurgroep%20met%20conclusies%20en%20vragen.pdf>.

<sup>220</sup> Jan B.G. Jonkers, 'Evaluatie van de gereformeerde gemeenteopbouw'. In: J. B. G. Jonkers en J. Bruinsma - de Beer (Eds.), *Gemeente gewogen. Een introductie op het theologische gesprek over de lokale kerkelijke gemeente* (Kampen: Kok, 2000, 12-34).

<sup>221</sup> Stoppels, *Voor de verandering*. 225; Zie ook Peter Böhlemann, *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*, (Göttingen: Vandenhoeck en Ruprecht, 2006), 108-109.

al sta je verschillend opgesteld ten opzichte van bepaalde thema's. Dit vraagt overgave, iets wat in de kerk niet nieuw is. Is het daarom niet des te interessanter om te proberen samen te werken in een divers team?

### Argumentatie en taakverdeling

Een taakverdeling is volgens de literatuur binnen een predikantenteam goed te maken.<sup>222</sup> Heitink stelt dat de functies van voorganger en pastor om een territoriale structuur vragen, maar dat voor andere functies en taken meer specialisten nodig zijn. Denk daarbij aan het jeugdwerk, vorming en toerusting, het missionaire werk en het diaconaat.<sup>223</sup> Dat zie je terug in de gemeenten in 's-Gravenzande en Enschede. Eerst wordt in een oecumenische of andere bijzondere kerkdienst vaker samenwerking gezocht. Ook begint het door het jeugdwerk overkoepelend te maken in een streek of plaats. Vorming en toerusting wordt in de literatuur als volgende stap beschreven en in de praktijk ook gemeenschappelijk uitgevoerd (met name in Enschede). Het missionaire werk is nog vaker een oecumenische activiteit, het diaconaat vaak zelfs ook buitenkerkelijk, dit is in beide casus het geval. Het blijkt dus dat ook de functie van voorganger los te zien is van de strikte territoriale structuur zoals Heitink stelt. Nierop vindt dat predikantensamenwerking botst met het idee van 'cuius regio, eius religio'. Dit is in zekere zin waar, in Enschede benoemden ze echter ook dat in de oude situatie met diverse wijkgemeenten ook concurrentie heerste tussen de predikanten. Door samen te werken deel je weliswaar de regio, maar is er wel een betere bediening mogelijk.

Bloemert benadrukt de samenwerking van predikanten vooral functioneel. Predikanten moeten profiteren van elkaars kwaliteiten. Hiermee gaat ze vooral in op professionalisering, en minder op theologisch-inhoudelijke verdieping. Ze stelt: "Het proces om tot een team te komen doet meestal de meerwaarde van een dergelijke samenwerking ontdekken. Dat kost tijd en inzet".<sup>224</sup> Deze opmerking wordt door de praktijk bevestigd. Hoewel het tijd kost, soms zoveel dat gereflecteerd moet worden op de hoeveelheid, is de meerwaarde achteraf duidelijk. Tijdens het proces is dit in de praktijk echter moeilijk te zien. Bloemert spreekt daarnaast over het opleggen van samenwerking door de ontstane situatie, of van bovenaf. In de praktijk lijkt dit niet te kunnen werken, het moet echt van onderop ontstaan en veel tijd en begeleiding krijgen.

Pickard noemt het vooral protestants om functioneel te denken over het predikantschap en het samenwerken daarin. Jantine Nierop huivert dan ook vanuit de Duitse context om samenwerking puur functioneel te zien. Pickard benadrukt eerder een trinitarische grondslag voor samenwerkend kerkleiderschap, hiermee beargumenteert hij theologisch. Deze beide motieven, functioneel en theologisch-inhoudelijk, worden herkend in de praktijk. Een predikant noemde inderdaad een pneumatologische basis voor samenwerken: 'de Geest werkt in teamverband' (GC). Tegelijkertijd hebben we in het voorgaande gezien dat er ook vooral functioneel naar het samenwerken wordt gekeken.

---

<sup>222</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 277-278.

<sup>223</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 290.

<sup>224</sup> Bloemert, 'Niet langer solo, voortaan liever samen', 376-377. Geciteerd uit Waardenburg, *Teamvorming voor pastores*, 2008.

Heitink stelt dat het predikantschap door meer samenwerking daadwerkelijk een ander beroep wordt, van solistisch wordt het meer generalistisch-specialistisch.<sup>225</sup> Hiervoor zijn in de praktijk geen harde bewijzen gevonden. Wel geven de predikanten aan dat het werk daadwerkelijk verandert. Uiteraard wordt het minder solistisch. De taken blijven echter staan, doordat deze in teamverband opgepakt kunnen worden ontstaat er ruimte om te specialiseren of bepaalde elementen meer aandacht te geven. Dit is echter nog geen generalistisch of specialistisch werk. Dat de samenwerking kan leiden tot minder complex werk is eveneens bewezen. Hoewel dit na een onstuimige opstartfase zo kan lijken, spreken met name de predikanten uit Enschede over weinig overzicht in hun werk. Soms zouden ze wel terug willen naar de oude wijkstructuur, zeggen zij, om daarachter meteen te laten volgen dat dat ook slechts nostalgie is omdat dat niet overzichtelijker was. De complexiteit blijft, je kunt het nu alleen delen met collega's, dit kan verlichting bieden.

De weerstand van sommige predikanten richting teamvorming heeft vooral te maken met de roeping naar de wijkgemeente, die kun je niet zomaar loslaten. In zekere zin erkent Dawswell deze weerstand.<sup>226</sup> Hoewel hij samenwerking ziet zitten, vindt hij dat individueel leiderschap voorop moet staan als je je op Bijbelse gegevens baseert. Teamvorming in predikantschap moet naast individueel leiderschap staan om elkaar aan te kunnen vullen. Dit maakt hij verder niet praktisch, maar het is niet verwonderlijk dat solistisch werken in de kerk vanaf het begin de norm is geweest. Het is dan ook niet de bedoeling dat de eigen wijk zondermeer wordt opgegeven om samen te gaan werken in een groter verband. Doorgaande reflectie, overleg en zoeken naar Bijbelse gronden zijn essentieel in dat proces. De impact voor de afzonderlijke wijken en de gemeente als geheel moet dan ook niet onderschat worden. Hoewel de beide onderzochte situaties lijken te kiezen voor een andere vorm van gemeentevorming zijn de sporen van impact in beide situaties te zien. Dit hoeft echter niet enkel negatief te zijn. Ook de gemeente kan zich ontwikkelen na het ontstaan van een predikantenteam. Juist door de diversiteit van het team worden andere elementen van gemeentevorming aangesproken. Hier is weinig oog voor in de literatuur én de praktijk. De opbrengsten van samenkomen als gemeenten en predikanten zouden een grotere plek mogen krijgen in het nadenken over de kerk.

Tot slot: Minson en Mueller benoemen vanuit niet-theologisch perspectief dat teamsamenwerking leidt tot het minder accuraat nemen van beslissingen. Dat blijkt ook uit de praktijk. Er is veel overleg nodig om tot een beslissing te komen omdat men niet overhaast te werk wil gaan, er meerdere stemmen gehoord moeten worden én er huivering is om een leider aan te stellen. Het ambt lijkt echter geen bezwaar te hebben tegen een leiderschapsfunctie.<sup>227</sup> Een strikte scheiding van verantwoordelijkheid op inhoud en op proces moet dan wel gemaakt worden. Op inhoud is iedereen in het ambt gelijk, op proces zou een teamleider verantwoordelijk kunnen zijn. Dit gebeurt in beperkte mate nu ook in de onderzochte teams. Mijn voorstel zou zijn om dit als team verder uit te werken. Vervolgens zou ik een leider aanstellen, zowel naar buiten toe als naar binnen voor de praktische zaken. Dit zou een roulerend leiderschap moeten zijn om de gelijkheid te waarborgen. Op deze manier geef je duidelijkheid naar de gemeente en de buitenwereld, worden er accuratere beslissingen genomen en ontwikkelen zowel de leider als de overige predikanten zich beter en sneller.

---

<sup>225</sup> Heitink, *Kerk met karakter*, 290.

<sup>226</sup> Dawswell, 'A Biblical and Theological Basis for Collaborative Ministry and Leadership', 178.

<sup>227</sup> Wahl en Van Leersum, 'Het ambt van predikant in teamverband', 234.

## Toekomst van het predikantenteam

Tot slot een korte blik op de toekomst van het predikantenteam. De literatuur is daar niet eenduidig over, en de praktijk kan ook niet verder kijken dan haar eigen gemeente.

Stoppels beschrijft vijf aspecten die bij *teambuilding* belangrijk zijn om in de toekomst te kunnen blijven bestaan:<sup>228</sup>

1. Maak een gedeelde visie. Het formuleren hiervan en doelen stellen maakt een groep één. Hoe concreter, hoe beter. Hierin is vaak een verschil tussen werkgroepen (weinig concreet) en teams (meetbare doelen) te zien.
2. Zoek samen intensief naar vormen en inhouden van spiritualiteit die recht doen aan de geloofsbeleving van de groep én aan de missie.
3. Krijg de (al dan niet bewuste) weerstanden tegen teamvorming boven water. *Teambuilding* kan gevaarlijk zijn omdat het jezelf aangaat, erken dit en bespreek dit.
4. Spreek de spelregels af. Welke waarden moeten hoog gehouden worden binnen het team en welke inhoudelijke grenzen wil men aanhouden?
5. Zet de juiste persoon op de juiste plek. Een gavengeoriënteerde (in plaats van een vacaturegeoriënteerde) werkwijze levert een evenwichtig team op waarmee je verder zult komen.

Van deze vijf worden de eerste vier door beide teams in meer en mindere mate aangehouden. Het zoeken naar visie neemt de meeste tijd in beslag, als dit niet op één lijn komt stopt het proces tot teamvorming vaker. Daarom zou het tweede punt meer naar voren moeten komen, dit kan een brugfunctie krijgen in het gehele proces. In Enschede noemde men met name dat het verleden heeft bewezen dat weerstanden in het team ook in de gemeente zullen leven, het is daarom uitermate belangrijk deze naar boven te krijgen. In 's-Gravensande is men hier duidelijk mee bezig. Dit gaat samen met visievorming aangezien deze laatste in heel het proces meeloopt. Het belang van duidelijke spelregels is groot, hoewel ik in de praktijk geen voorbeelden ben tegengekomen van heel duidelijke afspraken. Hier zouden deze en toekomstige teams zich beter aan kunnen houden. Het laatste punt is met name van belang bij een nieuwe vacature. De kerkelijke situatie en het ambt zijn niet geschikt om niet capabele predikanten in de vorming van een team de deur te wijzen en andere aan te nemen. Op het moment van vacature is het echter belangrijk te kijken naar een passende collega voor zowel de taken als in de persoon.

Dit werd ook erkend in de teamsamenwerking bij artsen. De praktijk van huisartsen is namelijk vergelijkbaar met die van predikanten. Hoewel huisartsen in meervoudige teams samenwerken is dat in dit onderzoek niet onderzocht. In de praktijk van predikanten zou het wel kunnen dat een kerkelijk werker, predikant en wellicht een aanverwante discipline samenwerken. Een volgend onderzoek zou hier verder op in kunnen gaan. Voor nu is het interessant om te zien dat huisartsen ook zoeken naar samenwerken, zich kunnen specialiseren in een team en in hun nieuwe rol als teamwerker oog moeten hebben voor collega's op een manier die anders is dan voorheen. Zo staat de ontwikkeling van het team en van elkaar voorop. Als regulerende factor is de wens van patiënten om vooral de eigen huisarts te zien belangrijk, dit komt ook zo voor in de predikantenpraktijk, met name 's-Gravensande wijst op dit feit.

---

<sup>228</sup> Stoppels, *Voor de verandering*. 225.

De toekomst van het predikantenteam hangt af van de ontwikkelingen in de kerk. Zoals het verleden bewezen heeft zal het nadenken over het ambt binnen de PKN continu doorgaan. Met het document 'Mozaïek van kerkplekken' wordt hier een vervolg aan gegeven. Indirect heeft dit z'n uitwerking op de predikantenteams. Als de kerk het ambt ruimer zal opvatten zal er ook binnen aanstaande teams meer ruimte gevoeld worden op een andere manier invulling te geven aan het ambt. Het eerder besproken BEM-rapport richtte haar pijlen op het communale, collegiale en personale karakter van het ambt.<sup>229</sup> In die zin zou je moeten stellen dat teamvorming bij de essentie van het predikantschap hoort. Een gemeente zonder collegiaal leiderschap is geen gemeente, maar vaart een eigen koers.

Wellicht ligt daarom ook, meer nog dan in de beleidsvorming van de kerk, een grotere sleutel in de opleiding van predikanten. Deze is zeer solistisch ingericht, en de nabije toekomst van de PThU laat nog niet zien dat hier verandering in aan zit te komen. Weliswaar zal de predikant van de toekomst breder ingezet moeten kunnen worden, dit alles wordt vooralsnog ingestoken vanuit de enkeling. Zou het voorbereiden van een eredienst, het nadenken en beschrijven van een dogmatisch thema, het volgen van de stage, het leiden van een gemeenteavond of het werken aan een visiestuk ook niet in een team gedaan kunnen worden? Met name de praktijkvakken laten mijns inziens ruimte voor samenwerking om het op die manier aan te leren aan een nieuwe generatie.

De toekomst kent haar eigen weg, het zou echter zomaar kunnen dat het predikantschap in meer gezamenlijkheid uitgevoerd zal worden.

---

<sup>229</sup> Wereldraad van Kerken, "Dooop, Eucharistie en Ambt", Verklaring van de Commissie voor Geloof en Kerkorde van de Wereldraad van Kerken (BEM-rapport)' (Peru: Lima, januari 1982), 26.

# Hoofdstuk 6 – Conclusies en discussie

## 6.1 Conclusies

In dit verslag is het onderzoek beschreven dat een antwoord zocht op de vraag:

*Wat is de theologische betekenis van het werken in teams voor het predikantschap?*

Dit is gedaan door in te zoomen op de plaats van het onderzoek in de wetenschap. Hierbij werd al snel duidelijk dat dit onderzoek zich binnen de praktische theologie op de ecclesiologie richt waarbij het ambt een centrale positie inneemt. Dit is uitgewerkt in een literatuurhoofdstuk waarin verschillende auteurs aangehaald werden in hun poging samenwerkend kerkleiderschap te duiden.

Een praktijkonderzoek bracht een nieuwe dimensie aan dit onderwerp. Op twee verschillende plekken, in verschillende delen van het land, met verschillende problematiek en andere motieven om in predikantenteams samen te werken, is gevraagd naar motieven, voor- en nadelen en theologie achter de teamsamenwerking.

Dit proces leverde enkele interessante inzichten op, voor een groot deel al genoemd in het vorige hoofdstuk. Voor het overzicht vat ik ze hier echter nog eens samen.

De theologische betekenis van het werken in teams voor het predikantschap is meerduidig en hangt af van de context van de gemeente. Duidelijk is dat de gemeente niet los gezien kan worden van het predikantenteam. Zowel de literatuur als de praktijk laat een duidelijke verbinding tussen ecclesiologie en de rol en het ambt van predikant zien. In de literatuur wordt dan vooral gefocust op het ambt en wordt de nadruk gelegd op het priesterschap aller gelovigen. Het ambt wordt daarmee terecht verbreed waarmee het een opening geeft voor samenwerking van predikanten. Bij meer nadruk op het algemene ambt hangt er namelijk minder af van de invulling van het ambt door één persoon. De praktijk legt de verbinding tussen de gemeenschap en het predikantenteam door de motivatie van het samenwerken, vaak werken predikanten in een team omdat de gemeentes nauwer (moeten) gaan samenwerken.

Ook voor de predikanten in teams is de gemeente een belangrijke factor. Ze stellen dat alles wat in het team gebeurt ook in de gemeente in het groot voorkomt (Enschede). Of ze zijn zo betrokken op hun wijk dat de samenwerking in het team als één gemeente meer reflectie en tijd nodig heeft ('s Gravenzande).

Opvallend is dat de speling in het ambtsbegrip binnen de Protestantse Kerk ook in de praktijk te herkennen is. De predikanten die spreken over ambt en roeping hebben hier allemaal een ander idee bij, en geven een diverse uitleg van de verandering van deze twee begrippen in het teamwerk. Zo voelt de één zich vooral geroepen tot de wijk, waar de ander het overstijgende belang hoger acht. De één spreekt over ambt als gezamenlijk werken om de gemeente richting Christus te leiden, de ander ziet het ambt vooral als een persoonlijke opdracht. Deze discrepantie is voor het teamwerk echter niet catastrofaal, zo blijkt. Zoals de speling binnen de visie van de kerk is, zo kan de speling ook binnen het team zijn. Wel is het nodig duidelijk af te stemmen binnen het team op het waarom van het samenwerken en het hogere doel. Hier gaat het bijna onvermijdelijk over de verschillende ambtsvisies

en de roeping van de predikanten en gemeente. Deze diversiteit tussen predikanten (die zich ook op andere vlakken kan uiten) lijkt op het eerste gezicht een probleem te zijn voor het werken in een team. De praktijk geeft dit ook aan. In de reflectie komt echter meer en meer naar boven dat juist de professionaliteit van de predikant en het ambtsbegrip dat daarbij hoort zou moeten leiden tot openheid naar diversiteit. Het zou het team én de gemeente zelfs tot betere ontwikkeling kunnen brengen. Dit behoeft echter wel vertrouwen tussen de samenwerkende predikanten, diversiteit blijft daarom een gevoelig thema in teamsamenwerking.

Wat betreft voor- en nadelen van het werken in teams worden naast praktische argumenten aan beide kanten ook theologisch-inhoudelijke argumenten genoemd. Een voordeel van het werken in teams is dat je gezamenlijk op kunt treden richting de gemeente waarmee je meer diversiteit vertegenwoordigt. Een nadeel is dan weer dat het overleg vraagt en je daardoor minder snel kunt handelen, dit kan de gemeente schaden, maar dat is niet zozeer gebleken uit dit onderzoek. Een ander voordeel is dat de doorgaande lijn in een team naar eigen zeggen door predikanten beter bewaakt kan worden. Waar de solistisch werkende predikant geheel zelf verantwoordelijk is voor deze lijn, kan in een team verantwoordelijkheid hiervoor gedeeld worden. Als het even niet gaat met één van de teamleden bieden de collega's bovendien steun. Daarbij komt dat de ontwikkeling van de gemeente én de persoon van predikant verder lijkt te gaan in een team. Ook hiervoor ontbreekt echter duidelijk vergelijkingsmateriaal. Om dit goed te kunnen onderbouwen zou een grotere vergelijking moeten worden opgezet tussen predikantenteams en solistische predikanten. Dit is nu nog toekomstmuziek. Wel zou een duidelijke leiderschapsrol kunnen bijdragen aan deze ontwikkeling. Deze rol wordt nu nog om onduidelijke redenen geschuwd, waarschijnlijk met de gelijkheid van het ambt in het achterhoofd. De reflectie levert echter op dat door deze rol wel toe te wijzen en te laten rouleren de duidelijkheid vergroot wordt en de inhoudelijke gelijkheid van het ambt behouden blijft.

Wat opvalt in de literatuur en de gesprekken (zowel uitgesproken door predikanten als door mijzelf) is dat teamvorming vaak gezien wordt als het einddoel van een proces. In dat proces gebeurt echter vanalles wat de moeite waard is en wat niet als bijvangst moet gezien worden, maar wat de hoofdvangst zou kunnen zijn. Beide teams geven aan dat de visie op waar het proces uiteindelijk toe zal leiden pas gaandeweg is ontstaan. In mijn zoektocht naar de betekenis van teamvorming op het predikantschap was ik in eerste instantie erg gefocust op wat ik noem 'zuivere teamvorming'. Tijdens de interviews, maar meer nog tijdens het schrijven, merkte ik echter dat dit weliswaar een einddoel kán zijn, maar dat er minstens zoveel onderweg te halen valt. In het schrijven heb ik dan ook gaandeweg meer gebruikgemaakt van woorden als 'nadere samenwerking' en 'de zoektocht naar...' etc. Een conclusie van dit onderzoek is dan ook dat de ontwikkeling die het streven naar teamvorming meebrengt belangrijker is dan de uitvoering van teamwerk. De continue ontwikkeling van predikanten leidt tot een ontwikkeling van de gemeente, of dit nu in een geformeerd team is, of in de reflectie op samenwerking die wellicht op weg is een team te worden.

De theologische betekenis van het teamwerk moet gezien worden in concepten als ambt, roeping en gemeente, maar gaat minstens zoveel over de ontwikkeling van de persoon van predikant en daarmee de gemeente. Deze concepten verschillen namelijk van persoon tot persoon. Juist in de continue reflectie en ontmoeting ontstaat iets van theologie en komt openheid voor het onbekende. Zolang deze ontwikkeling bovenaan blijft staan levert (het streven naar) teamvorming altijd iets op voor de kerk.

## 6.2 Discussie

In deze laatste paragraaf van het onderzoek wil ik reflecteren op het onderzoek als geheel en formuleer ik enkele punten van nader onderzoek. Deze kritische passage geeft weer dat dit onderzoek niet volmaakt is, en nieuw onderzoek hard nodig is. Het is daarmee ook een oproep aan nieuwe onderzoekers én de praktijk om hiermee aan de slag te gaan.

Ten eerste moet genoemd worden dat in dit onderzoek slechts twee praktijken zijn bekeken. Het is de vraag of dit genoeg is om het geheel te laten zien. Dit had praktische redenen, én had te maken met de omvang van dit onderzoek. In vervolgonderzoek zouden meerdere praktijken bekeken kunnen worden. De methode van onderzoeken lijkt namelijk wel de meest geschikte. Door zowel te spreken met predikanten als de literatuur uitvoerig te analyseren ontstaat een gelaagd beeld van het fenomeen.

Vanaf het begin van het onderzoek was ik gericht op het bestuderen van predikantenteams. Hoewel ik voor dit onderzoek geen solistisch werkende predikanten heb gesproken kwam het tegengeluid op teamsamenwerking mij altijd voldoende ter ore. De vraag is of de langdurige maar minieme aandacht binnen de kerk voor dit onderwerp heeft geleid tot een wat negatieve houding ten opzichte van teamsamenwerking. Ofwel, zit de praktijk te wachten op meer van dit soort werkvormen? De twee casus die ik heb bestudeerd staan positief ten opzichte van nadere samenwerking, maar hoe leeft dit in de rest van de kerk? Een overzicht daarvan ontbreekt. De literatuur hierover is beperkt en bespreekt op verschillende manieren het onderwerp. Dit onderzoek draagt bij aan het bijeenbrengen van alle losse flarden. Nader onderzoek naar bijvoorbeeld de houding van solistisch werkende predikanten is nodig. Ik kan me daarbij voorstellen dat een onderzoek uit opdracht van de PKN kan helpen om mandaat te genereren zodat zo'n onderzoek ook serieus genomen wordt.

Ook op andere terreinen zou nieuw onderzoek nuttig zijn. Niet alleen zou in een vervolgonderzoek meerdere casus bestudeerd moeten worden, maar er zou ook onderzoek naar theologische diversiteit binnen een team gedaan kunnen worden. In dit onderzoek werd benoemd dat het makkelijk werkt als alle collega's van eenzelfde snit zijn, maar kan dit ook anders? Bovendien zou in een vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar bredere definitie zodat ook kerkelijk werkers of andere disciplines in de scope van onderzoeken vallen. Ook de samenstelling en grootte van een team viel buiten het blikveld van dit onderzoek, maar is wel interessant. Hoe groot mag een predikantenteam zijn, en wat is wenselijk voor de landelijke kerk hoeveel predikanten er per gemeenteleden in een bepaalde plaats staan? In dit onderzoek is ten dele buiten de kerk gekeken naar samenwerking in teams. Verdergaand onderzoek naar andere praktijken dan predikanten zou dit beeld kunnen verbreden. Hoe werken teams in de samenleving buiten de kerk, en wat kunnen predikantenteams daarvan meenemen?

Er zijn genoeg mogelijkheden voor nieuw onderzoek naar de praktijk van teamvorming bij predikanten. Dit onderzoek levert zijn bijdrage aan kerk en wetenschap door de literatuur aangaande het onderwerp te verzamelen en vervolgens te vergelijken met de praktijk. In de Nederlandse context van de kerk zijn hier geen voorbeelden van te vinden terwijl de praktijk groeiende is. Mijn hoop is dat dit een startpunt is van nader onderzoek naar het fenomeen van teamvorming.



# Literatuurlijst

## Wetenschappelijke literatuur

- ALLEA, *The European Code of Conduct for Research Integrity Revised Edition*. Berlijn, 2017.
- Bass, D.C. & C. Dykstra. *For Life Abundant. Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry*. Grand Rapids: Eerdmans, 2008.
- Bauer, Christian. 'Christliche Zeitgenossenschaft?: Pastoraltheologie in den Abenteuern der späten Moderne', *International Journal of Practical Theology* 20(1), (2016), 4-25.
- Bavinck, Herman. *Gereformeerde Dogmatiek*. Utrecht: VBK Media, 1885.
- Berkhof, H. *Christelijk geloof*. Nijkerk: Callenbach, 1973.
- Berkhof, H. *Wat is er aan de hand met het ambt?* Den Haag: Boekencentrum, 1971.
- Bloemert, Sophie. 'Niet langer solo, voortaan liever samen', *Kerk en Theologie* 66(4) (2015), 269-281.
- Böhlemann, Peter. *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.
- Borgh, A.J.G. van der. *Het ambt her-dacht. De gereformeerde ambtstheologie in het licht van het rapport Baptism, Eucharist and Ministry (Lima, 1982) van de theologische commissie Faith and Order van de Wereldraad van Kerken*. Zoetermeer: Meinema, 2001.
- Breen, Mike. *The Apostle's Notebook*. Eastbourne: Kingsway, 2002.
- Brink, G. van den & C. van der Kooi. *Christelijke dogmatiek, een inleiding*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2011.
- Brouwer, Rein. *Pastor tussen macht en onmacht, een studie naar de professionalisering van het Hervormde predikantschap*. Zoetermeer: Boekencentrum, 1995.
- Browning, Don S. *A Fundamental Practical Theology. Descriptive and strategic proposals*. Minneapolis: Fortress, 1991.
- Cascella, Laura M. 'Effective Collaboration Between Doctors and Advanced Practice Providers: Strategies for Physicians and Dentists' *MedPro Group* (2013), 1-6.
- Dawswell, Andrew. 'A Biblical and Theological Basis for Collaborative Ministry and Leadership', *Anvil* 21/3 (2004): 165-178.
- Devenish, David. *Fathering Leaders, Motivating Mission*. Crownhill: Authentic Media, 2012.
- Einola, Katja & Mats Alvesson. 'The making and unmaking of teams', *Human Relations* 00(0) (2019), 1-29.

- Firet, J. 'Kroniek van een Praktische Theologie', *Praktische Theologie* 13(5) (1986), 579-594.
- Freytag, Susanne. 'Ambt en gemeenschap: een bijzondere verhouding'. In: Lieuwe H. Westra e.a (red.), *Preektijgers, pastores, pioniers. Predikantschap in de 21ste eeuw*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2018.
- Ganzevoort, Ruard. 'Forks in the Road when Tracing the Sacred. Practical Theology as Hermeneutics of Lived Religion', in: Gräb, W. & Charbonnier, L. (Eds.) *Secularization Theories, Religious Identity and Practical Theology. Developing International Practical Theology for the 21st Century International Academy of Practical Theology*. Berlin: Lit, 2009.
- Ganzevoort, Ruard. 'Waarheen met de praktische theologie?' *Theologisch Debat* 4/1, (2007), 20-24.
- Ganzevoort, Ruard. *De hand van God en andere verhalen. Over veelkleurige vroomheid en botsende beelden*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2006.
- Graham, E. *Words Made Flesh. Writings in Pastoral and Practical Theology*. London: SCM Press, 2009.
- Greenwood, Robin. *Transforming Priesthood: A new theology of mission and ministry*. London: SPCK, 1994.
- Grözinger, Albrecht. *Erzählen und Handeln. Studien zu einer trinitarischen Grundlegung der Praktischen Theologie*. München: Kaiser, 1989.
- Hegstad, Harald. *The Real Church, an Ecclesiology of the Visible*. Eugene: Pickwick, 2013.
- Heitink, Gerben. 'Werken in teamverband: noodzaak, mogelijkheden en kansen', *Praktische Theologie* 31(2) (2004), 155-166.
- Heitink, Gerben. *Biografie van de dominee*. Utrecht: Ten Have, 2001.
- Heitink, Gerben. *Een kerk met karakter: Tijd voor heroriëntatie*. Kampen: Kok, 2008<sup>2</sup>.
- Hirsch, Alan N. & Tim Catchim. *The Permanent Revolution: apostolic imagination and practice for the 21st century church*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- Jonkers, Jan B.G. & D. Wijmenga. *Trends en hun gevolgen voor de predikantsopleiding: Een empirisch onderzoek*. Kampen: ThU, 2003.
- Jonkers, Jan B.G., 'Evaluatie van de gereformeerde gemeenteopbouw'. In: J. B G. Jonkers & J. Bruinsma - de Beer (Eds.), *Gemeente gewogen. Een introductie op het theologische gesprek over de lokale kerkelijke gemeente*. Kampen: Kok, 2000.
- Josuttis, Manfred. *Der Pfarrer ist Anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie*. München: Chr. Kaiser, 1982.
- Kearney, Eric, Diether Gebert & Sven C. Voelpel. 'When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition'. *Academy of Management Journal* 52(3) (2009), 581-598.
- KNAW ea., *Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit*. Den Haag, 2018.

- Knippenberg, Hans. *Cuius region, eius religio? Over godsdienst, staat en territorium*. Amsterdam: Vossiuspers UvA, 2002.
- Koffeman, L. 'De culturele en oecumenische context van de ambtsdiscussie', Inleiding op een Protestantse beraadingsdag over 'De stand van het ambt'. 3 april 2006.
- Kole, Jos & Doret de Ruyter (eds.), *Werkzame idealen: Ethische reflecties op professionaliteit*. Assen: Van Gorcum, 2007.
- Levine, J.M. & R.L Moreland, 'Progress in small group research'. *Annual Review of Psychology* 41(1) (1990), 585–634.
- Marks, Mathieu & S.J. Zaccaro, 'A temporally based framework and taxonomy of team processes', *Academy of Management Review* 26(3) (2001), 356–376.
- McGrath, Alister. *Christelijke theologie: een introductie*. Kampen: Kok, 1997.
- Mercer, Joyce Ann & Bonnie Miller-McLemore (Eds.), *Conundrums in Practical Theology*. Leiden: Brill, 2016.
- Mikoski, G.S. & Rick Osmer. *With Piety and Learning. The Historicity of Practical Theology at Princeton Theological Seminary*. Berlin: LIT, 2011.
- Miller-McLemore, Bonnie J. *Christian Theology in Practice, Discovering a Discipline*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2012.
- Miller-McLemore, Bonnie J. *The Wiley-Blackwell Companion to Practical Theology*. Chichester: WileyBlackwell, 2012.
- Minson, Julia A. & Jennifer S. Mueller. 'The Cost of Collaboration: Why Joint Decision Making Exacerbates Rejection of Outside Information', *Psychological Science* 23(3) (2012).
- Molendijk, Arie L. 'Praktische Theologie und Religionssoziologie in den Niederlanden', in: Wilhelm Gräb & Birgit Weyel, *Praktische Theologie und protestantische Kultur*. Gütersloh: Kaiser, 2002.
- Monteiro, M.E. *Gods predikers: Dominicanen in Nederland (1795-2000)*. Hilversum: Verloren, 2008.
- Murray, Stuart. *Church Planting. Laying Foundations*. Carlisle: Paternoster, 1998.
- NHG-LHV, 'Toekomstvisie Huisartsenzorg: Modernisering naar menselijke maat. Huisartsenzorg in 2022'. Utrecht, 2012.
- Niemann, James. 'Attending Locally: Theologies in Congregations', *International Journal of Practical Theology* 6(2), 2002, 198-225.
- Osmer, Rick. *Practical Theology. An Introduction*. Grand Rapids: Eerdmans, 2008.
- Ott, E. Stanley. *Transform your church with ministry teams*, Grand Rapids: Eerdmans, 2004.
- Pickard, Steven. *Theological foundations for collaborative ministry*. London: Routledge, 2009.

- Reeling Brouwer, Rinze. 'Ambt en ambacht; de achtergronden, de actualiteit' in: Gerrit de Kruijf en Wietske de Jong (red.), *Een lichte last. Protestantse theologen over de kerk*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2009.
- Roest, Henk de. 'Praktische Theologie 2007-2012. Trendbericht', *Handelingen. Tijdschrift voor praktische theologie en religiewetenschap* 41/1 (2014), 67-78.
- Smaling, Adri. 'Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek', *Kwalon* 42, 14/3 (2009), 5-12.
- Stoppels, Sake. *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2009.
- Swinton, John & Harriët Mowat. *Practical Theology and Qualitative Research*. London: SCM Press, 2016<sup>2</sup>.
- Waardenburg, Kees. *Teamvorming voor pastores, een werkboek*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2008.
- Wahl, Rainer & Evert van Leersum. 'Het ambt van predikant in teamverband. Modellen, metaforen en hun effecten op teamwerk' *Praktische Theologie* 31(2) (2004).

## Websites

- Dorpskerk/Nieuwe Kerk 's-Gravenzande, *Geloofsbrief van de Hervormde Gemeente rondom Dorpskerk en Nieuwe Kerk*, <https://www.pgsgravenzande.nl/geloofsbrief-62>. Laatst bezocht op 19-6-2019.
- Het Huisartsenteam, 'Jaarverslag 2017', <https://www.hethuisartsenteam.nl/resultaten>, laatst bezocht op 22-07-2019.
- Protestantse Gemeente 's-Gravenzande, 'Welkom', <https://www.pgsgravenzande.nl/>. Laatst bezocht op 6-7-2019.
- Protestantse Gemeente Enschede, 'Wie zijn wij?', <http://pgenschede.nl/wiezijnwij2>, laatst bezocht op 17-6-2019.
- Protestantse Streekgemeente de Slachsang, 'Organisatie', <https://deslachsang.protestantsekerk.net/kerkenraad>, laatst bezocht op 17-6-2019.
- Reformatorisch Dagblad, 'Vier impressies van de "Christelijke Dogmatiek"', <https://www.rd.nl/boeken/vier-impressies-van-de-christelijke-dogmatiek-1.703892>, laatst bezocht op 2-7-2019.

## Kerkelijke documenten

Generale Synode, '7 brieven inzake het Ambt', april 2014.

Generale Synode, 'Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland', 2012.

Generale Synode, Stuurgroep Werk in de Wijngaard, 'De wissel voorbij: het spoor en de bielzen', 2008.

Jong, Wytze de. 'Evaluatie van het plan van aanpak 'Hand aan de Ploeg'', 2012.

Meulen, Marten van der & Sake Stoppels, 'Reacties op conceptnota 'Mozaïek van kerkplekken' en wijzigingen in de definitieve nota', Protestantse Kerk, maart 2019.

Protestantse Kerk, 'Met vreugde en vrucht', 2011.

Protestantse Kerk, 'Mozaïek van kerkplekken', april 2019.

Protestantse Kerk, 'Notitie over de ambtsvisie van de Protestantse Kerk in Nederland', 2012.

Regiegroep Kerk 2025, "Naar een cultuur van mobiliteit", nota met een besluitvoorstel over de mobiliteit van predikanten in relatie tot roeping, flexibiliteit, werkgelegenheid en teamwork', 2017.

Wereldraad van Kerken, "Dooop, Eucharistie en Ambt", Verklaring van de Commissie voor Geloof en Kerkerde van de Wereldraad van Kerken (BEM-rapport)'. Peru: Lima, januari 1982.

# Bijlagen

## Bijlage 1 – Opzet groepsgesprek

### **Opening:**

1. Hoe is het team ontstaan? Wat is er verschillend tov 2 jaar geleden?
2. Wat waren de overwegingen? Welke overwegingen wegen het zwaarst?
3. Ambt en team?
4. Wat is het doel van samenwerken/zou het doel moeten zijn?

### **Inhoudelijk:**

1. Waarop is samenwerking mogelijk en waarop niet?
2. Wat is de meerwaarde van samenwerking? En wat verlies je in een teamsamenwerking?
3. Hoe is de verhouding tot de gemeente?
4. Wat kan de samenwerking blokkeren?

### **Werken als team:**

1. Hoe gaan jullie om met de rolverdeling?
2. Komt de persoon ook weleens naar voren?
3. Is er mogelijkheid tot aanspreken?
4. Hoe ontstaat teamlearning?

## Bijlage 2 – Gespreksverslag PGEnschede

Dit stuk is een gespreksverslag van het groepsgesprek tussen 3 predikanten van de Protestantse Gemeente Enschede en mijzelf als onderzoeker naar het ontstaan, de aard en de invloed van het werken als predikantenteam.

Dit verslag bevat letterlijke teksten uit het gesprek, geanonimiseerd weergegeven. Gekozen is om niet te transcriberen, maar een uitgebreid verslag van vragen en antwoorden te maken. Achteraf wordt dit verslag gestuurd aan de betrokkenen om geaccordeerd te worden. Deze keuze leg ik uit in het hoofdstuk methode van onderzoeken.

### **Het gesprek**

Het gesprek begint met een korte rondleiding in de vernieuwbouwde kerk. Een open gebouw met veel lichtinval, ruim van opzet en licht van kleur.

Het eigenlijke gesprek begint in de pastoreskamer waar ik mezelf voorstel en een rondje langs de gesprekspartners maak (in dit verslag aangeduid als A, B en C, mijn tekst is aangeduid als I).

Tijdens het voorstelrondje komt er al veel boven over het ontstaan van het team, hier begint de opname.

A: [REDACTED]  
De laatste drie jaren zijn de leukste werkjaren tot nu toe. Het werken in een team draagt echt vrucht.

B: Het blijkt te werken hoe we ons nu verdeeld hebben. Ik specialiseer me op het gebied van [REDACTED], hoewel het klein is, zie je dat het werkt.

C: Ik ben eerst predikant geweest [REDACTED]  
[REDACTED] De context was zo dat het kwetsbaar was, heel aandoenlijk ook, maar kwetsbaar. Met plezier heb ik er gewerkt. Het is lastig, want je bent de kerk draaiende aan het houden. Ik had wel visie, maar de kerk had nauwelijks kracht om dat ook uit te voeren. [REDACTED]  
[REDACTED] in m'n eentje in [REDACTED]  
[REDACTED] gewerkt en nu in [REDACTED] één gemeente met meerdere collega's.

I: Voelt dat niet als 'veel', [REDACTED]?

C: Wel veel als in, we hebben het gewoon druk, maar niet veel als in dat het ingewikkeld is. [REDACTED]  
[REDACTED]. Het werken in een team geeft ook een zekere ontspanning omdat je verantwoordelijkheid deelt. In [REDACTED] was er weleens een probleem en dan moest ik het oplossen. Vrijwilligers waren dan niet te bereiken of geschikt. Maar dan moet je wel beslissen. [REDACTED]  
[REDACTED] veel makkelijker overleggen, dingen aan elkaar overlaten. Hoewel het net zo druk is qua werkzaamheden, voelt het ontspannen.

I: Wat is de meerwaarde van het werken in een team?

B: Ja inderdaad wel het delen van verantwoordelijkheid. Je kunt dingen samen oppakken, overgeven aan iemand die het beter kan. Het tweede is ook creativiteit. In het bespreken van de bijbeltekst van de komende dienst bijvoorbeeld. Het bespreken maakt een creativiteit los die je zelf op dat moment niet zou hebben. Of er gebeurt iets, bijvoorbeeld met jongeren, wat zullen we ermee doen? Dan hoef je het niet zelf perse te bedenken.

A: De structurele dialoog. Alles in je werk doe je in dialoog, en die maakt creatief, maar ook zorgvuldig creatief, kritisch creatief. Het is geen kunst om leuke dingen te bedenken, maar wel een kunst om adequate leuke dingen te bedenken. De dialoog laat het bruisen, maar je kunt ook vragen: 'werkt dit wel, moeten we niet bijsturen?'.

I: Is het niet moeilijk om dat een lijn te houden met meerdere personen?

A: Bijvoorbeeld in een teamretraite aan het begin van het seizoen maakten we een hele mooie beweging waarin we dachten: 'we kunnen met z'n vieren een mooi toerustingsprogramma opzetten wat eindeloos breed is, maar waar staan we nu als gemeente? Als team, als kerkenraad, als gemeente? Wat is het geestelijke gebouw dat we aan het bouwen zijn?' Daar hebben we over nagedacht en we bedachten dat we de spanning moesten uithouden, de spanning tussen seculariteit en je geloofstraditie. Dat heeft tot gevolg gehad dat we in het toerustingsprogramma maar één hoofdpunt hebben namelijk twee gesprekskringen voor jong en oud waar we zoveel mogelijk mensen bij proberen te betrekken over seculariteit. Met als ondertitel: De seculariteit in onszelf onderzoeken en leren begrijpen.

Als team wisten we juist in alle brede creativiteit meer focus te vinden dan ik in m'n eentje had gevonden.

B: De spanning daarin is, over het teamproces, dat de één die kring zou doen en ik het dan ook los moet laten. Dat moet je durven. Hij doet het op zijn manier, ik misschien anders, maar het is goed. Daarin zoek je de ontspanning. Het is constant vertrouwen aan elkaar geven en loslaten. Het is nog wel m'n verantwoordelijkheid, maar de ander pakt het op als functie van het team. Het is niet: ik laat het los en red je er maar mee, maar het is goed. Goed voor de gemeente op welke manier het ook gaat.

C: Soms verdeel je dus taken, soms is het ook goed om samen te doen. De meerwaarde van teamzijn is de bundeling van krachten. Als gemeente ook: Je hebt wat meer kritische massa, qua personele bezetting ook. Maar ook in het team, je verdeelt taken, kunt dingen overleggen. Maar ook samen doen. Kerstavonddienst bijvoorbeeld. We doen geen traditionele kerstnachtdienst want die zijn er al genoeg in Enschede, maar op een andere manier proberen we een publiek aan te spreken. Dat doen we met z'n tweeën en gaan we ook met z'n tweeën voor. Het resultaat is dan ook meer dan de som der delen. Je kunt zeggen 'het is ook een dubbel aantal uur qua investering', maar dan levert het ook pas iets op. Dat kun je absoluut niet in je eentje.

Qua voordeel ook nog de flexibiliteit. Stel je hebt een uitvaart, maar ook nog andere afspraken dan kan dat nu veel flexibeler. Qua vakantiedagen ook. Het geeft ontspanning



I: Terug naar het begin, het ontstaan van het team: hoe de kerk samenkwam loopt waarschijnlijk parallel aan het ontstaan van het team, maar hoe is specifiek het team ontstaan en wat waren de overwegingen?

A: Dat is lastig, je maakt het plaatje van het verleden, dus subjectief, van mij uit, is het zo: Het kernmoment was een AK-vergadering met alle wijken en een voortdurend krimpende begroting waarbij je altijd wel een predikant wegging waardoor je weer kon ingrijpen. Nu gingen er te weinig predikanten weg en de begroting kromp wel door waardoor er een soort paniekmoment ontstond. Nu gaat het echt niet goed. Toen is 'dé vacaturestop' afgekondigd. ██████████ ██████████ gezegd: 'dat kan niet waar zijn, want dan wordt dus de oplossing alleen maar bij de predikanten gelegd. "Los het maar op, we gaan niks in de structuur veranderen, want dat kan niet. De gebouwen zijn heilig, de clubs zijn heilig, de nestgeur is heilig, de predikanten lossen het wel op, we gaan gewoon met minder mensen hetzelfde werk doen". ██████████ van de AK geëist dat we moesten doorpakken. ██████████ een dubbel besluit genomen: Vacaturestop, dat betekent dat de wijken een proces aangaan om een structurele oplossing te zoeken, en we stellen een bindende commissie aan, het mag niet meer zo blijven, waaraan elke wijk zich committeert. De predikanten nemen op hun beurt de verantwoordelijkheid door als team te gaan werken. ██████████ ██████████ Dat was dus met een set aan predikanten die het helemaal niet gewend waren. Gepokt en gemazeld in het solistisch werken. Dus het was niet vanzelfsprekend om op die manier te werken. Daarna kwam natuurlijk een heel traject, en we zijn gaan trainen, en sessies met Kees Waardenburg en allerlei modellen van teamzijn aangeleerd.

I: Wat waren dan de achterliggende motieven? De overwegingen? Was dat de nood?

A: Ja, maar daaronder sluimerend de gedachte dat we als wijken samen hetzelfde probleem hebben. En zo verschillend was het niet. Ze lazen allemaal 'de eerste dag' en hadden min of meer dezelfde liturgie, maar zeiden toch: we kunnen niet samen.

B: De wijkgemeenten zeiden inderdaad allemaal: We zijn heel anders. En de andere wijkgemeente zei: Wij zijn nog zo vitaal, we hebben jullie niet nodig. En weer een ander: Wij zijn echt heel bijzonder.

A: Dus de eyeopener was dat we concurrenten waren geworden in dezelfde vijver. En dát gegeven liet ons nadenken: Willen we dat dan? De sterkste wint het pleit, de één z'n dood is de ander z'n brood, willen we dat als beleid afspreken? Dat besef liet ons nadenken over wegen naar solidariteit. Als wijken, maar ook als predikanten. Want ook als predikanten was je elkaars concurrent. Er was haat en nijd onderling.

I: Onderliggend aan dat besluit, het is noodgedwongen, maar ook ingegeven om de vijver de vijver te laten en ergens anders te gaan vissen.

A: Jazeker, samen delen we de pijn, en samen bundelen we de krachten. Dat is toch veel mooier dan elkaars concurrent zijn in een vijver waarvan het water steeds verder zakt.

B: En was de stad ook nog een motivatie? We zijn kerk in deze stad. Nog weer anders dan: We zijn kerk in twee verschillende dorpen. We zijn kerk in deze stad, en wat heb je deze stad te vertellen.

A: Ja, precies. In dat proces is die missie ontstaan. Er waren wijken die meer en minder stadgericht waren, maar alle wijken hadden last van navelstaarderij. In dat proces is de missie 'Geloven in Enschede', wat nog steeds onze missie is, ontstaan. In z'n dubbelheid: In geloof in het leven in deze stad. Ik geloof in de krachten in deze stad. Daarom het geloof.

Doordat we de interne solidariteit vonden ontstond ruimte voor de open blik.

I: Dus de missie ontstaat gaandeweg nadat er bestuurlijke argumenten zijn om op deze manier te werken? Want er zijn ook andere manieren om te werken?

A: Ja, gaandeweg bleek de meerwaarde van gezamenlijk groter dan afzonderlijk. Natuurlijk is heel lang volgehouden om in 4 of in 2 te splitsen. Maar wat is nou de meerwaarde van 2 boven 1? Ja dat je over 7 jaar misschien nog een keer moet splitsen. En dat je nu twee keer investeert, gebouwen etc. Gaandeweg ontstond meer visie op 'samen' en 'open'.

B: En wat ik [REDACTED] zie is dat ook gaandeweg de transitie van individueel werken naar het teamwerk op de een of andere manier ontstaat. Wat daarin gebeurt weet ik niet, maar iedereen kreeg toch door dat hij/zij z'n individualistische toko en manier van werken ondergeschikt moet maken aan het belang van de gemeente.

A: We hebben daarvoor ook echt rollenspelen gedaan met Kees Waardenburg en andere coaches. Over wijkkerkenraad waarin je vanuit de Algemene Kerkenraad met de daar samen bedachte voorstellen terugkomt als wijkpredikant. Daar gingen we onderuit. Conclusie was dat je niet in je ééntje naar je wijkkerkenraad moet gaan. Dan ligt je solidariteit ten minste voor de helft daar. Dat gingen we dus met z'n tweeën doen. Uitleggen en bespreekbaar maken in de wijkkerkenraad, dat is niet meer de taak van de wijkpredikant, want dat red je niet. Zo'n kostbaar moment zo'n rollenspel. Een eye-opener.

I: Want hoe zorg je ervoor dat je er als team voor staat?

B: We kwamen er op een gegeven moment hier aan tafel achter dat alles wat hier in het klein gebeurt, in de gemeente in het groot gebeurt. We hebben wat robbertjes uitgevochten hier. Alle ruzies die hier ontstaan, gebeuren ook in de gemeente. We mogen hier ruzie maken, dat is goed. Maar het tweede is: We besluiten dat als er een besluit genomen is, we er met z'n allen voor staan, wat je ook vindt. Dat verdedig je ook naar je achterban toe en daar help je elkaar in.

A: Dat 'alles wat hier in het klein gebeurt ook in de grote gemeente gebeurt' heeft twee kanten: De verschillen die wij onderling beleven bestaan net zo in het groot. En de andere kant: Als het je als team lukt om ondanks de verschillen, te kiezen voor een bepaalde weg, dan zal dat ook een weg blijken voor de gemeente als geheel.

Dus wat kies je dan? Die gezamenlijke weg, of je weer tegen elkaar laten uitspelen? In het laatste geval begin je gewoon weer bij nul.

B: Ja precies, bijvoorbeeld bij de keuze voor één of twee gebouwen. Dan moet je ervoor gaan staan als de beslissing is genomen.

I: Maar dat is nu misschien wel makkelijker dan tien jaar terug toen de wijken nog verdeeld waren? Nu heb je geen eigen wijk meer.

A en B: Ja

I: In hoeverre komen theologische motieven naar de voorgrond?

A: Wat ik net zei, die ontdekking van het worden van elkaars concurrent. Een jonge ouderling zei dat [REDACTED]: Dat is toch niet christelijk dat we zo als wijken met elkaar omgaan?

Ik denk niet dat we een Bijbelse theologie over de zich concentrerende kerk hebben ontwikkeld, maar dat moment was een geloofsmoment, een richtinggevend theologisch moment over wat zich afspeelde.

C: Even terug naar kerk nog, ecclesiologisch is er wel iets over te zeggen. In [REDACTED] heb ik gemerkt dat we wel heel erg probeerden te clusteren. Je hebt een bepaalde kritische massa nodig dat de kerk een bepaalde objectiviteit nodig heeft, anders wordt het al snel 'ons clubje, zo doen wij het hier'.

A: Sectarisme noemen we dat

C: Kerken die elkaar helemaal niet kunnen vinden die in mijn beleving helemaal niet zo anders zijn. Ik noem dat maar objectiviteit. Om open te zijn, en ook welkomend naar de samenleving, heeft dat ook nodig.

B: Dus dat is eigenlijk een kritische noot die je zet bij de tekst "waar twee of drie tezamen zijn in mijn naam".

C: Ja, dat wordt heel vaak gebruikt, heel irritant. Want dat is geen oproep om ook maar met z'n tweeën samen te blijven zitten.

A: Ja, dat hebben we écht bewust gekozen. Dat kan het doel niet van kerk zijn 'hoe kleiner, hoe beter'. Dat werd wel gezegd: "maar nu ken ik iedereen, en straks ken ik niet meer iedereen". Maar is dat erg dan? Dat waren ecclesiologische vragen van de eerste orde.

C: En al die kleine kerken hebben in hun beleidsplan dat ze een open en veelkleurige kerk willen zijn. Maar dan moet je ook doen naar wat je met de mond belijdt, en hoe je daarnaar handelt.

A: Maar de waarheid daarvan hebben we wel bewezen in deze samengang. De interne openheid heeft absoluut een externe openheid gefaciliteerd. Het heeft ruimte geschapen voor het externe gesprek.

I: Waarin merk je dat?

A: Doordat de lijntjes naar buiten toch heel belangrijk zijn geworden. Een wijkorganisatie vergadert in dit gebouw. Er zijn talloze lijntjes naar buiten die heel erg belangrijk zijn voor het bestaan van deze gemeente. Het is niet zo dat wij een waarheid hebben voor deze stad. Maar met deze stad zoeken we en bidden we om waarheid.

Maar dat is ook het meest bedreigde, dat we toch weer een clubje worden.

In de interne openheid heb ik de ruimte enorm gemerkt. Uiteindelijk verschilden we toch wel natuurlijk. Doordat je andere (ik bedoel: nieuwe) mensen voor je kreeg ontdekten we dat we

verschillende mensen zijn, en hoe verschillend geloof anno 2015 is. Hoe verschillend jij en ik geloven. Ineens werd daarover gepraat. Het ging ineens weer over God!

C: Waaraan merk je dat: Aan de houding van mensen. Dat merk je aan de bundeling van krachten, niet zoveel met teamwerk te maken, maar de kerk is elke dag open. Het is op dit moment niet incrowd, dat gevaar is er wel altijd, maar er is een openheid.

A: Dat krijgen we ook terug van nieuwkomers. Er is een continue stroom van nieuwe ontmoetingen. Vroeger was randkerkelijk mensen die vanuit het midden naar de rand gingen en er overheen waren gekukeld. Nu is randkerkelijk buiten zijn en af en toe eens binnen komen kijken. Van al die mensen horen we allemaal: het is wel een open sfeer hier.

B: En ook: één liturgie. De liturgie is van de gemeente, en wij komen daarin met onze verschillende verhalen voor. Het maakt niet uit wie er voorgaat, het zit altijd even vol. Binnen de liturgie van de gemeente is ruimte voor al onze verschillendheid. Daarin vullen wij elkaar ook aan. Mensen laven zich daar ook aan.

A: [REDACTED]  
[REDACTED] We hebben een heel intens voorgesprek gehad: wie zijn we dan geworden in drie jaar tijd. Samenhang en diversiteit, die paradox, dat was de kern van wat mensen zeiden 'die hebben we hier leren beleven, dat willen we niet meer kwijt'. [REDACTED]  
[REDACTED]

I: Iets verder op jullie persoon als predikant. Wat zijn verschillen tussen het werken als solist of in een team?

C: Het verschil in ons team zit niet in de kerkelijke of theologische ligging. Dat werkt ook denk ik. Als je theologisch met elkaar uit elkaar ligt moet je het met elkaar doen. We hebben wel een verschillende insteek en verschillende opleiding, maar qua kerkelijke ligging en preken liggen we niet heel veel uit elkaar. Dat scheelt.

I: Zou het kunnen werken als het wel ver uit elkaar ligt?

B: Ik denk wel moeilijk als het gaat over vertrouwen. Bij grote verschillen zul je toch voelen: die collega zal mij nooit het vertrouwen geven dat ik het goed doe op de manier zoals ik het doe. Ik denk wel dat het een voorwaarde is.

C: Wat betreft persoonlijke verschillen heeft het voor mij puur te maken met praktische dingetjes: tijd en deadlines bijvoorbeeld.

B: Maar dat is wel een belangrijke. Je hebt een andere manier van werken, dat kan stress geven.

A: Ja, en eigenlijk hebben we besloten om juist op dit punt een vervolgtraject in te gaan van betere teamvorming. Een coach van buiten de kerk die ons helpt om te gaan met dat soort karakteriologische en werkmethodologische eigenheid waarin je wel afhankelijk bent van elkaar. Juist op dat punt valt te winnen. Dit punt is heel kostbaar.

I: Verandert het ambt, je ambtsvisie, in een team?

\*Allen denken na\*

B: Ik vermoed het wel. Dat heeft denk ik te maken met het solistische en het gedeelde.... (stilte)

C: Voor mij heeft het ook te maken dat je in elkaars plaats kunt treden. Dat ik niet verbonden ben aan de wijk waarin je pastoraal verantwoordelijk bent. Dat levert soms praktische problemen op, maar je kunt in elkaars plaats treden. Bij een sterfgeval bijvoorbeeld kon een collega niet komen, ik kon wel, gaf haar de zegen hoewel ik haar nooit had gezien. Op dat moment ben ik echt met m'n ambt bezig, maar mede namens mijn collega's. Ik ben meer ambtsmatig bij deze mevrouw betrokken dan persoonlijk.

A: Ja inderdaad. Ik heb meer ambt dan vroeger. Vroeger was het ook het sociale van de wijkpredikant en je charisma en je uitstraling. Dat was een trukendoos tot en met en dat werkte wel. Nu is er veel meer ambt. We zijn met elkaar predikant. We noemen ons één predikant met vier gezichten. En dat schept kansen, en ook verantwoordelijkheden. Ik heb me altijd te verantwoorden naar jullie als predikantenteam.

C: er komt nu bijvoorbeeld een doop aan. Een van ons begeleidt de ouders pastoraal, [REDACTED] [REDACTED] Maar dan maakt de persoonlijke band die de één al heeft niet meer uit, ook voor de gemeenteleden niet.

A: Steeds minder, soms nog wel, maar die zien ook de meerwaarde. Dat is ambt! We zijn als predikant één.

B: En ook op zondagmorgen, dan ben ik me heel bewust dat ik daar sta namens het team. Het is veel minder mijn persoon. Heel lastig om te duiden, maar zeker ook omdat we het voorbereidende gesprek hier met elkaar hebben. Je voelt je gedragen in je ambt.

C: Als je alleen in een gemeente staat is het jouw gemeente. En dat is nu anders. Het is onze gemeente.

B: En dat ons voelt anders dan ons apart.

A: In onze visiebesprekingen maakten we een poster waarop zulke mooie zinnen staan. Eigenlijk gaat dit over het ambt van predikant, niet hoe verdeel je het werk, maar hoe ben je predikant.

De vraag was: Wat is een team?

Eerste antwoord: Gezamenlijk taken uitvoeren en evalueren. Klaar!

Oh nee! Daar kwam toen de hartstocht bij, het persoonlijke, maar dan wel het hart van de persoon, niet charisma, maar je gedrevenheid. En de gezamenlijke evaluatie: waar sta je als kerk? Wat is geloof en kerk nog in deze tijd?

Met alleen 'verdeling van het werk' waren we heel ongelukkig. Als dat 'teamwerk' is, dan hoeft het niet. Dat is alleen maar pragmatisch. Pas door de aanvullingen werd het spannend. Maar juist die aanvullende zinnen beschrijven precies de ambtelijke kant van het team-zijn. Het werk is heel ambtelijk!

C: En qua ambt ook interessant om te kijken naar de synode, Mozaïek van kerkplekken waarin de ambtsvraag nog even is uitgesteld. Naar aanleiding van de commissie Veerman die gradaties in ambt zag. Kerkelijk werkers, nu is de vraag of er ook pionier-pastors moeten ontstaan. In een team zoals

wij dat hebben merk je dat we vier gelijken zijn. We hebben wel een voorzitter, maar dat is meer praktisch. Soms merk ik, dat maakt het ook lastig voor ons om besluiten te nemen. Heel veel thema's die we oppakken worden op de lange baan geschoven. Dat is een volgende stap. We hebben geen seniorpredikant of junior of kerkelijk werker. We zijn vier predikanten.

B: Ja precies, en je wilt elkaar ook ontzien want je bent samen verantwoordelijk. Het maakt de slagvaardigheid soms wel eens lastig.

A: Soms is de inefficiëntie een teken dat het nog niet rijp is om een besluit te nemen, dan is het heel vruchtbaar. Het moet rijpen. Maar soms moeten dingen in een veel kortere slag gedaan worden.

B: En wat dat betreft zijn we ook allemaal predikanten, we horen onszelf ook graag.

I: Wat kan die samenwerking verder nog blokkeren? Waar loopt een team tegenaan?

B: Ik denk dat het er over gaat dat je overstijgt dat het alleen gaat over het verdelen en uitvoeren van de vaste taken. Mensen moeten begrijpen dat het meer is dan werkverdeling.

C: Ook dus op hiërarchie in het team die er niet is. En ook dat we alles met elkaar afstemmen en dus ook veel tijd kwijt zijn aan onderlinge communicatie. Het teamoverleg is heel nodig. Je kunt zeggen: dat kost toch veel tijd? Maar dat is echt nodig. Maar meer en meer komt er meer communicatie omdat je zelf niet de knoop doorhakt en keuze maakt omdat je het met elkaar wilt doen.

A: Dat is een verrijkende en bedreigende factor tegelijk.

B: Bedreigend is verder ook dat je het elkaar echt moet toevertrouwen. Ook als je maar enigszins denkt: jij doet het toch niet goed. Dan ondermijn je de teamvorming.

C: Wie hakt nu de knoop door, denk ik weleens.

I: Hoe is de rolverdeling? Is er een Primus Inter Pares?

C: Ja, wie hakt de knoop door, maar zelf doe ik het ook niet! Want je wilt ook je collega's de ruimte laten.

A: en ik zou het niet willen zijn, en ook niet willen dat één van jullie het was.

Een van de leerdingen was ook dat we beter moeten leren ruziemaken. Creatiever omgaan in de verscheidenheid in communicatie. We beschermen elkaar soms teveel.

I: Is die mogelijkheid tot aanspreken er?

A: Dat is moeilijk

B: Ja, omdat je elkaar ook teveel mag. Het is ook een bepaalde vriendschap. Dan denk je: is dit nu zo belangrijk om daar de discussie over aan te gaan?

A: Ik verzwijg weleens dingen voor m'n collega's. Dingen die ik eigenlijk eens met hen zou moeten bepraten maar wat ik niet doe omdat ik denk 'het is niet zo belangrijk'.

B: en dat hebben we allevier bij elkaar. Maar daar heb je iemand bij nodig. Het komt nu op doordat jij erbij aanwezig bent.

A: Dat zwijgen is wel efficiënt, maar als we de goede woorden zouden vinden en de goede manier zou spreken veel meer bijdragen. Het zwijgen draagt niet bij.

I: Om *teamlearning* door te maken moet alles gezegd kunnen worden. Hoe ontstaat die teamlearning? Is er groei?

B: Ik denk wel dat het er is. Sluimenderwijs aan de hand van dingen die er op tafel liggen. Bijvoorbeeld over de verdeling van pastoraat. Dan komt het gesprek ook over hoe doe jij het? Daar leer je van. De manier van werken deel je.

A: Ontstaat het sluimenderwijs, of doen we er meer aan? Ik vind het een moeilijke vraag.

B: Maar ik denk wel dat we de conclusie kunnen trekken dat we er te weinig aan doen! Dat het gevaar is dat je het maar laat sluimeren. Dat de woensdagochtend gebruikt wordt voor preek, taken en dat er geen teamdingen op tafel komen.

A: Maar als je terugkijkt zie je dat de botsingen, klein of groot, het meest leerzaam waren. Als het niet lukt om de escalatie tegen te houden. Maar de botsingen zijn ook weer altijd dezelfde, dus wat leer je dan?

I: Misschien ook een verschil over botsingen over de persoon?

A: Ja precies. Als het botst lijkt het vaak 3 tegen 1.

C: En je wilt het dan voor de ander opnemen, maar 2 tegen 2 is ook niet handig.

I: Is een oneven team dan makkelijker?

B: Nee, [REDACTED] dat is waardeloos. Een bedreiging voor het team is dat je dus ook een kritische massa moet hebben. Met z'n drieën is echt dat je altijd 2 tegen 1 zit.

C: Ook een interessant punt van je onderzoek, uit hoeveel een team moet bestaan.

[REDACTED]

B: En dat mankeert het team ook [REDACTED].

A: Afhankelijkheid is het kernwoord. Je bent van elkaar afhankelijk. Terug naar het begin van het gesprek. De ontdekking in 2004 was ook dat we doen alsof we solisten zijn, maar we zijn totaal van elkaar afhankelijk. De afhankelijkheid is nu niet minder geworden, maar vruchtbaar.

I: Onbewuste afhankelijkheid is bewuste afhankelijkheid geworden?

A: Ja.

I: Taakverdeling. Is die er?

B: Jongeren, diaconale gedeelte.

C: Voltijd en deeltijd scheidt ook.



B: Er zijn niet echt hele harde afspraken, maar fluïde grenzen.

I: Zou onderlinge teamlearning zijn dat je bespreekt of iedereen daar nog blij mee is?

B: Ja, de fluïditeit heeft iets moois, maar ook ingewikkelds. Misschien moeten we wel weer terug naar heldere afspraken. Nu fluïde, het kan beiden, maar misschien moet het wel meer rigide worden.

I: Zouden jullie nog terugkunnen naar solistisch werken?

A: Ik wil het ook niet meer. Ik zou het niet meer kunnen. Qua flexibiliteit, maar zeker ook qua dialoog.

B: Ik denk ook dat ik het niet meer zou kunnen. En tegelijkertijd denk je ook weleens: laat me lekker je eigen ding doen.

C: Het gevoel overvalt je weleens: het was ook wel lekker overzichtelijk. En duidelijk welke mensen bij mij hoorden. En dat je alles moet afstemmen. Maar goed, dat is een soort romantische nostalgie. Want als ik weer in zo'n situatie zou komen zou ik ook gek worden.

I: Maar het kan je ook gemakkelijk maken?

B: Ja, dat is ook een gevaar van een team. Dat je op sommige momenten achterover kan leunen en het aan een collega overlaat.

C: Het grappige is dat in Nederland het solistische de norm is. In het buitenland is het wel anders, sowieso in een structuur als Junior en Senior. Je begint als junior. Hier is de solist de norm. Eigenlijk gek.

I: Eigenlijk ook gek dat de opleiding zo ingericht is, het in ieders hoofd zit, terwijl de samenleving vraagt om samenwerking?

B: Ik denk dat de gemeente ook echt de meerwaarde inziet van de doorgaande lijn. Diversiteit en samenhang. Iedere zondag een andere dominee geeft veel uiteenlopende thema's in preek bijvoorbeeld. Dus ook de gemeente wordt beter van de samenhang.

C: Dat er ook continuïteit is. Ook in de vakantie bijvoorbeeld. Wij kunnen in de vakantie in de liturgie juist een tandje bijzetten. En niet alleen in de zondagse dienst, maar ook in de pastorale aanwezigheid is er continuïteit.



## Bijlage 3 – Gespreksverslag PG 's-Gravenzande

Dit stuk is een gespreksverslag van het groepsgesprek tussen 3 predikanten van de Protestantse Gemeente 's-Gravenzande en mijzelf als onderzoeker naar het ontstaan, de aard en de invloed van het werken als predikantenteam.

Dit verslag bevat letterlijke teksten uit het gesprek, geanonimiseerd weergegeven. Gekozen is om niet te transcriberen, maar een uitgebreid verslag van vragen en antwoorden te maken. Achteraf wordt dit verslag gestuurd aan de betrokkenen om geaccordeerd te worden. Deze keuze leg ik uit in het hoofdstuk methode van onderzoeken.

We stellen onszelf voor. Hier komt gedeeltelijk het ontstaan van de gemeente zoals die nu is ter sprake.

A: We werken hier in een nogal geschakeerd dorp met allerlei geloofsovertuigingen, allerlei verschillende mensen. Men zegt altijd: 's-Gravenzande is een heel erg kerks dorp. 'Geweest' denk ik er dan onwillekeurig bij, want dat is inmiddels wel anders. Maar er zijn wel allerlei verschillende soorten kerken. 10 in totaal, alles meegerekend. Wel veel, een enerverende omgeving. Westlanders zijn van het aanpakken, soms van het doen voor het denken. Daar moeten we soms op inspelen, haha.

Sinds een aantal jaar zijn we een Protestantse Gemeente, dat heeft best wel veel voeten in de aarde gehad voor het zover was. Waar dat door komt zou volgens mij ook nog weleens te maken kunnen hebben met de mentaliteit van tuinders die koning op hun eigen erf zijn, dus erg geneigd zijn in eigen kring te bewegen. Maar dat weet ik niet. In ieder geval heeft het veel voeten in de aarde gehad, maar nu zijn we zover.

Er was al wel veel interactie tussen collega's voor mij, in ieder geval een gezamenlijk ministerie met verre wortels.

B: In mijn eerste gemeente was ik al verbonden aan twee gemeenten. [REDACTED]. Toen 's-Gravenzande in mijn beeld kwam werd er al wel tegen mij gezegd 'we zijn bezig met een experiment om een kerk te stichten'. Nu is dat gebeurd, de fusie is afgehandeld [REDACTED]. Dus over het onderwerp teamvorming heb ik al een persoonlijke dichotomie met [REDACTED] verschillende contexten die radicaal kunnen verschillen. En dan moet ik ook nog deel zijn van een ministerie met andere krachten daarin.

C: Ik kwam hier in een team wat heel divers was, diverser dan nu. Een pinkstervoorganger en een vrijzinnige voorganger zaten bij elkaar en de vrijzinnige voorganger opende met gebed. Dat was voor mij helemaal nieuw. Ik kwam uit [REDACTED] waar vrijzinnigheid niet zoveel met God te maken had, meer met medemenselijkheid. Dus daarin ging er een wereld voor me open. Het is in de loop der tijd veranderd. [REDACTED] we hebben een transformatie ondergaan.

Wat ik nu wel zie is dat je als predikanten druk bent met je eigen werkveld, je wijk en wat taken daarboven. En ik zie dat dit wel een rol speelt om als kerken gezamenlijk vorm en inhoud te geven naar de samenleving toe. Maar ook naar elkaar toe om te ontdekken wat de gaven in elkaar zijn om elkaar te helpen in je eigen wijk en gemeenschappelijk beter te kunnen functioneren.

Niet alleen als spiegel maar ook dat je gezamenlijk met iets naar buiten komt waarvan mensen zeggen: 'de kerk staat nog ergens voor'. Bijvoorbeeld bij de gezamenlijke braderiedienst. Dan bied je aan het dorp als gezamenlijke kerken iets aan.

I: Hoe is het samenwerken ontstaan?

C: Aan de NoorderBrug zijn 3 predikanten verbonden. Twee predikanten zitten in de Dorpskerk, De Rank heeft een predikant en in de Uniekerk staat ook een predikant. We kijken nu naar wat is onze gezamenlijke belang om als team of groep te zoeken naar hoe zijn we samen kerk hier op het dorp. Het was een overleggroep waarin we meedelen wat we doen en that's it. De afgelopen twee jaar is gezocht naar is het meer dan een overleggroep? En waar willen we naartoe werken? En dat hebben we geëvalueerd.

B: Je komt eigenlijk op een heel cruciaal moment hier. Toen we met de fusie naar de PGG klaar waren had onze AK een heel duidelijk perspectief dat het team van predikanten een heel duidelijke shift moet maken van 'we zijn nu een team van predikanten van de PG'. Dat was ook de reden waarom ze bereid waren om te investeren in het proces met een externe. Daar zijn we nu mee klaar, we hebben nu voor- en nadelen, en daar stap jij precies in.

We zijn nu toe aan een bijstelling. De context van de bijstelling is wel cruciaal.

Nu ben ik benieuwd naar de vraag: 'wat maakt een predikantenteam onderscheidend aan een 'organisatieteam''? Wat is een predikantengroep als team?

I: Wat maakt dat voor jou anders?

B: Vanuit mijn achtergrond heb ik wel [REDACTED] van wat de Bijbel zegt over ambt. Daar heb je dan een ecclesiologieverklaring voor. Maar nu is mijn vraag, hoe kunnen we deze moderne contexten van teamvorming etc. toepasbaar maken op ons verstaan van wat een team predikanten is.

I: Dat is precies de vraag waar ik naar zoek: Heeft theologie een andere invloed op het zijn van een team?

I: Wat zou volgens jullie een verschil zijn tussen een team op kantoor en een team predikanten?

A: Ik denk dat dat alles te maken heeft met de context van de kerk als geloofsgemeenschap. En de doelen die je stelt als kerk versus organisatie. De vraag naar samenwerking tussen predikanten moet je dus aanvliegen vanuit het eigene van de kerk want wat zijn dominees? Dat wordt sterk bepaald door de geloofsgemeenschap waarin ze werken. Wat ze doen of wat ze verondersteld wordt te doen. De kerk is echt een eigen tentje op de markt des levens met z'n eigenheid waarin we als voorganger geroepen zijn dan dat je voor een tijdje dit werk doet.

Een collega zei: dominee dat doe je niet, maar dat ben je. Daar hebben we allemaal ervaring mee.

I: Dat geroepen zijn, heeft dat invloed op het zijn of worden van een team?

B: Laat ik die specificatie nu heel praktisch maken, want dat kwam ook naar voren in ons vorige evaluatiegesprek. Wij dachten allemaal: Nu zijn we gefuseerd tot PGG en nu zijn we een team te noemen. Daar kregen we door de externe begeleider perspectieven bij van een ideaalbeeld van zo gaan we het nu doen. Maar ik kom er nu achter dat tussen onze personen en dat beeld van team de wijksidentiteit als een bepaalde drempel wel aanwezig is. In ons denken zijn we in eerste plaats nog predikanten in onze wijk. We zijn beroepen door onze wijk en daar ligt onze prioriteit. De fusie is iets wat daarboven hangt, voor sommigen als ideaalbeeld. Ik denk zelf: nee, als je snapt dat de eenheid van de kerk theologisch het fundament moet zijn is de fusie een behaalde prestatie door de genade Gods en is dat naar ons optimum, als team moeten we daarnaar streven. En wij mogen met onze capaciteiten onze gemeentes meetrekken naar dat doel. Dat geldt voor mij persoonlijk.

I: Maar als ik goed luister zit er nu dus nog ruimte tussen de praktijk en het doel?

B: Ja, de zuigkracht van de wijk. In de massa's zijn natuurlijk wel mensen die geestelijk soms evolueren en veranderen naar het doel, maar we zijn genoodzaakt de massa's mee te krijgen. Dat schept een stress nu. Zijn we onderweg naar iets, of proberen we gewoon iets overeind te houden?

I: In de vierslag die Waardenburg aangeeft, waar staan jullie in?

A: Er komt nu wel wat naar voren dat we ergens tussen de overleggroep en de werkgroep zitten. Er worden wat dingetjes samen gedaan. Het is heel erg beperkt in tijd en in omvang, maar het gebeurt wel.

Over wijken waar we het net over hadden denk ik iets anders. Ik denk dat de gemeenten die er zijn zichzelf eerst moeten leren kennen. Als je jezelf in een groter geheel werpt, dan wordt het niks. [REDACTED] altijd behoorlijk wat werk aan de winkel om die club een gezond gevoel van eigenwaarde te geven zodat ze ook in gesprek met anderen gewoon zichzelf kunnen zijn, open zijn en dat anderen er ook wat aan hebben. [REDACTED]

Hoe het samen kerkzijn werkt moet je volgens mij heel praktisch bekijken. In Nederland heb je gewoon heel veel verschillen, wij als dominees moeten daarmee zien te dealen. Dan is het belangrijk dat je elkaar in je eigenheid herkent en dat je elkaar ook wel een paar moeilijke vragen kunt stellen: is dit echt volgens het evangelie? Hoe werkt dat dan? Dat is best moeilijk.

I: Maar komt het moment van vragen stellen dan nadat je die vragen eerst voor jezelf hebt beantwoord?

A: Ja, ik denk dat dat wel een soort voorwaarde is als ik denk aan een gemeente. Het is lastig dat we alles ook snel een gemeente noemen. Je kunt wel zeggen 'jullie zijn allemaal broeders', dat is wel waar en mooi, maar zo voelen ze dat vaak niet. Je moet mensen daarin meenemen, ze hebben een eigen stijl van geloven, en delen die vaak al generaties lang. Daar ben jij als dominee bij gevraagd, je hoopt dat je die een beetje snapt zodat je daar leiding aan kan geven.

Maar wij moeten een ruimte scheppen dat er iets gebeurt, dat er iets kan groeien. Maar wat er bottom-up komt moet je laten ontstaan.

En dat geldt ook voor hier, je representeert ook wat.

I: Straks even terug op roeping. Maar kan iemand hier eerst op reageren?

C: Wijkidentiteit is zo'n moeilijk begrip. Wanneer is een wijk zelf voordat het een ander kan worden, het zijn volgens mij vloeiende eenheden. Maar ik denk dat wij geroepen zijn om onze wijk zo goed mogelijk te begeleiden in hun eigen wijze van christenzijn. [REDACTED] is dat een hele klus, maar een roeping is wel om daarvoor pastor te zijn. Maar dan met grotere oren dat de roep van de Here God groter is dan de eigen wijk. Het koninkrijk is groter dan de geschiedenis van de wijk.

I: Moet je je dan niet afvragen of je een representant bent van een bepaalde wijk, of overstijgend lid bent van een groter geheel in dit wordende team?

B: Dat vind ik een ongelooflijk interessant punt. Het is fascinerend om landelijk de fusie van de PKN te zien met als doel om een mogelijke stabiele basis voor de toekomst te verzekeren in een onzekere tijd. En dan op wijkniveau: Maar ik denk dat als een wijk zichzelf gecommitteerd heeft aan een fusieproces dat een wijk aangeeft: we zijn bereid om iets prijs te geven ter wille van dat grote gedeelde ideaalbeeld.

Als dominee zijnde, ooit geroepen naar een bepaalde wijk, moet daarmee ook samengaan en jezelf als het ware opofferen ter wille van het grotere geheel. Daarin moet je schipperen. Je moet je wijk, je achterban niet verlaten, maar je moet ook streven naar een ander ideaal: die gefuseerde gemeente waarvan de identiteit misschien nog helemaal niet vaststaat. Dat moet elke PG voor zichzelf gaan vinden.

Roeping is daarin wel belangrijk: wat zijn wij nu samen door God hier gebracht? Wat hebben wij ten doel? Hoe kunnen we onszelf zien en vinden met onze gaven die we vertegenwoordigen. Dat is een geweldig spannend en open avontuur.

A: Wat mij helpt om in dat spanningsveld te staan is de ambtsgedachte: je bent niet dominee van de gemeente (niet het uitvoerend comité), maar je bent bij de gemeente. Het is mijn roeping en taak om te kijken wat goed is voor deze gemeente, wat God met deze mensen zou willen. Dat is een hele zoektocht. Dan kan ik dus deels buiten de gemeente staan en soms zelfs tegenover. Maar tegelijkertijd helemaal in die gemeente om er voor hen helemaal te zijn. Ik neem de positie van het ambt in, dat geeft heel veel vrijheid om tussen die verschillende velden te kunnen bewegen en schakelen.

I: Hoe verbind je de ambtsgedachte aan jullie teamdenken?

A: Dat wij allemaal hetzelfde ambt hebben (waarin de spanning zit of wij het op dezelfde wijze invullen, ervaren of definiëren). Maar het probleem zit wel in de pluraliteit. Dat maakt ook het samenwerken soms wel lastig, want als je samen wilt werken moet er ook wel iets te werken zijn. Als je elkaar verstaat, dan ga je er goed voor. Als je eerst nog heel veel over dit soort dingen moet overleggen, dan ben je niet aan het werk.

B: Je zou dus eigenlijk kunnen zeggen dat het woordje 'team' en 'pluraliteit' tegenover elkaar staan. Als je binnen één modaliteit zit kun je waarschijnlijk veel beter een team vormen. Het woord pluraliteit maakt teamvorming extreem moeilijk.

I: Waardenburg stelt dat pluriformiteit verschilt van pluraliteit door de zoektocht naar overeenkomsten en verschillen en daarmee naar het zoeken van verschiloverstijgende verbondenheid. Hoe zien jullie die zoektocht?

B: Ja, op het lagere niveau hoef je niets te overstijgen. Je hoeft alleen maar te consolideren. Dat is het verschil.

C: Maar de verschillen zijn zo gevestigd. Het verschiloverstijgende zal beleden worden, namelijk Christus, maar moet ook ervaren worden (hoe zijn we kerk vandaag), en daarin moet je elkaar verstaan. De eenheid kan een puur theoretisch gegeven zijn (we zijn in Christus één), maar wat is de opgave die daaruit voortkomt? Hoe kunnen we één kerk zijn zodat de buitenwereld ook ziet dat we staan voor één zaak? Dat is een zoektocht waarbij je elkaar nodig hebt. Wat is het koninkrijk vandaag? De wil van de Heer? Wat is de presentie van onze gezamenlijke kerken in ons dorp?

I: Is het dan ook een voordeel dat die zoektocht gemaakt moet worden als je besluit in een team te gaan werken?

C: Ja, dat faciliteert natuurlijk wel zo'n zoektocht. Anders moet je het op eigen houtje doen. Nu moet je samen spitsen naar wat de weg samen is van onze gemeenten. Nu moet je veel verder kijken dan je eigen wijkbelang. Waar willen we over X jaar uitkomen met onze wijken en welke weg moeten we dan voorbereiden.

Het verschiloverstijgend belang vind ik wel mooi gezegd.

A: En dat moet je samen kunnen vinden: in de verschillen zijn we het hier over eens. Dat moet ook niet te minimaal zijn, niet te leeg. Als dat hele grote woorden zijn waar iedereen z'n eigen draai aan kan geven is het nog steeds niets. Dat iedereen zich in de hele grote woorden kan vinden, maar je eigenlijk niks kunt vinden omdat er niks in staat. Dat is hier ook voor ons een uitdaging. Hoe verwoorden we dat dat het nog iets betekent?

En dat lukt tussen sommigen van ons beter dan tussen anderen. Als het gaat om iets van congenialiteit, dat je elkaar verstaat (op een dieper niveau dan intellectueel) ook al denk je over dingen heel anders, of dat je qua denken wel dicht bij elkaar staat maar niet heel congeniaal bent. Dat is in een grote groep ook wel heel lastig, want het is heel teer. Je moet fingerspitzengeful krijgen met elkaar, soms lukt dat niet. Om elkaar echt te verstaan is het wel nodig, want het gaat verder dan begrijpen. Dan ontstaat er iets van binding.

C: Binding is een mooi woord ja. Verbondenheid in ieder geval. Er moet een basale verbondenheid in de ervaring en geestelijk groeien om te staan voor één zaak met al je verschillende visies.

B: We hebben het facet leiderschap nog niet genoemd. Vanuit onze oude identiteit was je als geroepene een dienstknecht van de wijk. De kerkenraad was soort de manager. Nu er een fusie is gekomen komt er een nieuwe dimensie bij. Elke wijk geeft zich een beetje over aan een ander ideaal, nog niet nader gedefinieerd. Maar de dominee wordt gevraagd te opereren op een ander niveau,

namelijk als collega's samen. En ook de AK heeft geen duidelijk leiderschapsidee over de breedheid. Nu beleef ik wel stress doordat we elkaar aankijken met verschillende gaven, maar komt er geen duidelijke sturing en richting. Leiderschap in teamzijn tegenover het ambtsbegrip wat ik heb is mijn grote vraag.

I: Hoe zie je verschil in ambtsvisie in vroegere situatie versus in een teamvormingsproces?

B: Ik denk dat je als ambtsdrager een duidelijk platform hebt waarop je functioneert. De Bijbel verkondigen, inspirerend vertaald naar de gemeente die het hoort en leeft. Dat doe je in de context van een kleine wijkidentiteit. Maar nu worden we allemaal gevraagd naar een stukje nieuwe identiteit, wijkoverstijgend.

De persoonlijke strijd die je moet meemaken is dat je geforceerd wordt om kleur te bekennen. De kleur was eerst gegarandeerd door de wijk die jou beschermd. Nu moet je je wagen om je te vormen met een team collega's naar een onbekende identiteit. En dat vraagt leiderschap.

De spannendste zoektocht in een teamvormingsproces is voor mij dus wie ik ben in mijn ambt en hoe ik naar voren treed.

I: Herkennen anderen dat?

C: Ik vraag me dat af. Ik voel me nooit zo door m'n wijk gevormd. Ik vorm mede mijn wijk en heb m'n eigen ontwikkeling. Ik sta onder invloed met de mensen met wie ik dagelijks omga. Maar wordt daarin veel meer beïnvloed door mijn omgang met de Heer.

Door samen te luisteren en te zoeken in een team worden mijn antennes wel verbeterd. Mijn signalen komen wel beter binnen. Bijvoorbeeld met een vraag over kerkasiel of groene kerk, dan kun je het samen bespreken. Het verschil met vroeger is dat je een gemeenschappelijk belang hebt waarmee je naar voren komt met je visie en verschillen.

Maar ik heb niet zoveel met die ambtsgedachte. Christusvertegenwoordiger, dat is voor mij ambt. Op die manier probeer ik in de wijk aanwezig te zijn, werk ik samen, ben ik deel van een groter geheel. Zo ben ik aangesteld, en dat verandert niet in teamwerk voor mij.

I: Hoe staat dat in het licht van de genoemde driehoek beroep-persoon-ambt?

C: Ik weet niet of je daar dan nog onderscheid in moet maken.

*We spreken door over het onderscheid tussen persoon-beroep-ambt, merk je dat veel predikanten qua karakter erg solistisch zijn en tot een team worden veroordeeld. Je hebt ook predikanten die mensenmensen zijn of veel meer onderzoekend maar wel met mensen moeten samenwerken. Dat kom je allemaal in zo'n team tegen. Onbewust zijn de karakters van invloed op je teamvorming. Als je hier komt, maar liever op je studeerkamer zit, dan zit je hier met tegenzin. Terwijl als je hier zit en mensen nodig hebt om te functioneren zit je hier in een positieve vibe.*

B: Als je het hebt over het onderscheid tussen persoon-beroep-ambt, merk je dat veel predikanten qua karakter erg solistisch zijn en tot een team worden veroordeeld. Je hebt ook predikanten die mensenmensen zijn of veel meer onderzoekend maar wel met mensen moeten samenwerken. Dat kom je allemaal in zo'n team tegen. Onbewust zijn de karakters van invloed op je teamvorming. Als je hier komt, maar liever op je studeerkamer zit, dan zit je hier met tegenzin. Terwijl als je hier zit en mensen nodig hebt om te functioneren zit je hier in een positieve vibe.

I: Wat is dan de meerwaarde van teamvorming?

A: Dat kan in ieder geval zijn dat je datgene doet waarin je uitblinkt. Als je elkaar aanvult op het niveau van capaciteiten kan dat heel handig zijn. In je eentje moet je ook dingen doen waar je niet goed in bent. Denk aan een elftal. Je moet het kunnen overdragen, kunnen loslaten, maar ook kunnen gaan voor een gezamenlijke strategie, een gezamenlijk doel. Dat is iets waar wij hier voor willen staan. Kun je elkaar in het overstijgende hartelijk vinden en je daaraan overgeven en de dingen die daaronder zitten echt secundair vinden. Dan kun je tot gezamenlijke afspraken komen over taakverdeling. Dat gebeurt nu nog fragmentarischer. In zo'n proces als dit moet je daarmee omgaan.

C: Vanuit pneumatologisch oogpunt heeft de Geest verschillende gaven gegeven. De één herder, de ander leraar, de ander meer bestuurder en de ander heeft meer met luisteren, coachen. Als kerk moet je dat gezamenlijk bundelen. Ik denk dat de Geest in teamverband werkt.

I: Wat verlies je in teamwerk volgens jullie?

B: Je verliest een bepaalde exclusiviteit. Je werpt jezelf op voor een hoger doel en maakt jezelf daarmee beschikbaar. Je geeft iets prijs. Op de oude positie is het veel duidelijker, die is predikant van daar. Dat is een genuanceerder beeld. Nu ben ik predikant van de PGG, dat is meer diffuus. Je moet samen ontdekken welke kleur dat is. Geen enkele kleur kan claimen dat het zo moet. Dat is het waaghalsige hieraan. Je kunt het een risico noemen. Je verliest exclusiviteit

A: Je verliest ook een stukje vrijheid als predikant. Als solist is het heel vrij. Als je in een team zit heb je een zeker commitment aan elkaar, het bepaalt je bewegingsruimte. Collega's rekenen op mij dus je kunt niet zomaar de andere kant op. Je laat ook wat los. Maar dat is niet specifiek voor predikanten. Je komt tot een bepaalde consensus waar je je ideeën bij kunt hebben.

C: Ik heb niet het idee dat we hier zitten om bestuurlijk samen te werken, maar je moet wel wat dingen afspreken. Ik zie ons meer als een soort visievormend orgaan waarin we beleid voorbereiden en lijnen uitzetten. Een soort denktank.

A: Daarin kunnen we ons ook wel meer op richten. Dat we het beleid van de verschillende wijken meenemen in het AK-beleid en kijken: waar zitten we nu eigenlijk, wat kunnen we doen? Wij hebben ook wel doorgeleerd om de verschillende onderdelen die kerk maken bij elkaar te zien en er op te reflecteren. Als dominee ben je dan onmisbaar, dat mogen we ook wel tegen elkaar zeggen soms.

I: De samenwerking wordt volgens mij nog wel heel divers gezien. Wat hebben jullie aan deze middag?

B: Ik heb er even de nacht voor nodig om dat te bedenken.

C: Ik vind het wel mooi om van elkaar te horen hoe we erin staan. Verkennend. De realisatie dat ik mezelf niet zo wijkgebonden zie, is wel mooi om te ontdekken.

A: Ik ben wel bepaald bij de complexiteit van het alles. En de roeping die er ligt om iets vorm te geven. En te kijken naar wat mogelijk is en niet. En om niet zo bang te zijn voor het onbepaalde.

I: Het moeilijke in een proces als dit is dat het veel investering vraagt, en je weet niet wat het gaat opleveren.

*Dit wordt beaamd door iedereen waarna we het gesprek afsluiten.*

## Bijlage 4 – Datamanagementplan PThU

### **1. Algemeen**

NAAM STUDENT: Arie de Wit  
NAMEN SCRIPTIEBEGELEIDER(S): Dr. R. Brouwer  
DATUM: 5-9-2019  
VERSIE: 3.0

### **2. Algemene gegevens over het onderzoek / scriptie-onderwerp**

(WERK)TITEL ONDERZOEK / SCRIPTIE:

Waarom moeilijk doen als het samen kan? Een praktijkonderzoek naar theologische implicaties van teamvorming onder predikanten

KORTE OMSCHRIJVING VAN ONDERZOEK EN ONDERZOEKSMETHODE(N):

Aan de hand van literatuur- en kwalitatief veldonderzoek wordt de verhouding tussen literatuur en praktijk op samenwerking in een teamvorm onder predikanten onderzocht. Dit gebeurt door in eerste instantie Nederlandse en buitenlandse literatuur over het onderwerp te verzamelen en analyseren. Vervolgens wordt op twee plekken in Nederland praktijkonderzoek gedaan door open interviews te houden in een groeps gesprek met betrokken predikanten. Deze worden uitgeschreven, gecodeerd en geanalyseerd om vergeleken te worden met de literatuur.

TYPEN ONDERZOEKSDATA:

1. Geluidsopnamen groeps gesprekken
2. Anonieme verslagen van groeps gesprekken
3. Openbare beleidsnotities
4. Niet-openbare en persoonlijk overhandigde beleidsnotities
5. Persoonlijke veldaantekeningen van de onderzoeker
6. Schriftelijke bronnen (literatuur)

PERIODE WAARIN DATA VERZAMELD WORDEN:

Mei 2019 – Augustus 2019



### **3. Technische aspecten**

HARD- EN SOFTWARE:	Opnamen op tablet en telefoon (bestanden .ogg en .m4a)  Analyse en verslag in Word, bij definitieve versies opgeslagen als PDF.
BESTANDSFORMATEN:	.ogg; .docx; .pfd; .m4a
OMVANG:	Opnamen: twee keer 100 MB  Documenten in één map (inclusief literatuur): 77,4 MB
OPSLAG GEDURENDE ONDERZOEK:	U-schijf Universiteit Utrecht
OPSLAG NA AFLOOP ONDERZOEK:	ArchStor/DarkStor VU

### **4. Verantwoordelijkheden**

BEHEER GEDURENDE ONDERZOEK:	Arie de Wit
BEHEER NA AFLOOP ONDERZOEK:	Bibliotheek PThU

### **5. Juridische en ethische aspecten**

EIGENAAR DATA:	Arie de Wit
PRIVACYGEVOELIGE DATA:	Nee, (Geanonimiseerd)

### **6. Overige zaken**

De gesprekken zijn ingeleid met de vraag of de data geanonimiseerd mocht worden weergegeven en gebruikt voor onderzoek. Deze vraag is na uitwerking van het gesprek opnieuw gevraagd per mail. Iedere participant heeft hier positief op gereageerd. Verdere omschrijving van datagebruik in hoofdstuk 2.3.

=====

*(In te vullen door thesisbegeleider:)*

- Goedgekeurd
- Niet goedgekeurd, omdat: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Naam, handtekening: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

=====