

The background is a vibrant, abstract composition of overlapping geometric shapes and colors. A central figure, possibly a person or a stylized face, is rendered in shades of brown and tan, with a prominent red area. The figure is surrounded by various colored shapes in blue, green, yellow, and white, creating a dynamic and layered visual effect.

Samen werken, samen kerken?

Een kwalitatieve studie naar de betekenis van regionale samenwerking voor plaatselijke protestantse gemeenten

Masterscriptie
Nadine van Hierden

juli 2010

Samen werken, samen kerken?

Een kwalitatieve studie naar de betekenis van regionale samenwerking voor plaatselijke protestantse gemeenten

Masterscriptie in het kader van de opleiding *Organisaties, Verandering en Management*
Onderdeel van de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap (Universiteit Utrecht)

Auteur B. van Hierden (3065553)
Onder begeleiding van dr. J. Vermeulen (Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap)
dr. mevr. M.E.J. den Braber (Protestantse Kerk)
dhr. B.A. van Noord (Protestantse Kerk)



**Protestantse
Kerk**



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Soms ervaar je het, dat alles op z'n plaats valt. Terwijl de zon in lange banen door de ramen van de prachtige Jacobikerk viel, beleefde ik zo'n moment. *Wij zullen leren leven van de verwondering*, zongen we. Zó is het, dacht ik: *Niet dat ik het alreeds heb, maar ik jaag ernaar*. Het is proberen het onzegbare in woorden te vervatten, om tot de kern te komen. Zo heb ik dat ervaren de afgelopen tijd. In mijn persoonlijk leven, maar ook terwijl ik mijn scriptie schreef: zeggen wat je wilt zeggen, en tegelijkertijd beseffen dat niet alles gezegd kan en hoeft worden. Een paradox die je scherp houdt, uitdaagt om grenzen te verleggen, om op reis te gaan.

Onderzoek doen is een vorm van reizen, onderweg zijn, nieuwe mensen ontmoeten, geïnspireerd worden. De afgelopen tijd heb ik als een heel bijzondere reis ervaren. Zowel letterlijk als figuurlijk ben ik mijn reisgenoten dankbaar.

Allereerst dank ik de Protestantse Kerk voor een interessante afstudeerplek waar ik mijzelf kon ontwikkelen en een bijdrage heb kunnen leveren aan de opbouw van de kerk. Een inspirerende werkomgeving in Utrecht met tegelijkertijd de mogelijkheid om de vertaling daarvan door het hele land te zien: met recht een uitdagende plek om te mogen werken.

Bart van Noord en Marieke den Braber, mijn begeleiders vanuit de Protestantse Kerk, ben ik allebei erkentelijk voor hun betrokkenheid, meeleven en vertrouwen. Marieke: veel dank voor je scherpe oor en oog in onze tweegesprekken. Je daagde me uit tot meer eenduidig formuleren en scherpste mijn methodologische blik. Bart: dankjewel voor de telefoontjes (altijd onderweg), waarin je mij stimuleerde om nog meer te vertellen wat ik zag. Je zette mij aan tot het verbinden van mijn waarnemingen en deed dat met veel enthousiasme.

Julia, mijn kamergenote op het Dienstencentrum, bedank ik graag voor alle oppepmomentjes, lunchwandelingen en praatjes tussendoor.

Ik bleef niet alleen in Utrecht, voor mijn onderzoek was ik ook veel onderweg. Mijn reizen naar dorpjes met prachtige namen, van noord tot zuid en van oost tot west, waren niet mogelijk zonder de buurtbuschauffeurs die mij vlakbij de kerk afzetten, mijn moeder die haar auto meegaf, de meneer in Brabant die mij spontaan de fiets van zijn vriendin aanbood, de ouderling die me helemaal naar het station bracht.... Ook deze reizen hebben mijn blik gescherpt en mijn waarnemingsvermogen vergroot. Ik ben alle respondenten heel dankbaar voor hun tijd en openhartigheid. In u allen heb ik de breedte van de kerk gezien. Ik heb van u geleerd, als onderzoeker en als medepelgrim op reis!

Verder een woord van dank aan mijn begeleider vanuit de USBO, Jeroen Vermeulen. Ik heb veel geleerd van onze gesprekken en zoektochten naar de kern van dit verhaal. Dank dat je tijd nam op de momenten dat ik aan de bel trok en me van waardevolle (literatuur)suggesties voorzag.

Pien, vrolijke vriendin: we zijn allebei op tijd afgestudeerd! Je spontaniteit en doorzettingsvermogen zijn bewonderenswaardig en onze intervisie was waardevol. Marinka: heerlijk om regelmatig bij te praten over het leven, onze idealen en onze passies; dank voor je meelesen!

Ten slotte een heel groot dankjewel aan mijn vrienden, familie en vriend voor hun betrokkenheid.

Utrecht, juli 2010
Nadine van Hierden

Over lichtstralen en ramen gesproken: op de voorkant is een detail afgebeeld uit de glasschildering van de Zweedse kunstenaar Ann Wolff, getiteld *Het Licht*. Het raam is te vinden in de kapel van het Protestants Landelijk Dienstencentrum te Utrecht. Fotografie door Freek Visser (2007).

Samenvatting

Dit onderzoek is een interpretatieve studie naar betekenisgeving door respondenten van plaatselijke protestantse gemeenten aan regionale samenwerking.

Middels een combinatie van diepte-interviews, (participerende) observaties en documentanalyse werd onderzocht welke kansen en weerstanden samenwerking biedt.

Uit de bevindingen blijkt dat eigenheid, verantwoordelijkheid en verandering de drie kernthema's van het onderzoek vormen. Wanneer gemeenten gaan nadenken over samenwerking, benoemen zij dit vooral in termen van verlies en het opgeven van de eigenheid. Bovendien geven ze aan dat ze bang zijn om hun eigen identiteit te verliezen. Ik vraag me af: wat is dan precies de identiteit van de gemeente? Waar zit dat in? Het kerkgebouw? De activiteiten? De liturgie? De mensen? En is samenwerking daar zo'n bedreiging voor?

Door een onderscheid te maken tussen de kerk als organisatie en als gemeenschap wordt duidelijk dat er in regionale samenwerking eigenlijk twee argumentatielijnen door elkaar lopen. Rationeel gezien zijn er genoeg argumenten om samenwerking aan te gaan: het geld is bijna op, het aantal kerkgangers loopt terug, de predikant die werkt in verschillende gemeentes. Vanuit de gemeenschap bekeken komt er veel meer emotie bij: dit is ónze kerk! Wij horen in dít dorp! We hebben het samen goed! De gemeenschap is over het algemeen erg naar binnen gericht.

Het spanningsveld komt het meest naar voren in het bestuurlijk kader – de kerkenraad en de predikant, die met beide benaderingen rekening moeten houden en daar een weg in moeten zien te vinden. Beide invalshoeken van samenwerking zijn legitiem en met allebei deze benaderingen moet rekening worden gehouden in een proces van clustervorming.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1. Introductie.....	5
1.2. Een organisatie in beweging: de Protestantse Kerk in Nederland.....	5
1.3. Aanleiding en relevantie.....	6
1.4. Centrale vraag en doelstellingen.....	8
1.5. Leeswijzer	8
2. Methodologische verantwoording	9
2.1. Wetenschappelijke positionering van het onderzoek.....	9
2.2. Onderzoeksmethoden en validiteit.....	10
2.3. Data-analyse	15
3. Theoretisch kader	16
3.1. Een cultureel perspectief op organiseren	16
3.2. Perspectieven op verandering	17
3.3. Identiteit in de context van samenwerking	19
3.4. Samenwerking en identiteit	23
4. Bevindingen	25
4.1. Eigenheid	26
4.2. Verantwoordelijkheid	33
4.3. Verandering	39
5. Discussie	43
5.1. Spanningsvelden.....	43
5.2. De rol van identiteit als onzegbare, maar sturende kracht.....	44
5.3. Samenwerking: tussen een gemeenschaps- en een organisatiebenadering	46
5.4. Afronding	48
6. Conclusie en aanbevelingen	49
6.1. Spanningsvelden.....	49
6.2. Eigenheid	49
6.3. Tussen gemeenschap en organisatie – de rol van het bestuurlijk kader.....	50
6.4. De spanningsvelden overstijgen? Zoeken naar wegen.....	50
Bronnen	51
Bijlagen	53
Bijlage I – Organogram Protestantse Kerk.....	54
Bijlage II – Topicijst.....	55

1. Inleiding

1.1. Introductie

“Kansen voor kerken!” luidt de titel van een brochure die onlangs werd uitgebracht naar aanleiding van een symposium over hetzelfde thema. In de bundel staan verschillende verhalen van professionals die werken in de kerk. Tegen het tij van negatieve trends in, schetsen zij hoop en toekomst voor de Protestantse Kerk in Nederland.

Eén van die kansen is het stimuleren van samenwerking tussen protestantse gemeenten die in hun zelfstandig voortbestaan worden bedreigd. Maar: als samenwerking een belangrijke kans is voor de toekomst, waarom wordt er nu dan nog zo weinig samengewerkt – en gekerkt in de Protestantse Kerk?

In dit onderzoeksverslag wordt in beeld gebracht hoe lokale protestantse gemeenten samenwerking, ook wel clustervorming genoemd, beleven. Om deze betekenisgeving goed te kunnen begrijpen wordt in dit hoofdstuk eerst de organisatie en de context in kaart gebracht. Daarna beschrijf ik de aanleiding en de onderzoeksrelevantie. Vervolgens ga ik in op de probleemstelling van het onderzoek: waar moet het onderzoek antwoord op geven? Hier benoem ik de centrale vraag en doelstellingen. Ik sluit af met een leeswijzer voor het vervolg van dit onderzoek.

1.2. Een organisatie in beweging: de Protestantse Kerk in Nederland

1.2.1. De landelijke kerk

“In vrijwel elke plaats in Nederland is een gemeente van de Protestantse Kerk te vinden. Dit is een geloofsgemeenschap van mensen die zich verbonden weten door het geloof in Jezus Christus”.

Zo luidt de inleiding van een brochure over de Protestantse Kerk. Deze geloofsgemeenschap kwam formeel tot stand op 1 mei 2004. Een in de jaren '60 ingezet fusieproces verbond de voormalige Nederlands-Hervormde, Gereformeerde en Evangelisch-Lutherse kerken tot het grootste landelijke protestantse kerkverband.

De plaatselijke gemeenten zijn verenigd in het landelijke kerkverband. Hiertussen bevindt zich het niveau van de classis. Dat is een geografisch bepaalde regio, waarin zo'n 35-40 (wijk)gemeenten in deelhebben. De classicale vergadering, gevormd door twee afgevaardigden per gemeente, neemt in de kerkordelijke structuur een centrale positie in tussen plaatselijke gemeente en landelijke kerk. De belangrijkste vergadering in de Protestantse Kerk is de Generale Synode. Deze is samengesteld uit afvaardigingen van twee personen uit elke classes. Een overzicht van de verhoudingen is te vinden in het organogram in de bijlage.

De Dienstenorganisatie is de ambtelijke uitvoerende organisatie, die de besluiten van de Generale Synode uitwerkt. Het Protestants Landelijk Dienstencentrum is gevestigd te Utrecht en bestaat uit verschillende afdelingen. Binnen de afdeling Kerk in Ontwikkeling (KiO) wordt gewerkt aan de opbouw van *geloofwaardige* en *aanstekelijke* gemeenten (Jaarplan KiO, 2010:1).

Vanuit KiO werken gemeenteadvisers in de plaatselijke gemeenten in één of twee classes. Zij zijn het gezicht van de landelijke kerk in de plaatselijke gemeente en worden ondersteund vanuit vier steunpunten die over het land zijn verspreid. De gemeenteadvisers adviseren de plaatselijke gemeenten en geven daarbij vorm aan voornoemde doelstellingen. Uitgangspunt voor handelen en beleid in de Dienstenorganisatie is dat *“de kerk leeft in de plaatselijke gemeente”* (Visienota Protestantse Kerk, 2005:6).

1.2.2. De plaatselijke protestantse gemeenten

Dit onderzoek spitst zich toe op betekenisgeving in lokale protestantse gemeenten¹. Deze gemeenten kennen onderling een grote verscheidenheid ten aanzien van invulling en functioneren van formele structuren, die onder meer is terug te voeren op de ontwikkeling van de kerkelijke gemeente in de lokale context.

Al vanaf de Reformatie in 1517 kent de protestantse kerk, geënt op de middeleeuwse kerkelijke organisatiestructuur een publieke kerk, met een openbaar ambt, volgens een territoriaal principe en een pastoraal grondmodel. Dat betekent dat elke vierkante kilometer in Nederland verdeeld is onder een kerkelijke (voormalig Nederlands-Hervormde) gemeente. In elke gemeente werkte een dominee en stond een kerkgebouw. Bovendien was er altijd een kerkenraad, bestaande uit een vastgesteld aantal ambtsdragers met verschillende functies: ouderlingen, diakenen, en ouderling-kerkrentmeesters. Dit geografische model is nog steeds de basis van de Protestantse Kerkorde.

Ondertussen levert dit territoriale model problemen op. De demografische ontwikkeling van de bevolking verschilt sterk per regio in Nederland. Daaraan verbonden zijn tendensen zichtbaar van individualisering en vraag naar keuzevrijheid, maar ook van kerkverlating. Het aantal leden van de kerk neemt af: in 1960 gaf nog 18% van de 18-plussers aan tot geen enkele kerkelijke gezindte te behoren, in 2004 was dit al 41%. Expertisecentrum voor religie en samenleving KASKI voorspelt een jaarlijkse gemiddelde daling van het aantal kerkleden met 2% (Rapport 'De hand aan de ploeg', 2009:25).

Vergrijzing en ontgroening hebben niet alleen in kwantitatieve, maar ook in kwalitatieve zin grote gevolgen voor de structuur van de plaatselijke gemeente. Denk hier bijvoorbeeld aan het vervullen van functies in de kerkenraad: hoe minder mensen er beschikbaar zijn en hoe ouder zij worden, hoe sneller het bestuurlijk kader van de gemeente in gevaar komt. Gebrek aan tijd, ervaring en kennisoverdracht betekent op den duur minder gekwalificeerd vrijwilligerswerk. De kerk heeft zich vanaf de jaren '60 breed ontwikkeld door niet alleen erediensten te beleggen, maar ook in te zetten op vorming en toerusting, bijvoorbeeld in opvoedingsondersteuning, huwelijks cursussen of jeugdwerk. De participatiegraad van vrijwilligers nam hierdoor sterk toe. Door afnemende belangstelling van de afgelopen jaren, maar bovendien nog een snellere afname van het aantal vrijwilligers, komen deze activiteiten momenteel steeds verder in de knel.

Door de terugloop in leden is er bovendien minder financiële ruimte, bijvoorbeeld voor het behoud van predikantsplaats(en). Predikanten hebben echter een belangrijke stimulerende functie in de kerkelijke gemeenten. Naast de inkomsten die leden afdragen aan de kerkelijke gemeenten, 'levend geld', zijn er ook gemeenten die van oudsher veel inkomsten verwerven uit vermogen, bijvoorbeeld door pachtopbrengsten. De financiële spankracht is in deze gemeenten vaak ruimer, hoewel dat niet betekent dat hier geen financiële problemen spelen die invloed hebben op structuur en vitaliteit van de gemeente.

De voornoemde problemen spelen met name in meer landelijke regio's, maar ook in verstedelijkte gebieden wordt de kerk in toenemende mate geconfronteerd met de beperkingen van deze organisatievorm. In een context waarin kerkelijke betrokkenheid niet meer vanzelfsprekend is en ook het voortbestaan van plaatselijke gemeenten in gevaar komt, wordt gezocht naar nieuwe wegen om de gemeenten te ondersteunen en te voorkomen dat er overgegaan moet worden tot kerksluiting. Samenwerking zou één van deze wegen kunnen zijn, getuige de aanleiding voor dit onderzoek.

1.3. Aanleiding en relevantie

In november 2008 verscheen in de Protestantse Kerk het rapport-Veerman 'De wissel voorbij' waarin belicht wordt voor welke kansen, bedreigingen en uitdagingen de kerk op de middellange termijn staat.

¹ De aanduiding 'protestants' geldt alle protestantse gemeenten in Nederland, hoewel formeel slechts gefuseerde gemeenten of gemeenten die kozen voor een expliciete naamswijziging zo worden aangeduid. Plaatselijk kan er onderscheid gemaakt worden tussen hervormde, gereformeerde of evangelisch-lutherse gemeenten binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Omwille van de leesbaarheid wordt echter gekozen voor bovengenoemde aanduiding, afgewisseld met 'kerkelijke gemeenten'. Indien relevant gebruik ik de namen van de verschillende bloedgroepen.

In dit rapport wordt een aantal voorstellen gedaan met het oogmerk de financiële positie van de kerk te stabiliseren en houdbaar te maken. Eén van deze voorstellen betreft het stimuleren van structureel samenwerken van plaatselijke protestantse gemeenten in zogenaamde clusterregio's. Zo blijft het voor financieel en/of bestuurlijk zwakkere gemeenten toch mogelijk om 'in leven te blijven'.

Het rapport vestigt de aandacht op de toekomst van de plaatselijke gemeente. In zes uitdagingen en twaalf kernbeslissingen schetst deze stuurgroep hiervoor strategische uitdagingen. Zo luidt nummer 9: *“De mogelijkheden tot en vormen van samenwerking tussen plaatselijke gemeenten worden vergroot. Gemeenten kunnen, behoudens kerkordelijke uitzonderingen, zelf bepalen met welke gemeente(n) ze willen samenwerken.”* (Rapport 'De wissel voorbij', 2008:6). De stuurgroep zet onder meer in op het vormen van clusterregio's: protestantse gemeenten in een geografische regio die zich oriënteren op mogelijkheden voor samenwerking, met de intentie die samenwerking structureel uit te bouwen. Deze clustervorming moet leiden tot bundeling van krachten en inkomsten en zou daarmee de vitaliteit van de plaatselijke gemeenten een impuls geven.

In april 2009 verscheen opnieuw een rapport: 'De hand aan de ploeg'. De Generale Synode heeft de Dienstenorganisatie de opdracht gegeven deze voorstellen nader uit te werken en te onderzoeken. Daartoe is ten behoeve van de samenwerkingsvraagstukken een projectgroep Clustervorming opgericht. Het uitgangspunt van deze projectgroep is om gemeenten te begeleiden in het voortbestaan, ondanks terugloop in inkomsten, teruggang in leden en vaak ook in bestuurlijk kader. Dit betekent niet dat het voortbestaan of overleven van een kerkelijke gemeente in elke plaats vanzelfsprekend is, maar dat de waarde van presentie en een eigen, lokale identiteit van de gemeente erkend wordt. Deze projectgroep gaat uit van het perspectief dat (toenemende) samenwerking tussen plaatselijke gemeenten een belangrijke bijdrage kan bieden in het voortbestaan van de Protestantse Kerk over het hele land.

Echter: de insteek van het landelijke kerkverband wordt door gemeenteadviseurs wel aangeduid met *“wishful thinking”*: clustervorming van gemeenten zoals de Protestantse Kerk dat beoogt wordt lang niet in alle gemeenten toegejuicht. Samenwerkingsprocessen tussen plaatselijke gemeenten die de afgelopen tijd op vrijwillige basis zijn gestart (en gestopt) lijken na een eerste inventarisatie vaak gehinderd te worden door een aantal factoren: ongelijkheid, onbekendheid, en ongelijktijdigheid. Gemeenten kennen de medepartij(en) vaak niet goed: er is weinig bekend over geloofsbeleving, plaatselijke cultuur en eigenheden, kennis over en respect voor de huidige situatie. Ongelijkheid duidt op een verschil in probleemervaring en urgentie. Ook traditionele verhoudingen spelen hierin een rol: wie heeft van oudsher de macht, en welke partij is de underdog? Ook ongelijktijdigheid is een factor: samenwerking komt vaak pas op de agenda op het moment dat duidelijk wordt dat de gemeente onvoldoende solvabel is. Het gebeurt weinig dat dit op hetzelfde moment bij mogelijke samenwerkingspartners in de regio gebeurt (Interne notitie projectgroep Clustervorming, 2010:1)

Voornoemde zaken 'zweven rond' als redenen waarom samenwerking niet van de grond komt. Het is echter ook goed om deze te toetsen, specifiek vanuit het oogpunt van de gemeenten zelf. Welke waarden gemeenten zelf toekennen aan samenwerking werd niet eerder onderzocht. Binnen het Protestants Landelijk Dienstencentrum bestaat een redelijk beeld van de situatie van de protestantse gemeenten ter plekke, dat met name voortkomt uit de input van het werk dat door gemeenteadviseurs wordt verricht. Het ontbreekt echter aan tijd, middelen en aandacht om meer reflectief onderzoek uit te voeren naar de betekenis van bijvoorbeeld een samenwerkingstraject. Voor een goed begrip van de situatie is het van belang deze te verstaan in de context, op het meest lokale niveau. Begrip en inzicht van de lokale situatie en interpretatie daarvan zijn essentieel voor het vormen van gedegen, grondig en gedragen beleid. Daartoe is het – zeker in het kader van samenwerking van kleine gemeenten – van belang te inventariseren wat voor gemeenten zélf belangrijk is, wat de waarde is van de kerk ter plaatse is en wat samenwerking op de korte en lange termijn voor de betreffende gemeente en de gemeenteleden betekent. Mijn persoonlijke interesse in de kerk en in gemeenteopbouw én mijn insteek op betekenisgeving kwam precies op het moment dat daar vanuit de projectgroep behoefte aan was. Daarom heeft dit onderzoek een plaats gekregen binnen de projectgroep Clustervorming.

1.4. Centrale vraag en doelstellingen

Het zichtbaar maken van wat er leeft op het meest lokale niveau van de kerk, biedt belangrijke aanknopingspunten voor het maken van relevant en gedragen beleid op landelijk niveau om ook andere gemeenten in dit veranderproces te kunnen begeleiden.

Het doel van dit onderzoek is echter allereerst het verkrijgen van inzicht in de betekenissen die respondenten op bestuurlijk niveau in de plaatselijke protestantse gemeenten geven aan samenwerking. Daarbij is zowel oog voor de continuïteit van de eigen gemeente, voor ontwikkelingen vanuit het verleden, als oog voor de toekomstverwachting voor de Protestantse Kerk als geheel.

In dit onderzoek staat daarom de volgende vraag centraal:

Hoe geeft men in plaatselijke protestantse gemeenten betekenis aan verschillende vormen van samenwerking tussen gemeenten op regionaal niveau?

Een kwalitatieve, interpretatieve onderzoeksstrategie is geschikt voor het formuleren van een antwoord op deze vraag: interpretatief onderzoek is gericht op het begrijpen en interpreteren van verschijnselen zoals mensen daaraan zelf betekenis toekennen en daarnaar handelen (Boeije, 2005). Het perspectief van de respondenten staat centraal in de uitvoering van het onderzoek. Interviews, observaties en documentanalyse zijn methoden die dit perspectief kunnen verhelderen. Met behulp van deze methoden is onderzocht hoe respondenten betekenis toekennen aan samenwerking en op welke wijze deze betekenissen tot stand komen.

1.5. Leeswijzer

De verslaglegging van dit onderzoek is als volgt opgebouwd: in het tweede hoofdstuk beschrijf en verantwoord ik hoe dit onderzoek methodologisch is opgebouwd. Daarbij is ook aandacht voor de wetenschappelijke positionering van het onderzoek en de rol van de onderzoeker.

Het derde hoofdstuk biedt een theoretische reflectie op de kernthema's van het onderzoek. Aan de hand van de thema's eigenheid, verantwoordelijkheid en verandering worden in hoofdstuk 4 de opbrengsten van de dataverzameling beschreven.

Hoofdstuk 5 combineert de noties vanuit de literatuur met de bevindingen uit de praktijk. Dit leidt tot een aantal conclusies en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk.

2. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk laat ik zien hoe en vanuit welk perspectief dit onderzoek is verricht. Daarmee leg ik verantwoording af voor de verrichting van het onderzoek en de daaruit voortvloeiende resultaten en conclusies.

2.1. Wetenschappelijke positionering van het onderzoek

2.1.1. Interpretatief onderzoek

Dit onderzoek is te typeren als een interpretatieve studie. Uitgangspunt van dit type onderzoek is dat de wereld niet van buitenaf, maar van binnenuit moet worden begrepen. Mensen geven betekenis aan verschijnselen en processen en wisselen deze betekenissen uit (Martin, 2002; Hollis, 2002). Dat leidt tot de constructie van een gezamenlijke werkelijkheid.

Dat betekent niet dat er één uniforme waarheid bestaat: wat wordt beschouwd als werkelijkheid is afhankelijk van de betekenissen die mensen geven aan waarheid, hoe zij over deze betekenissen onderhandelen en de manier waarop dominante betekenissen tot stand komen (Martin 2002:33).

Interpretatief onderzoek is er dan ook niet op gericht om 'de' werkelijkheid te verklaren. Het gaat in dit perspectief juist om het verkrijgen van inzicht in de manieren waarop deze sociale werkelijkheden worden geconstrueerd. Begrip van de totstandkoming van betekenisgeving is het doel. Werkelijkheid in deze zin is subjectief en de onderzoekswereld moet daarom van binnenuit worden verstaan (Hollis, 2002).

Het onderzoek naar betekenisgeving aan samenwerking past daarom goed binnen dit interpretatief paradigma. Door middel van interviews, observaties en analyse van documenten heb ik geprobeerd te begrijpen hoe men in de plaatselijke protestantse gemeenten kijkt naar samenwerking. Daarbij is de context waarin deze betekenissen tot stand komen heel belangrijk: de ene gemeente kent andere waarden toe aan het proces dan de ander. Deze betekenissen worden onder meer bepaald door de omgeving waarin de gemeente zich bevindt, haar positie ten opzichte van andere deelnemers, maar vooral ook door gemeenteleden die met elkaar een sociale werkelijkheid construeren.

In dit onderzoek ga ik ervan uit dat 'de waarheid' en 'de werkelijkheid' in dit onderzoek niet bestaan: het gaat om verschillende werkelijkheidsbeelden die in de contexten met elkaar interacteren en zo verschillende betekenissen krijgen toegekend. *"Als we willen weten hoe de sociale werkelijkheid voor mensen eruitziet, dan is de context nodig van de mensen in die situatie."* ('t Hart, Boeije, Hox, 2005:260) Dit uitgangspunt heeft implicaties voor de reikwijdte van het onderzoek. De uitkomsten zijn er dan ook niet volledig generaliseerbaar: het gaat met name om het verkrijgen van een contextspecifiek beeld (Martin, 2002:41). Kort gezegd: het gaat niet om de breedte, maar om de diepte van het onderzoek. Daarbij kunnen wel generieke lijnen worden getrokken naar gemeenten in vergelijkbare omstandigheden.

2.1.2. Rol van de onderzoeker

In dit onderzoek heb ik een open onderzoeksprocedure gevolgd: het onderzoeksveld is leidend voor het verloop van onderzoek. Dataverzameling en – analyse wisselde elkaar daarin af (Boeije, 2005:41). Daarbij hanteerde ik zowel een *emic* als een *etic* perspectief. Leidend voor het verloop van het onderzoek waren de betekenissen die respondenten benoemden. Dit *emic* perspectief staat dan ook centraal. Om op een plausibele manier te kunnen analyseren en te interpreteren en met afstand te kunnen reflecteren op het onderzoeksproces is ook een *etic*-benadering noodzakelijk.

Tegelijkertijd ontwikkelde ik als onderzoeker ook zelf een visie over de situatie, zeker omdat ik persoonlijk vertrouwd ben met kerkelijke taal en lidmaatschap van een gemeente. Ik ben mij ervan bewust dat de onderzoeker zelf ook instrument is voor het verzamelen van data. Het is onmogelijk om volledig neutraal onderzoek uit te voeren: in mijn opinie is wetenschap niet objectief, maar subjectief. De onderzoeker is medebeïnvloeder van het onderzoek, omdat hij, net als de respondenten, niet neutraal maar waardegeladen is (Alvesson en Deetz, 2000:26, 33). Daardoor kan in het onderzoek

ruis ontstaan. Om deze invloed zoveel mogelijk te beperken, werden er voorafgaand aan het onderzoek kwaliteitscriteria opgesteld. Deze criteria waarborgen de navolgbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien heb ik gedurende de onderzoeksperiode een logboek bijgehouden, waarin ik het veld en mijn representatie daarvan schetste, aandachtspunten benoemde en keuzes heb geëxpliciteerd. In dit logboek benoemde ik ook vaak expliciet mijn persoonlijke beleving los van de rol die ik in het onderzoek had als onderzoeker. Daarnaast sprak ik regelmatig met de intervisiegroep op de universiteit over mijn ervaringen en bevindingen. Deze reflectie hielp mij om overidentificatie te voorkomen.

2.2. Onderzoeksmethoden en validiteit

2.2.1. Methodische triangulatie

Binnen het kwalitatieve, interpretatieve paradigma bestaan verschillende varianten van onderzoek. Dit onderzoek is te typeren als een casestudy met trekken van etnografische beschrijving. *“De casus wordt zo veel mogelijk in zijn geheel onderzocht in de relevante omgeving waarin deze zich voordoet.”* (’t Hart, Boeije, Hox, 2005:264) Daarbij ligt de focus op betekenisgeving en uitgebreide beschrijving van de situatie, wat het etnografische karakter duidelijk maakt.

Dit heeft geleid tot een onderzoek in twee regio’s in Nederland, waarbij alle gemeenten die zich in dat gebied oriënteerden op clustervorming betrokken waren. In dit onderzoek zijn interviews de belangrijkste vorm van informatieverzameling gebleken. Observaties vonden op beperkte schaal plaats, maar bestudering van documenten heeft een grote rol ingenomen in zowel de begin- als de eindfase van het onderzoek. Na de beschrijving van deze methoden van dataverzameling wordt vervolgens ook beschreven op welke wijze de verkregen informatie is geanalyseerd.

Door middel van methodische triangulatie wordt het beeld van het onderzoeksveld zo compleet mogelijk. Bovendien wordt de herhaalbaarheid vergroot en de validiteit van het onderzoek gewaarborgd. Waarnemingen tijdens observaties werden tijdens interviews getoetst en vice versa. De beschreven werkelijkheid uit de documentanalyse vormt hier een aanvulling op. Door deze triangulatie van methoden en door onderscheid te maken tussen eerste – en tweede orde analyse wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan het onderzoeksveld (Silverman, 2005:152). De combinatie van methoden en de afwisseling tussen dataverzameling en – analyse zorgen voor toenemende validiteit van interpretaties (Boeije 2005:148).

2.2.2. Interviews

Zoals in het voorgaande al werd aangegeven, vormden diepte-interviews de belangrijkste vorm van dataverzameling. Deze onderzoeksmethode wordt daarom het meest uitgebreid besproken.

Het gesprek kreeg structuur door het gebruik van een vooraf bepaalde topiclijst, die los werd gehanteerd. Deze topiclijst werd opgesteld na een zogenaamde studie van *“sensitizing concepts”* (Boeije, 2005:80) in de literatuur, door het lezen van documentatie van de Protestantse Kerk en door oriënterende gesprekken met gemeenteadvisers. De lijst vindt u in de bijlage. In de gesprekken, die vaak tussen 1 en 1,5 uur duurden, was daarnaast veel ruimte voor gesprek over zaken die respondenten zelf belangrijk vonden.

Het interview is een goede manier om toegang te krijgen tot de percepties, betekenissen en constructies van de realiteit van respondenten (Punch, 1998:175). Bovendien laat deze methode ruimte voor de onderzoeker om thema’s ter sprake te brengen die voor zijn onderzoek belangrijk zijn. Ook biedt het respondenten de mogelijkheid om antwoorden toe te lichten en het eigen verhaal te vertellen (Banister e.a., 1994:50-51). Het is in een interview mogelijk om bevindingen te toetsen, documenten te bespreken of een respondenten een ander licht te laten werpen op bepaalde situaties, zoals bijvoorbeeld in dit geval de regionale ontmoetingsavonden. Deze methodische triangulatie vergroot de validiteit van het onderzoek.

Er is meer tijd en mogelijkheid tot verklaren van betekenisgeving, maar voor de onderzoeker bieden interviews ook kansen om verder door te vragen en zo het onderzoeksveld nog dieper te begrijpen.

Echter, er zijn ook nadelen aan deze vorm van dataverzameling: interviews hebben altijd een bepaald doel. Machtrelaties tussen onderzochte en onderzoeker hebben invloed op een ‘neutraal’ gesprek

Banister, e.a. 1994:51). Zo kan de onderzoeker de geïnterviewde sturen in het voorleggen van bepaalde topics, of kan de geïnterviewde bepaalde strategische informatie achterhouden. In dit onderzoek gebeurde het eerste bijvoorbeeld door bij voorbaat al te benoemen dat het ging om 'betekenisgeving aan gemeente-zijn in het licht van regionale samenwerking'. Dit kan tot gevolg hebben gehad dat het verhaal van respondenten zelf tekort werd gedaan en er slechts een selectief antwoord werd gegeven. Dit werd zoveel mogelijk geprobeerd te voorkomen, onder meer door altijd af te sluiten met de vraag wat de geïnterviewde had gemist en nog zou willen toevoegen. Een andere toets op betrouwbaarheid en validiteit vond plaats de uitwerking van de interviews toe te zenden aan de respondenten, met de mogelijkheid om hier op- en aanmerkingen op te leveren. De interviews werden namelijk digitaal opgenomen en vervolgens letterlijk getranscribeerd om zo de navolgbaarheid te vergroten

Een volgend nadeel aan interviews betreft de betrouwbaarheid van de verkregen informatie, omdat de vragen bijvoorbeeld onverwacht zijn of gebeurtenissen eenzijdig worden belicht. Banister e.a. (1994:52) benoemt dat reflexiviteit in dit verband voor een onderzoeker essentieel is: als onderzoeker moet je je voortdurend afvragen hoe je ervaringen tot stand komen, welke rol jij zelf inneemt in het proces, hoe de verkregen informatie de context inkleurt en welke verhouding er bestaat tussen jou als onderzoeker en de onderzochte. Hier geldt bijvoorbeeld het gevaar van sociaalwenselijke antwoorden. 't Hart, Boeije en Hox (2005:275) benoemen dan ook dat een goede onderzoeker aandacht besteedt aan de relatie met de persoon die hij interviewt. Volgens hen is dit cruciaal voor de bereidheid om open op de vragen te antwoorden. In mijn onderzoek heb ik daar nadrukkelijk aandacht aan besteed, door tijd te nemen om mijzelf voor te stellen. Daarbij kwam niet alleen het belang van het onderzoek naar voren, maar ook mijn persoonlijke motivatie om dit onderzoek uit te voeren. Ik ben geïnteresseerd in mijn gesprekspartners: wie zijn zij, wat is hun rol in de gemeente, hoe voelen zij zich daarbij? Dit aspect van de ontmoeting vond ik dan ook heel belangrijk. Een pre was dat ik mijzelf thuis voel in een kerkelijke context. Bovendien leverde het versterken van deze relatie prachtige ervaringen op: rondleidingen door eeuwenoude kerken en ontvangsten in een pastorie, consistorie, of kerkelijk centrum. Deze 'observaties' verduidelijkten het beeld van de bevindingen – niet alleen in woorden, maar ook in artefacten (Martin, 2002).

Bovendien werd getracht sociaalwenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken door voorafgaand aan het gesprek te benoemen dat de interviews geanonimiseerd zouden worden en dat de verzamelde gegevens slechts door mij als onderzoeker gebruikt werden met het oog op dit onderzoek. Het gebruik van de topiclijst zorgde ervoor dat de interviews niet willekeurig verliepen en daardoor goed kunnen worden herhaald ('t Hart, Boeije, Hox, 2005).

De respondenten vanuit de plaatselijke gemeenten werden in hun eigen omgeving opgezocht. Dat leverde niet alleen waardering op, maar ook een stuk inzicht in de binding van de kerkelijke gemeente aan de context van het dorp en de afstand tussen de dorpen.

Meestal vonden er meerdere interviews in een regio plaats op dezelfde dag. Dit was vooral vanwege praktische redenen in verband met reistijd. Het leverde ook veel voordelen op: zo was de informatie 'vers' en kon ik direct bevindingen van de ene gemeente vergelijken met recent verkregen informatie vanuit de andere gemeente. Dit ging met name over praktische zaken, zoals afstemming van de regionale ontmoetingen of het type en het aantal activiteiten waar samenwerking plaatsvond. Respondenten vertelden vaak over hun eigen gemeente in relatie tot andere gemeenten. Deze opbrengsten nam ik geanonimiseerd mee in de volgende interviews. Er was genoeg tijd tussen de interviews om kort te reflecteren en daardoor weer meer neutraal het volgende gesprek in te gaan. Mijn bevindingen heb ik direct na elk interview genoteerd in het logboek. Het gebruik van de topiclijst tijdens het interview en de terugkoppeling aan de gemeente achteraf waren belangrijke controlemiddelen om de betekenisgeving van elke gemeente zo goed mogelijk weer te kunnen geven. Bovendien heb ik geprobeerd de betrouwbaarheid te vergroten door bevindingen vanuit de observatie, maar ook opbrengsten uit de documentanalyse voor te leggen aan de geïnterviewden, om daarmee ook een breder perspectief te krijgen op de werkelijkheid.

Na de eerste twee dagen interviews, waarin ik zes gesprekken had gevoerd, ben ik gestart met een eerste analyse. Daarop heb ik mijn topiclijst wat aangepast: de vraag naar wat er gebeurde aan activiteiten ter plaatse verschoof naar de achtergrond, omdat dit ten koste ging van het gesprek over de waardering van regionale samenwerking. Na de volgende drie interviews heb ik de topiclijst nogmaals doorgenomen. Toen concludeerde ik dat kansen en weerstanden ten aanzien van samenwerking niet in elk gesprek aan bod kwamen. Dit heb ik vervolgens toegevoegd aan de lijst.

Respondenten

Voorafgaand aan de interviews stuurde ik potentiële respondenten een mail waarin ik het onderwerp introduceerde, de keuze voor deze respondenten verwoordde en het belang voor zowel het onderzoek als voor de plaatselijke gemeente benoemde. Aanvankelijk was er sprake van een grote non-respons, maar door een extra mailing en door respondenten te bellen, is het uiteindelijk gelukt om in alle geselecteerde één of meerdere personen van het bestuurlijk kader te spreken.

De keuze voor respondenten werd gemaakt op grond van verschillende afwegingen. Er moest sprake zijn van een zekere oriëntatie op samenwerking, deelnemende gemeenten moesten niet overbelast worden, er moest een zekere mate van variatie in context zijn (ruraal/verstedelijkt) en de anciënniteit van de samenwerking moest verschillen. In overleg met de gemeenteadviseurs van de betreffende regio's werd uiteindelijk toenadering gezocht tot twee clusterregio's.

Een van de clustergebieden bevond zich in Zeeuws-Vlaanderen. Zeven deelnemende gemeenten zorgden voor zes gesprekken. Twee van de zeven deelnemers fuseren namelijk binnen een jaar met elkaar. Van deze gesprekken vonden er twee plaats met een predikant; één met een predikant en een scriba; één met een predikant, scriba en voorzitter van de kerkenraad en één met alleen een voorzitter.

De andere onderzochte regio bevond zich in Brabant. Tot halverwege het onderzoeksproces bestond dit mogelijke clustergebied uit acht deelnemende gemeenten, daarna werden er nog twee aan toegevoegd. Ik heb negen gesprekken gevoerd met de acht oorspronkelijke deelnemers.

Daarvan waren er drie met een scriba; twee met een scriba en ouderling-kerkrentmeester; één met een predikant; één met een predikant en een afgevaardigde vanuit de werkgroep van kerkrentmeesters; één met een voormalig voorzitter van de kerkenraad en één met een ouderling.

Oorspronkelijk was het idee hier nog een derde regio aan toe te voegen. Dat bleek in het tijdsbestek van dit onderzoek niet haalbaar, temeer omdat de reistijd lang en de afstanden groot waren. Er zijn wel een aantal gesprekken gevoerd en observaties gepleegd in Noord-Holland, om zo ook de anciënniteit en ervaring met samenwerking toch te kunnen toetsen. Deze gesprekken vonden plaats met een voorzitter van de kerkenraad; twee kerkenraden, totaal tien personen, die samen met een gemeenteadviseur vergaderden; en een kerkenraad en predikant, totaal vijf personen.

Respondenten zijn afkomstig uit het bestuurlijk kader (predikant en kerkenraad: scriba, ouderlingen, diakenen, ouderling-kerkrentmeesters) Deze keuze wordt verklaard vanuit de centrale positie die het bestuurlijk kader inneemt in het proces van samenwerking, tussen lokaal en regionaal niveau. Gemeenteleden zijn over het algemeen onvoldoende betrokken bij en op de hoogte van samenwerkingsplannen. Stoppels (2009), De Jong (2008), en Brouwer (e.a. 2007) benoemen dat gemeenteleden vaak weinig op hebben met het organisatorisch functioneren van de kerkelijke gemeente: zij zijn meer gericht op wat er in de activiteiten en binnen de gemeenschap gebeurt. Het benaderen van gemeenteleden zou dan ook niet de gewenste data opleveren doordat er weinig kennis van de situatie en het proces aanwezig is. Bovendien kunnen kerkenraadsleden ook worden aangemerkt als gemeenteleden: zij zijn in die zin 'bijzonder' gemeentelid, doordat zij ook een ambtelijke rol vervullen. Door gemeenteleden niet op te nemen als respondenten heb ik wel een strategische keuze gemaakt in dit onderzoek. Ik meen dit te kunnen motiveren op grond van bovenstaande redenen.

De verdeling van functies binnen het bestuurlijk kader en de samenstelling daarvan in de respondentengroep heb ik niet zelf in de hand gehad; dat was afhankelijk van de respons en beschikbaarheid van de respondenten. Dit heeft gevolgen voor de validiteit en de betrouwbaarheid

van het onderzoek. Het doel was echter om een typering van de plaatselijke gemeente te krijgen en zo de betekenisgeving van de eigen lokale gemeente te begrijpen. Het gaat dus eerder om typering dan om generaliseerbare resultaten. Het was in een aantal gevallen mogelijk dat ik sprak met twee afgevaardigden van de gemeente. Wanneer dit niet lukte, bleek de toets achteraf, door het versturen van een verslag, een goede mogelijkheid voor respondenten om het gesprek aan de kerkenraad terug te koppelen en zo te ontdekken of het geschetste beeld representatief was. In geen van de gevallen heeft dit geleid tot grote aanpassingen in het gespreksverslag.

Naast de gesprekken met het bestuurlijk kader van gemeenten, heb ik ook een aantal interviews gehouden met gemeenteadvisers. Het betreft hier drie gemeenteadvisers van de betreffende clusterregio's, maar ook gemeenteadvisers die participeren in de projectgroepen Klein en vitaal en Clustervorming. Deze gesprekken leverden voorkennis op van de situatie in de te onderzoeken regio, maar dienden ook als klankbord om mijn bevindingen te toetsen. Deze gesprekken vonden plaats in het verloop van het onderzoek: zowel aan het begin, als op de helft, als meer naar het einde toe. Daarnaast heb ik per mail een aantal keer contact gehad met een RACV (adviseur voor de klassicale vergaderingen), die een belangrijke rol vervult ten aanzien van de totstandkoming en voorwaarden voor het vormen van clusterregio's. Hij verschaftte mij veel informatie over de Kerkordelijke bepalingen, die kunnen gelden als systematisch kader voor samenwerking.

2.2.3. (Participerende) observatie

Ook observatie is één van de methodes die gebruik werd om data te verzamelen. Observaties kunnen helpen de bevindingen vanuit de overige methoden van dataverzameling te toetsen aan feitelijk waarneembaar gedrag. Het nadeel hiervan is echter wel dat er geen verklaringen gegeven kunnen worden op het moment van observeren. Bovendien kan de aanwezigheid van de onderzoeker ervoor zorgen dat er niet natuurlijk wordt gereageerd en gehandeld (Punch, 1998:187). Dit kan gedeeltelijk worden opgelost door als onderzoeker ook te participeren, maar daarbij blijft de reserve dat het te veel tijd kost voordat dit volledig natuurlijk is (Walsh, 2004:223).

In de context van dit onderzoek lukte het helaas niet om regionale ontmoetingsmomenten bij te wonen. Deze worden in de onderzochte regio's gemiddeld slechts twee keer per jaar georganiseerd. Bovendien was het bijwonen van deze momenten vanwege de afstand ook praktisch onhaalbaar.

Wel heb ik aan een aantal verschillende vergaderingen deelgenomen, niet alleen in de onderzochte regio's, maar ook daarbuiten. Dit leverde vooral inzicht op in de wijze waarop de kerkenraad of de klassicale vergadering spreekt over samenwerking en dit vertaalt naar de eigen gemeente. Door tijdens deze momenten te letten op de *"flow of action"* (Wolf, 1990:591) ontstond een beeld van de dynamiek in het proces. Ik vroeg mij daarbij wat er precies aan de hand is, waarom dat gebeurt, wie erbij betrokken is, wanneer en hoe vaak het speelt, en in wiens belang en tegen wie het gebeurt (Wolf, 1990, 591). Hier nam ik een gecombineerde rol in van participerende onderzoeker en onderzoekende participant (Walsh, 2004:222): een gedeelte van deze vergaderingen was namelijk gereserveerd voor een bijdrage van mijn kant over samenwerking. Daarin vertelde ik kort iets over mijn bevindingen als onderzoeker en leidde ik het daarop volgende gesprek. Het overige gedeelte van de avond was ik meer observant, die bekeek hoe de *"flow of action"* tot stand kwam.

Eén interview had ik voorafgaand aan een regionaal ontmoetingsmoment in Brabant. Omwille van de tijd lukte het niet om bij de bijeenkomst aan te schuiven, maar ik maakte wel het moment voorafgaand aan de vergadering mee, waar respondenten uit verschillende gemeenten elkaar ontmoetten en met elkaar in gesprek raakten en de samenwerking ineens gestalte kreeg. Hier was mijn rol die van volledige observant: ik observeerde hoe mensen elkaar benaderden en aanspraken en schreef dit direct zo volledig mogelijk op.

Om deel te worden van de kerkelijke context waarin het idee van samenwerking verder werd uitgewerkt, was het voor mijzelf belangrijk om een deel van de week op het Protestants Landelijk Dienstencentrum te verblijven. Zo leerde ik gezichten en namen kennen, voerde ik gesprekken over mijn onderzoeksthema en hoorde ik ervaring die anderen, bijvoorbeeld gemeenteadvisers met samenwerkingprocessen hadden. Niet onbelangrijk was het waarnemen van de wijze waarop hier over

werd gecommuniceerd: welke woorden werden gebruikt om de gemeente te duiden, hoe wordt samenwerking gestimuleerd, waar hebben gemeenten behoefte aan? Daarom waren de bijeenkomsten van de projectgroep Clustervorming en in mindere mate die van de projectgroep Klein en Vitaal ook belangrijke observatiemomenten. In deze vergaderingen komen gemeenteadviseurs uit verschillende regio's bij elkaar. Zij wisselen ervaringen uit, reflecteren op hun eigen rol en gaan aan de slag met het ontwikkelen van methodieken en beleid. Ik nam aan deze ontmoetingen deel als participerende observator. Aan deze bijeenkomsten nam ik deel als participerende observant. Deze vergaderingen hielpen mij te onderscheiden welke belangen spelen in de lokale context en in hoeverre bepaalde waarnemingen veralgemeniseerbaar zijn. Bovendien kreeg ik door het observeren van deze bijeenkomsten meer inzicht in de wijze waarop gemeenteadviseurs samenwerkingstrajecten ervaren. De weerstanden en knelpunten die zij benoemden, kon ik goed vergelijken met de informatie die ik vanuit de interviews verkreeg. Dit heb ik gedurende de interviews ook steeds geprobeerd. Bovendien werd het spanningsveld tussen de Protestantse Kerk en de plaatselijke gemeenten zichtbaar in de rol en houding die gemeenteadviseurs zichzelf toedichtten.

Mijn aanwezigheid op het Protestants Landelijk Dienstencentrum en de observaties bij de projectgroepen hebben mij vooral geholpen om de kern van het onderzoek te leren identificeren en bovendien te ontdekken wat er 'in de schil' daaromheen speelt.

De observaties heb ik zoveel mogelijk proberen te scheiden in eerste en tweede orde analyse, zodat mijn interpretaties gescheiden bleven van de directe betekenisgeving van respondenten (Silverman, 2005). Doordat ik ze heb uitgeschreven, wordt de navolbaarheid vergroot.

2.2.4. Documentanalyse

Documentanalyse is een andere methode van dataverzameling die ik heb gebruikt ter beantwoording van de hoofdvraag.

Documenten – in allerlei vormen – kunnen worden beschouwd als een neerslag van de werkelijkheid en de beleving daarvan. Ze moeten worden beschouwd als een sociale productie, niet als de waarheid (Walsh, 2004:228). De analyse bestaat zowel uit een inhoudelijke als uit een discourscomponent. De inhoudelijke analyse beoogt een antwoord te formuleren op de vraag *wat* er wordt gecommuniceerd. Het gaat dan niet alleen om letterlijke tekst, maar ook om vormgeving en beeldgebruik. Centrale concepten en hun betekenis in de tekst staan daarbij centraal. Deze heb ik ook benaderd vanuit de onderwerpen van de topiclijst.

In de discoursanalyse gaat het vooral om de *wijze waarop* wordt gecommuniceerd. Wat wordt bedoeld en hoe wordt dit im- dan wel expliciet beargumenteerd? In de analyse heb ik onderscheid gemaakt tussen eerste en tweede orde van analyse: de eerste orde gaat over wat respondenten rechtstreeks zeggen, de tweede over de interpretatie daarvan door anderen (Silverman, 2005).

Aandachtspunten bij de discoursanalyse waren (Driskill, Brenton, 2005):

- Wie is (zijn) aan het woord?
- Wie is de veronderstelde lezer?
- Welke metaforen worden gebruikt?
- Hoe worden ontkenningwoorden gebruikt?
- Hoe worden persoonlijke voornaamwoorden en verwijswwoorden gebruikt?
- Wat is de relatie met andere teksten?
- Welk perspectief op de kerk(elijke gemeente) wordt gehanteerd?

Met name in de opstartfase van het onderzoek heb ik veel documentatie geanalyseerd, zoals rapporten en verslagen van de Generale Synode waarin samenwerking het hoofdthema was. Verder heb ik ook veel gebruik gemaakt van interne documentatie uit de regio's zelf, zoals kerkbladen, internetsites van de gemeente, beleidsplannen, verslagen van regionale ontmoetingsavonden en beleidsvisies. Documentanalyse hielp mij met name in het zoeken naar de wijze waarop respondenten 'de identiteit' van de eigen gemeente benoemden. Ook hier gold een kruisbestuiving van methoden: de informatie vanuit de documenten toetste ik in de interviews en vice versa.

2.3. Data-analyse

De verzamelde gegevens heb ik verwerkt met behulp van het computerprogramma MAXqda 2007. Dit gold voor alle documentanalyses, observatieverslagen, letterlijk uitgewerkte interviews en gespreksverslagen.

Niet alle interviews heb ik letterlijk uitgetypt. Na de eerste zes interviews heb ik zowel de topiclijst opnieuw tegen het licht gehouden als bepaalde kernthema's benoemd. Hierbij maakte ik gebruik van de onderzoeksslang van Boeije (2005:83v). Dit zou 'open coderen' genoemd kunnen worden. De codes voor deze eerste analyse werden bepaald door de onderwerpen vanuit de topiclijst, de literatuur en de thema's die respondenten zelf aandroegen. Na de volgende drie interviews heb ik nogmaals open gecodeerd. Daarbij heb ik ook specifiek gelet op het toekennen van interpreterende codes, waarin standpunten, visies, ervaringen en indrukken een belangrijke rol krijgen naast de feitelijke codes (Boeije, 2005:94). Opnieuw hanteerde ik het onderscheid tussen eerste en tweede orde van analyse. Ik vroeg mij af wie er in de tekst aan het woord is en welke belangen ermee gemoeid zijn. Mijn eigen verstaan van de situatie en mijn persoonlijke overtuigingen probeerde ik op deze wijze los te zien van wat de respondenten aangaven. Vanaf dat moment heb ik ervoor gekozen om gespreksverslagen te maken, waarin ik alle relevante passages met de codes die ik tot dan toe had toegekend, wel heb uitgewerkt.

Toen alle interviews waren afgerond ben ik gestart met axiaal coderen. De codes uit de eerste ronde van analyse werden nogmaals toegepast, waarbij sommige codes werden uitgesplitst en andere werden samengevoegd. Zo had ik in eerste instantie de code 'verwachtingen van samenwerking', maar dit bleek uiteindelijk meer te passen onder het kopje 'procesverloop': onder deze code pasten de citaten namelijk veel beter. Verwachtingen werden namelijk altijd genoemd in termen van 'onderweg zijn', 'ontdekken', 'onbekende doelen', die werden gelieerd aan de wijze waarop men vond dat het proces verliep. Ook was er sprake van uitsplitsing van codes. Zo had ik identiteit eerst als één code gedefinieerd, maar daar heb ik later verschillende codes onder gevoegd, zoals 'geestelijke identiteit', 'identiteit in relatie tot het dorp', 'identiteit in uitingsvormen'. Aan het einde van deze fase ontstonden de drie hoofdthema's, waar ik de bevindingen in heb gegroepeerd: eigenheid, verantwoordelijkheid en verandering. Dat betekende ook dat andere thema's naar de achtergrond verschoven, omdat zij uiteindelijk te weinig relevant bleken. Uiteindelijk kwamen er geen nieuwe codes meer bij en trad er verzadiging op. In de fase van het selectieve coderen zocht ik vooral naar de verhoudingen tussen de drie hoofdthema's. Daar ontdekte ik dat eigenheid kan worden aangemerkt als het 'fundament' waar ook de andere hoofdthema's op drijven. Ik koos voor de term 'eigenheid' in plaats van identiteit, omdat eigenheid een wat bredere klank heeft dan identiteit. Bovendien is identiteit in de kerkelijke context vaak uniek gekoppeld aan een spiritueel of geestelijk element. Deze connotatie wilde ik voorkomen. In deze fase heb ik verder veel nagedacht over de verbinding met de literatuur en de antwoorden die ik zou kunnen geven op de onderzoeksvraag. Door de data met elkaar te verbinden en overstijgende patronen te signaleren ontstond een helder beeld. Dit heeft geleid tot beantwoording van de onderzoeksvraag.

3. Theoretisch kader

In deze studie staat de betekenisgeving van respondenten van plaatselijke protestantse gemeenten aan regionale samenwerking centraal. In dit hoofdstuk worden enkele theoretische concepten nader uitgewerkt om zo de praktische resultaten in een wetenschappelijk perspectief te kunnen plaatsen.

Dit theoretische kader start met een beschouwing van culturele organisatieperspectieven. Betekenis geven aan samenwerken komt immers voort vanuit een bepaalde blik op organiseren.

Daarna wordt de organisatie in verandering beschreven. Daarbij is ook aandacht voor de vraag of de kerk kan worden beschouwd als bijzondere organisatievorm. Vervolgens wordt beschreven waarom vraagstukken van identiteit in en tussen veranderende organisaties – in het bijzonder in het licht van samenwerking – relevant zijn.

3.1. Een cultureel perspectief op organiseren

“Als je hier wilt werken dan moet je je hoofd niet boven het maaiveld uitsteken” en “men is hier niet zo op vernieuwing gericht” gaven twee geïnterviewde predikanten aan op de vraag hoe zij hun kerkelijke gemeente typeerden. Daarmee bedoelden zij iets te zeggen over de cultuur van hun organisatie. Maar wat is dat eigenlijk, organisatiecultuur, en waarom is dat zo'n belangrijk onderwerp geworden in veranderingsprocessen van organisaties?

Vanaf ongeveer 1980 heeft een culturele benadering steeds meer aandacht gekregen in de wereld van de organisatiewetenschap (Demers, 2007:75). Het bestuderen van organisaties vanuit dit perspectief leverde nieuwe inzichten op. De Ruijter, Siebers en Verweel (2002) beschrijven een aantal van deze inzichten. Daarbij volgen zij de filosoof Habermas in het onderscheid dat hij maakte tussen benaderingen van de organisatie als systeem en als leefwereld. Organisaties kunnen worden benaderd als een functionalistisch systeem waarin alleen efficiëntie en effectiviteit werd nagestreefd; maar ook als een gemeenschap van mensen die met elkaar leven. Deze mensen gaan niet alleen maar relaties aan vanuit een instrumenteel oogpunt, maar bewegen zich in de organisatie en onderhandelen met elkaar over de waarde van de taken die worden uitgevoerd. De systeembenadering van organisaties die vooral gericht is op het behalen van doelen door de inzet van middelen, wordt aangevuld met inzichten vanuit de leefwerldbenadering. Daarin staat de wijze waarop mensen met elkaar communiceren en betekenis toekennen aan deze leefwereld centraal.

Binnen de culturele hoofdstroming ontwikkelden zich verschillende kleinere stromingen, die in twee perspectieven zijn in te delen: enerzijds een opvatting van cultuur als kenmerk van een organisatie, iets dat een organisatie *heeft* (vertegenwoordigers hiervan zijn onder meer Schein (1992) en Hofstede (1996)), anderzijds is er de opvatting dat de organisatie zelf cultuur *is* (onder meer verdedigd door meer Smircich (1983), Martin (2002), De Ruijter, Siebers en Verweel (2002)).

Volgens de aanhangers van de 'Organizational Development', de eerste benadering, kan organisatiecultuur worden ingezet als een middel om veranderingen in organisaties te bereiken. Deze instrumentele of functionele benadering wordt echter bekritiseerd vanwege het dwingende en opgelegde karakter dat daarin zichtbaar wordt. De Man (2009:28) stelt in navolging van Alvesson (2002): *“Een bredere aandacht voor de culturele kant van organisaties is gebaat bij cultuur als manier van kijken, eerder dan cultuur als variabele.”*

Het gebruik van cultuur als perspectief staat dan ook centraal in de tweede stroming. Vanuit een interpretatieve blik wordt betekenisgeving door organisatieleden aan gebeurtenissen, handelen en artefacten bekeken. Een organisatie is een cultuur (o.m. Demers, 2007:81v). Dit heeft tot gevolg dat er verschillen in betekenisgeving zijn en de organisatie kan bestaan uit verschillende cultuurstromingen, die met elkaar interacteren.

Martin (2002) borduurt op deze stromingen verder door organisatiecultuur vanuit drie perspectieven te bezien: het integratie-, het differentiatie- en het fragmentatieperspectief.

Vanuit het integratieperspectief, passend bij een instrumentele benadering van cultuur, wordt een streven naar eenheid en consensus zichtbaar. Verscheidenheid is onwenselijk omdat het de eenvormige cultuur van de organisatie ondermijnt. Leaders in de organisatie zijn erop gericht een sterke of *corporate* organisatiecultuur te ontwikkelen: cultuur wordt gebruikt als instrument voor het bereiken van betere prestaties. Tegengeluiden en vormen van weerstand lijken vanuit dit perspectief bezien een bedreiging voor de ontwikkeling van een sterke organisatiecultuur (Kunda, 2006).

Martins differentiatieperspectief biedt meer ruimte aan verscheidenheid: er zijn verschillende subculturen die met elkaar interacteren. Zij kunnen botsen, maar wel harmonieus naast elkaar bestaan. Cultuur is in dit opzicht 'iets waar je je bij aansluit': binnen een subcultuur bestaat consensus, tussen de subculturen bestaan verschillen. De grenzen van de subculturen zijn onbetwist. Critici van dit perspectief wijzen erop dat dit echter vrijwel onmogelijk is: grenzen lopen altijd in elkaar over en kunnen juist door die interactie tussen de verschillende subculturen verschuiven (Demers, 2007:88).

Het fragmentatieperspectief gaat niet uit van harmonie, maar juist van ambiguïteit en verschil: dynamiek bepaalt de uitkomsten. De leefwereldbenadering krijgt in dit perspectief een prominente plaats. Cultuur is veelzijdig, ambigue en wazig en wordt hooguit tijdelijk gedeeld door leden. Doordat cultuur wordt gevormd door met elkaar interacterende personen in een context is er soms wel en soms geen sprake van consensus: het verschilt per situatie. Verschillen zijn dan ook geen bedreiging, maar kunnen bron van inspiratie zijn en de organisatie verrijken.

Martin stelt dat de perspectieven in combinatie met elkaar moeten worden gebruikt, omdat zij elkaar aanvullen en daarmee blinde vlekken voorkomen.

Culturen binnen een organisatie vormen zich bezien vanuit het leefwereldperspectief door de tijd heen. De heersende waarden en gedachten ontstaan niet zomaar, maar worden continu beïnvloed en gecreëerd door de leden van de organisatie, die in relatie tot elkaar handelen. *Governing assumptions* (Heracleous, 2001: 439) die zich in de loop van de tijd hebben gevormd, kunnen wel sturend zijn in de wijze waarop betekenissen telkens weer tot stand komen en wat daarvan de gevolgen zijn. Deze notie heeft ook gevolgen voor de wijze waarop veranderingen in organisaties worden beschouwd: ontstaan deze spontaan of worden zij van bovenaf opgelegd? En welke 'veranderstrategie' is de beste?

3.2. Perspectieven op verandering

3.2.1. De kerk als organisatie in verandering

In de vorige paragraaf stond een culturele blik op organisaties centraal. Kan een kerk echter wel worden aangemerkt als organisatie, of is zij allereerst een geloofsgemeenschap?

In haar recent verschenen overzicht van theorieën over gemeenteopbouw beantwoordt theologe Plantinga (2009) de daarmee samenhangende vraag of opbouw van kerkelijke organisaties vooral strategisch of juist theologisch georiënteerd moet zijn. De kerk is in haar opinie tegelijkertijd tegelijk wel en niet maakbaar. Onderzoek naar organisatorische structuren binnen een kerk kan volgens haar daarom niet zonder aandacht voor (betekenisgeving aan) theologische, sociale, demografische en culturele motieven – waar structuren vaak uit zijn ontstaan. Zij wijst er dus op dat de kerk als instituut vanuit verschillende perspectieven kan worden geanalyseerd.

Brouwer e.a. (2007: 48) hanteren de opvatting dat de kerk geen organisatie *is*, maar kan worden aangemerkt *als* organisatie: de kerk is zowel een sociaal fenomeen als een theologisch feit. Het is niet alleen maar een organisatie om zaken te regelen, als wel een missionaire verwijzing en afspiegeling van het doel waarvoor zij staat: God.

De Jong (2008) onderscheidt in zijn sociologische studie naar de kerk als 'dynamische configuratie' de kerk eveneens op verschillende manieren. Hij definieert zowel vanuit een statisch als een dynamisch organisatieconcept de kerk als *organisatie*, omdat deze 'bewust is geconstrueerd' (2008:35). De kerk mag dan volgens de Kerkorde bestaan op grond van een belijden, daarnaast kan zij bijvoorbeeld ook aangeduid worden als een normatieve organisatie (Etzioni, 1975, geciteerd in De Jong, 2008:25). De

organisatie is opgebouwd volgens rationele modellen, waarin coördinatie en formalisatie plaatsvindt. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen leidinggevenden – in de kerk ambtsdragers genoemd – en leden die geen verantwoordelijkheid dragen. Verschillende typen leden voeren taken uit vanuit doelrationele overwegingen. Deze organisatorische invalshoek kan worden vergeleken met de systeembenadering die aan het begin van dit hoofdstuk werd benoemd.

Daarnaast is de kerk ook te typeren als een *sociale beweging*, waarin streven naar verandering zowel in als buiten de beweging vanuit ideologie, visie en overtuiging centraal staat (2008:55).

Ten slotte beschrijft De Jong de kerk ook als een *gemeenschap*, in Habermas' terminologie ook wel leefgemeenschap genoemd. Belangrijke concepten in deze benadering zijn verwantschap, gezamenlijke normen en waarden, symbolen, rituelen, en identiteit. Met deze omschrijvingen worden tegelijkertijd grenzen aan de gemeenschap aangegeven: er bestaat afstand tussen zij die wel en zij die niet participeren in het netwerk (2008:68). De mate van hechtheid en van intenties bepaalt de dichtheid van de relaties tussen individuen in de gemeenschap.

De Jong benoemt de identiteit van de kerkelijke gemeenschap als "...*'wat men is en wat men wil'*. *Het is de ervaring van en de opvattingen over het geheel*" (2008:59). Dit komt enerzijds naar voren als "*een expressie van gevoelens, verlangens, behoeften en intentie van handelen (...) die zich ook laat uitdrukken in symbolen en rituelen*" (2008:63). Anderzijds schetst hij identiteit van de kerkelijke gemeente als een zelfverstaan zoals die in de Kerkorde tot uitdrukking komt: "*De Protestantse Kerk in Nederland is overeenkomstig haar belijden gestalte van de ene heilige apostolische en katholieke of algemene christelijke Kerk die zich, delend in de aan Israël geschonken verwachting, uitstrekt naar de komst van het Koninkrijk van God*" (Kerkorde, artikel I-1). Deze omschrijving van identiteit wordt in de lokale kerkelijke gemeenschappen verder ingekleurd. Later in dit hoofdstuk kom ik terug op de rol van identiteit in organisaties en gemeenschappen.

Dit onderzoek focust op een gecombineerde invalshoek van de kerk als gemeenschap en als organisatie. Het perspectief van de sociale beweging is aanwezig, maar verschuift wat naar de achtergrond en keert in de conclusie weer terug. De keuze voor deze twee benaderingen is te verklaren vanuit de betekenisgeving aan samenwerking, dat zich bevindt op het snijvlak tussen organisatie en gemeenschap. Daarbij speelt een rationeel doelmodel een rol in de zin van gemeenteopbouw en organisatorisch vermogen, maar tegelijkertijd moet de component van gemeenschapsvorming – veel meer emotioneel geladen – niet worden onderschat. Verandering wordt vanuit deze twee perspectieven gezien heel verschillend gewaardeerd.

3.2.2. Verandering als een levenscyclus

De al eerder geciteerde Demers (2007) bespreekt in haar overzichtswerk verschillende visies op organisatieverandering. In de *life cycle approach* staat volgens haar centraal dat organisaties zich ontwikkelen via vaste fases en eigen interne wetmatigheden. Net als in de natuur heeft iedere afdeling een eigen functie binnen het geheel en werken alle delen samen aan de opbouw van de organisatie. Het is niet de vraag of de organisatie er is en bestaansrecht heeft, maar veel meer in welke fase de organisatie zich bevindt. De omgeving van de organisatie is ondergeschikt aan het vaste faseverloop, maar kan wel voor vertraging of versnelling van het proces zorgen.

Ook Morgan (2006) beschrijft organisaties als organismen, waarbij hij veel aandacht heeft voor de '*needs*' van de organisatie en de relatie(s) met de omgeving, waarop elke organisatie zich continu aanpast. Mensen zijn daarbij onmisbaar: zij geven het organisatieproces vorm. Morgan benadert de organisatie als een set van 'interacterende subsystemen', waarbij input output genereert en vice versa.

3.2.3. De kerkelijke levenscyclus

In het boek *Levend lichaam* (Brouwer e.a., 2007:12-13), dat ook door gemeenteadvisers van de Protestantse Kerk wordt gebruikt, hanteren de auteurs eveneens een levenscyclusbenadering van geloofsgemeenschappen: "*Geloofsgemeenschappen worden gesticht, zij ontstaan, groeien, consolideren, revitaliseren, zij kunnen sterven en weer opnieuw beginnen. Zij doorlopen verschillende stadia, ook als zij wellicht lang in een bepaalde fase verkeren.*" Hoewel deze benadering vooral

voortkomt vanuit theologische motieven, is dit ook vanuit de organisatiewetenschap gezien een plausibel perspectief. Stoppels (2009:47) stelt dat de benadering van de kerk als organisme en als organisatie elkaar aanvullen: zo kan de geloofsgemeenschap pas echt fundamenteel worden verstaan.

Niet alle kenmerken van een organisatie als organisme zijn echter van toepassing op de kerk: hoewel groei in de *life cycle approach* geen intentie is, kan het in een kerk juist wél een belangrijk doel zijn van de leden die zich aan de gemeente verbinden. Ook de strikte fasering van het model is in de kerk niet direct terug te zien. De metafoor van het organisme kent dus ook beperkingen: deze benadering is vooral beschrijvend, vanuit een outsiders-perspectief. Veranderingen worden ingedeeld in vooraf gedefinieerde fases (Demers, 2007).

Hoewel grote veranderingen – in het geval van de kerk zeker door de eeuwen heen – zo gekarakteriseerd en gefaseerd kunnen worden; zijn ook ‘kleine’ veranderingen, die veel meer tussen de trage golfbewegingen doorspelen, van grote waarde voor de betekenissen die leden geven aan de organisatie. Deze veranderingen ontstaan vaak juist primair vanuit de directe wisselwerking met de omgeving of ‘spontaan’, vanuit interactie tussen mensen onderling, als gevolg van conflicten, compromissen of het vormen van relaties. Veranderingen kunnen ook ‘gebeuren’, ongepland en onbedoeld (Demers, 2007: 15). Dit heeft ook te maken met de visie op een organisatie als een gemeenschap, die gevormd wordt door haar leden. In deze zin zijn organisaties vanuit een interpretatief perspectief een “*common sense construct*” (Orr, 1996: 12) waarin leden niet handelen in een vacuüm, maar in relatie tot en samen met anderen vorm geven aan de organisatie. Dit heeft ten diepste ook te maken met de cultuur van de gemeenschap. Dat is geen los verkrijgbaar element, maar het is datgene wat in de hoofden en harten van de leden te vinden is. Telkens opnieuw wordt betekenis toegekend aan de interactie tussen leden, maar ook tussen organisatie en context. Dit betekent dat ‘de’ organisatie niet bestaat, maar dat er voortdurend momentopnames worden gemaakt, die de culturen en het beeld van ‘de’ organisatie bepalen. Vanuit een interpretatieve benadering is het ook bijna onmogelijk om geplande, organisatiebrede veranderingen zo door te voeren: veranderingen zijn lokaal, en moeilijk voorspelbaar (Demers, 2007:90).

Een interpretatief onderzoek wordt uitgevoerd vanuit het hiervoor uitgewerkte culturele perspectief. Dit sluit de *life cycle*-benadering van de kerk als organisatie niet uit, maar vult deze benadering aan en verdiept het perspectief. Van de Ven en Poole (2005) benoemen dat goed onderzoek naar organisatieverandering verschillende invalshoeken combineert. Zij benadrukken dat de wijze waarop de tijdsfactor wordt gehanteerd in het onderzoeksproces leidend is voor de resultaten. Tijd als een constante voor een historisch onderzoek en tegelijkertijd als dynamische factor in cultureel onderzoek kunnen een verdiept beeld geven van de organisatie in haar context (Van de Ven en Poole, 2005: 1394). Daarom staat in dit onderzoek betekenisgeving aan veranderingen op dit moment binnen lokale gemeenten van de Protestantse Kerk centraal. Dit kan niet begrepen worden zonder de (historische) achtergrond van de fases van revitalisering, sterven en opnieuw beginnen waarin de organisatie – specifiek: de plaatselijke kerkelijke gemeente – zich bevindt.

3.3. Identiteit in de context van samenwerking

In het licht van voornoemde perspectieven op organisatieverandering komt samenwerking in dit onderzoek aan de orde als een middel om de *life cycle* van de kerkelijke organisatie te ondersteunen. In deze processen van samenwerking tussen kerkelijke gemeenten spelen vraagstukken van identiteit een essentiële rol. De benaderingen van de kerkelijke gemeente als gemeenschap en organisatie/systeem kennen verschillende normen en waarden, doelen en opvattingen over wat zij is en hoe zij zich ontwikkelt (De Jong, 2008). In de systeembenadering speelt het vraagstuk van identiteit niet, maar vanuit het perspectief van de gemeenschap is de vraag naar identiteit juist het kernthema. Leden stemmen voortdurend met elkaar af wie en wat de organisatie is (De Man, 2009).

Deze twee invalshoeken sluiten elkaar – zoals gezegd – niet uit, maar wisselen elkaar af. In die dynamiek tussen rationaliteit van de organisatie en zingeving vanuit de gemeenschap blijft de vraag

naar identiteit van de kerkelijke gemeente daarom een centrale vraag. Hoe valt deze identiteit te duiden?

3.3.1. Identiteit en cultuur in verwevenheid

De al eerder geciteerde Martin (2002) stelt dat organisatiecultuur sterk gerelateerd is aan de identiteit van de organisatie. Organisatie-identiteit refereert *“broadly to what members perceive, feel, and think about their organizations. It is assumed to be a collectively, commonly shared understanding of the organization’s distinctive values and characteristics”* (Hatch & Schultz in Martin 2002:113).

Ook Brouwer e.a. benoemen die verwantschap: zij stellen dat in kerkelijke gemeenten cultuur de belangrijkste dimensie is van identiteit. Daartoe zoeken zij ondersteuning bij verschillende auteurs, die culturele uitingsvormen in ideologische organisaties bestudeerden. Kenmerkend gedrag en handelen, een patroon van zelf-interpretatie en diepe verbondenheid op het gebied van zingeving laten dat zien: *“Om te kunnen spreken van een herkenbare identiteit en cultuur van een geloofsgemeenschap, moet er sprake zijn van een profiel dat gedurende een zekere tijd gelijk blijft. Identiteit en cultuur zijn echter geen statische concepten. Geloofsgemeenschappen bevinden zich, net als andere maatschappelijke organisaties, in een ecosysteem waarin voortdurend waarden en gedragswijzen worden uitgewisseld. (...) De identiteit en de cultuur van organisaties zijn niet voor eeuwig, zelfs die van kerken niet”* (Brouwer, 2007:56).

Cultuur en identiteit zijn dus sterk aan elkaar verwant. Dit blijkt ook verder in dit hoofdstuk. Wat is de identiteit van de organisatie als gemeenschap dan eigenlijk?

In hun invloedrijke publicatie formuleerden Albert en Whetten (1985) identiteit in drie dimensies, waarin een aantal van bovengenoemde kenmerken eveneens zijn terug te vinden:

1. Identiteit is dat wat leden van een organisatie zien als **centraal** of **kenmerkend** voor de organisatie;
2. Identiteit is dat wat de organisatie **onderscheidt** van andere organisaties;
3. Identiteit is dat wat voor de leden van de organisaties als een **duurzaam verschijnsel** wordt gezien waarin verleden, heden en ook toekomst met elkaar verbonden zijn.

Deze definitie van Albert en Whetten gaat uit van duurzaamheid en komt voort uit de visie op identiteit en cultuuronderzoek als ‘iets dat de organisatie heeft’. Op deze kenmerken valt wel wat af te dingen. Denk in het verband van ‘kenmerkend’ bijvoorbeeld aan pluriformiteit en diversiteit in betekenisgeving: wat de één belangrijk en richtinggevend vindt, kan voor de ander slechts een accent zijn (Martin, 2002: 107, Brouwer, 2007:187). Ook het onderscheidende aspect van identiteit is niet eenduidig. Wanneer onderscheid gemaakt wordt tussen eigenschappen van de éne en de andere organisatie wordt duidelijk dat identiteit altijd ontstaat in vergelijking met anderen, of – en dat geldt ook hier – dat onderscheidende kenmerken door leden van de organisatie eveneens op heel verschillende manieren worden gedefinieerd. Vermeulen (2001:16v) ontdekt dat identiteit vaak wordt opgevat als het definiëren van het eigene vanuit de verschillen met anderen. Dat betekent dat identiteit een relationeel verschijnsel is, *“in de zin dat het altijd wordt gevormd in relatie tot dat wat het niet is.”* Maar, betoogt hij, de kracht van identiteit ligt niet meer in het spiegelen aan anderen, maar juist in het definiëren van het eigene. Identiteit toont zich in processen van betekenisgeving. Het is daarom eerder een proces dan een gegeven (Vermeulen 2001:19) en moet dus ook continu herijkt worden. Dat is tegelijkertijd een punt van kritiek op het derde kenmerk. Duurzaamheid van het identiteitsconcept betekent niet dat ‘de’ identiteit van de organisatie altijd hetzelfde blijft. Zoals gesteld verandert de betekenisgeving door de gemeenschap daaraan door de tijd heen en kunnen er verschillende betekenissen worden toegekend aan ‘dezelfde’ identiteit. Tegelijkertijd is er ook sprake van een paradox: de bronnen die het bestaansrecht van de kerk beschrijven zijn onveranderlijk (Stoppels, 2009). In die zin is identiteit zowel een statisch als een dynamisch begrip.

3.3.2. Identiteit als het onzegbare

De theoloog Witvliet schreef in 2003 een filosofisch essay over de onzegbaarheid van identiteit. Daarin komt zowel het statische als het dynamische karakter van identiteit naar voren. Hij beschrijft dat ‘identiteit’ is geprivatiseerd en niet meer zo vanzelfsprekend ‘gegeven’ is als voorheen – ook in

kerkelijke gemeenschappen. Witvliet pleit voor een benadering van identiteit als 'het lege midden': niet iets dat boven de werkelijkheid uitstijgt, maar als onvermoede en onzegbare geheimen die in de werkelijkheid besloten liggen. Witvliet noemt drie wijzen waarop met identiteit kan worden omgegaan, die ook in het vervolg van dit onderzoek naar voren komen. De eerste manier is *grensvervaging*. Wanneer zekerheden ter discussie komen te staan en individualisering toeneemt en dreigt het gevaar van relativisme. Verschuiving van grenzen en toenemende pluriformiteit leiden tot een organisatie-identiteit die niet meer onderscheidend is.

Als reactie daarop kan een tweede beweging ontstaan: *grensbewaking*. Daarin wordt identiteit duidelijk geëxpliciteerd en sterk begrensd. Identiteit is dan wel heel kenmerkend, maar uiteindelijk niet duurzaam en bestand tegen de ontwikkelingen van buitenaf, omdat de dynamiek uit het begrip verdwijnt. Ook het onderscheidende van identiteit verdwijnt: doordat de blik vooral naar binnen gericht wordt en er weinig vergelijking met medespelers plaatsvindt lijkt 'de' identiteit te stollen. Het wezenlijke gesprek wordt niet meer gevoerd, maar slechts de 'uiterlijkheden' herinneren nog aan datgene wat vroeger betekenis had.

Daarom pleit Witvliet voor de manier van *grensoverschrijding*. Daarmee bedoelt hij: *"de bereidheid het eigene steeds weer ter discussie te stellen, en daarmee te erkennen dat identiteit een gegeven is dat nooit achter ons ligt, maar een belofte die voor ons uitgaat"* (2003:67). Op een grensoverschrijdende manier met identiteit omgaan betekent ook erkennen dat er geen identiteit is zonder duurzaamheid in de tijd. Witvliet (in navolging van de filosoof Ricoeur) wil daarmee zeggen dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen de vraag *wat hetzelfde blijft* in een gemeenschap en de vraag *wie dezelfde blijft* in de context: er zijn bepaalde dingen die niet zullen veranderen, maar ook zaken die onder invloed van tijd en omgeving wel een andere vorm aannemen. In het geval van de kerk kan bijvoorbeeld gezegd worden dat de geloofsbelijdenis van Nicea onveranderlijk wordt beleden of dat in de protestantse traditie de preek het hoofddeel vormt van een kerkdienst. Tegelijkertijd moet de relevantie daarvan telkens opnieuw door mensen worden beleefd: *"Traditie, overlevering, is alléén vitaal, wanneer zij niet slechts wordt ontvangen, maar ook steeds opnieuw met veel creativiteit wordt geproduceerd. 'Christelijke identiteit' als een vast gegeven bestaat niet. Ze is altijd voorlopig, altijd in de maak, altijd pluriform"* (2003:69).

3.3.3. De rol van identiteit in gemeenschap én in organisatie

Witvliet verweeft in deze laatste optie ten diepste de perspectieven van de kerk als organisatie en als gemeenschap met elkaar. Hij stelt dat de gemeenschap betekenis geeft aan identiteit, al is dat niet altijd in woorden te vatten en is dat iets waarnaar men 'onderweg' is. Die betekenisgeving heeft vervolgens ook invloed op de organisatiestructuur en de vorm waarin de gemeenschap zich ontwikkelt.

De identiteit van een kerkelijke gemeente bestaat niet alleen uit een geestelijke of spirituele component, het bevat ook een maatschappelijke dimensie en het is geworteld in de verbinding met de omgeving. Kerkelijke gemeentes bevinden zich in een spanningsveld van identiteit tussen lokaliteit en ecclesialiteit, stellen Brouwer e.a. (2007:144): *"Men is kerk in een specifieke, lokale, geografisch bepaalde context. Tegelijkertijd maakt men deel uit van het universele, katholieke, levende lichaam van Christus"*. In traditie, kerkgebouw, de lokale gerichtheid, theologische beelden, context en het vertellen van het eigen verhaal komt dit spanningsveld, zeker voor kerkelijke gemeentes op het platteland, telkens naar voren. De Jong (2008:195) beschrijft eveneens dat de identiteit van de gemeenschap sterk gevormd wordt door een plaatselijke oriëntering van de organisatie.

Deze verbinding tussen het organisatie- en het gemeenschapsperspectief maakt ook de godsdienstsocioloog Hendriks. Hij beschreef een model van vijf factoren dat in perioden van stagnatie, achteruitgang of zelfs dreigend sluiten van kerkelijke gemeentes verheldering kan bieden. Vanuit het rationele perspectief bezien moet de organisatie veranderen. Naast een positief klimaat, stimulerende leiding, een communicatieve structuur, inspirerende doelen en aantrekkelijke taken is volgens hem een stimulerende identiteitsconceptie essentieel om de huidige situatie te transformeren om ook in de toekomst kerk te zijn. Hendriks hanteert een subjectieve en vrij dynamische benadering van identiteit: het gaat hem primair om de wijze waarop leden zelf antwoorden formuleren op de vragen 'wie zijn we?' en 'wat is onze roeping?' Daaronder vat hij de opvattingen die bestaan over de leden en wijze

van omgaan met elkaar. De centrale vraag is daarbij voor hem: wordt het gewone gemeentelid serieus genomen? (Hendriks, 1990: 41-50, 140).

De theoloog Luttkhuis (2002:200) stelt een wijziging voor in het model van Hendriks. Waar Hendriks een 'envelop' ontwikkelt, met in het midden het identiteitsconcept, maakt Luttkhuis daar een vijfhoek van. Hij stelt dat de kerk wezenlijk anders omgaat met identiteit dan een andere organisatie. Het midden moet volgens hem leeg blijven: "*De gemeente heeft geen identiteit, maar ontvangt deze!*" (Luttkhuis, 2002:197-198).

3.3.4. *Ontwikkeling van identiteit door onderhandeling*

De context waarbinnen identiteit ontvangen en vervolgens verstaan wordt, is belangrijk: ontwikkelingen in de omgeving vormen een belangrijke voedingsbodem voor het bepalen hiervan, stelt organisatiekundige Martin Parker (2000:214). Hoewel Parker in zijn boek spreekt over individuele betekenisgeving, kunnen personen in de context van dit onderzoek ook gezien worden als kerkelijke gemeenten, allen onderdelen van het landelijke kerkverband. Hier kunnen vergelijkbare grenzen getrokken worden tussen 'de grote organisatie' (de landelijke kerk) en 'het individu': de plaatselijke kerkelijke gemeenten.

Parker stelt dat in het proces van betekenisgeving aan organisatie-identiteit altijd sprake is van beïnvloeding. Verschil in betekenisgeving ontstaat doordat ieder individu zich op een eigen wijze verhoudt tot de context en doordat grenzen tussen individuele identiteit en organisatie-identiteit voortdurend verschuiven en soms ook vervagen. (Parker, 2000; Martin, 2002). Identiteitsvorming moet gezien worden langs verschillende lijnen van 'us' en 'them': leden identificeren zich soms als collectief en soms juist ten opzichte van anderen in de organisatie. Betekenisgeving aan de identiteit van de organisatie ontstaat in wisselwerking volgens machtsprocessen: het is dan de vraag wiens benadering dominant wordt. Er moet onderhandeld worden over betekenisgeving, ook wel *contested meaning* genoemd. De gedeelde normen en waarden die betekenis hebben voor de identiteit van de organisatie worden situationeel bepaald en telkens opnieuw in verschillende contexten vastgesteld.

Ook Watson (2008) stelt dat niets een 'vaststaande identiteit' heeft: identiteit ontwikkelt zichzelf in relatie met en tot de omgeving. Identiteit is een dynamisch construct van verschillende interne 'persoonlijke' 'self-identities' en externe 'social-identities' (waarbij onderscheid gemaakt wordt in wat 'iemand' zelf vindt en wat de omgeving vindt). Wanneer identiteit begrepen wordt als een vaststaand gegeven, verliest het haar dynamische kracht. Watson pleit daarom voor een benadering waarin in elke context een keuze gemaakt wordt uit multiple discoursen en multiple sociale identiteiten, die leidt tot een *self-identity* die past in de context.

Watson stelt dat identiteit niet zomaar opgelegd kan worden; het vereist relationaliteit en reflexiviteit, iets wat ook Cunliffe (2009) benoemt. Zij schrijft: "*managing hearts, minds and bodies has emotional consequences for those being managed*" (2009:100).

3.3.5. *Leiderschap en dominantie in betekenisgeving aan identiteit*

Niet alleen de omgeving, de context en de geschiedenis beïnvloedt dus de identiteit van de gemeente, ook machtsprocessen spelen daarin een rol. In dit verband wordt snel gedacht aan formele machthebbers, en uit de literatuur blijkt inderdaad dat leiderschap belangrijk is voor de ontwikkeling van en betekenisgeving aan organisatie-identiteit. Hendriks (1990) wijst in zijn model op de invloed die leiders in de kerkelijke gemeente – zowel kerkenraad als predikant – hebben ten aanzien van betekenisgeving aan de realiteit en aan de ontwikkeling van de organisatie. Ook Stoppels (2009:201v) benoemt de belangrijke rol die leiders innemen, zowel op het gebied van enthousiasme en inspiratie, als op het terrein van binding, gemeenschap en sturing.

De dynamiek tussen het perspectief van de kerk als organisatie en als gemeenschap beïnvloedt dan ook de rol van de leider. De Jong (2008) beschrijft dat de grenzen tussen deze perspectieven in de kerk steeds fluctueren: in de kerk lijkt de 'organisatorische' kant vooral te liggen bij het bestuurlijk kader, terwijl het geheel van de gemeente meer wordt aangeduid als 'de gemeenschap'. Informele leiders vanuit de gemeenschapsbenadering komen dan ook sneller terecht in een organisatorische positie als formele leider (De Jong, 2008:102). De dunne scheidslijn en tegelijkertijd de sterke

verwevenheid tussen deze perspectieven maakt het daarom moeilijk om de invloed van formele en informele leiders op de betekenisgeving aan organisatie-identiteit te ontwarren. Formele macht mag dan uiteindelijk berusten bij het bestuurlijk kader, dit betekent niet dat gemeentelieden zonder specifieke functie geen invloed uitoefenen op de koers van de gemeente. Het is vaak wel zo dat de gemeentelieden organisatorisch gezien minder betrokken zijn. Dat maakt hun positie bezien vanuit de gemeenschapsbenadering echter niet minder invloedrijk: *“De gemeenschap is de stille kracht achter de ontwikkelingen (...) de gemeenschap bepaalt waar men uitkomt”* (De Jong, 2008:196). Zie in dit verband ook Parker (2000), die spreekt over onderhandelde betekenisgeving.

3.3.6. Identiteit als middel in de systeembenadering

Zowel Cunliffe (2009) als Kunda (2006) wijzen daarom op de grenzen van beïnvloeding van identiteit door prominente organisatieleden. Cunliffe (2009) stelt dat het beheersen en sturen van identiteit geen recht doet aan de complexe werkelijkheid en betekenisgeving van leden van de organisatie. In de ontwikkeling en reflectie op organisatie-identiteit moeten deelnemers aan dat proces zich dan ook bewust zijn dat men mét elkaar een werkelijkheid creëert, met een bijbehorend taalveld. Relaties tussen leden van de organisatie en organisaties onderling beïnvloeden de interpretatie van het gezegde en daarmee ook de betekenisgeving aan identiteit. Leiderschap vraagt volgens Cunliffe (2009:140-141) om een dialogische benadering, eerder dan een monoloog: *“Being ethical means understanding who we are in relation to others, and recognizing that we have a moral and social responsibility to understand what we can and should expect of ourselves and others.”* Dit ethische handelen betekent dan ook dat de grenzen binnen en tussen organisaties worden gerespecteerd.

Kunda (2006) benadrukt het gevaar van normatieve controle: leiders kunnen bewust en onbewust grote invloed uitoefenen op de betekenisgeving van leden aan de identiteit van de organisatie. Deze invloed kan zo ver reiken dat de grenzen van het individu daarin niet meer worden (h)erkend; zeker omdat bijvoorbeeld de collectieve beleving van identiteit zó wordt ingezet dat leden zich daaraan niet meer kunnen, willen en durven onttrekken.

Organisatie-identiteit kan daarmee een normatief karakter krijgen, dat het proces van individuele betekenisgeving beïnvloedt. Identiteitsontwikkeling, een essentieel proces voor de gemeenschap, wordt dan ingezet om de organisatiestructuur te transformeren. Volgens deze auteurs is het maar de vraag of deze wijze van verweven van de perspectieven ethisch verantwoord is...

In het kader van dit onderzoek is dan ook de beïnvloeding tussen de landelijke organisatie en de plaatselijke gemeenten aan de orde. Brouwer (2007:186) benoemt dat visie-ontwikkeling ten aanzien van identiteit in gemeenten relatief vaak onbekend is. Het bestuurlijk kader is er niet zozeer op gericht: *“Het ontbreekt vaak aan een ‘visionaire cultuur’. De geloofsgemeenschap bestaat ‘gewoon’ en leeft bij de dag (...) Visieontwikkeling is dan ook een proces dat in bestaande gemeenten (...) zeer bewust moet worden ingezet. Zeker niet ieder zal de waarde van een dergelijk proces onmiddellijk inzien”*.

De verleiding is groot om in geval van neergang en signalering van gebreken ‘van bovenaf’ in te zetten op verandering. Dat levert een spanningsveld op tussen organisatie-identiteit in landelijk verband en in de plaatselijke gemeente: *“Herkenbaarheid van het kerkverband vraagt om een zekere mate van uniformiteit en daarmee om centrale aansturing, terwijl respect voor de eigen weg van plaatselijke geloofsgemeenschappen om vrijheid en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid vraagt”* (Brouwer, 2007:193).

3.4. Samenwerking en identiteit

Dit voornoemde spanningsveld komt uiteindelijk terug bij de vraag vanuit welk perspectief verandering in de kerkelijke gemeente moet worden gezien. Samenwerking, als specifieke vorm van verandering, wordt primair beleefd vanuit een gemeenschapsbenadering, waarin informaliteit, gehechtheid en verbondenheid centraal staan. De emotionele binding aan de gemeente, gehechtheid aan het gebouw, cultuur van de streek, het eigen geluid en een eigen manier van vormgeving van activiteiten: dat vormt het karakter van de gemeente primair (Brouwer e.a., 2007).

Stoppels (2009:56v) beschrijft dit niet-rationele karakter van de kerkelijke gemeenschap aan de hand van mythes, de verhalen van waaruit de gemeenschap beleefd en gevormd wordt. Ook Martin (2002) geeft aan dat mythes een onmiskenbare rol vervullen in het zelfverstaan door leden van de organisatie. Organisatie-identiteit wordt vanuit de gemeenschap vooral beleefd als iets ongrijpbaars, iets onzegbaars, dat niet in de realiteit of in een managementstrategie te vatten is. Er zit iets onbeschrijflijks in, en dat tilt het vraagstuk van samenwerking het boven het niveau van rationaliteit uit. Patronen en processen die wellicht vooral organisatorisch geënt zijn, worden als fundamenteel beschouwd en laten daarmee ten diepste iets van de identiteit van de gemeente zien. Weerstand ten aanzien van verandering lijkt daarmee inherent aan het karakter en de cultuur van de gemeenschap, omdat veranderingen vaak geïnitieerd worden vanuit doelrationele overwegingen (Stoppels, 2009).

Wat betekent deze wijze van betekenisgeving aan organisatie-identiteit in het licht van samenwerking? Evenals organisatiecultuur kan ook samenwerking en de rol van identiteit daarin op een instrumentele wijze worden bekeken. Samenwerking kan bijvoorbeeld worden ingezet om de organisatie te continueren en ook in de toekomst aantrekkelijk te laten zijn. Behoud en versterking van identiteit kunnen redenen zijn om samenwerking in kerkelijke context aan te gaan.

Sturen op cultuur levert kansen op en kan vitaliserend werken. Nieuwe gesprekspartners en frisse interactie kan leiden tot herbezinning en verdieping van identiteit, betogen de auteurs Stassen en Van der Helm (2002). Hoewel samenwerking in kerkelijke gemeenten vaak primair ontstaat vanuit organisatorische overwegingen en financiële en bestuurlijke tekorten, laten deze schrijvers zien dat samenwerking succesvol kan zijn. Het verschil met de protestantse gemeenten is echter dat in de katholieke kerk verandering wél vanuit het landelijk verband mag worden ingezet. Wezenlijk aan de Protestantse Kerk is dat de autonomie van de kerkelijke gemeente op lokaal niveau berust. Initiëren van samenwerking van bovenaf is daarmee een vorm van minachting van de identiteit van de plaatselijke gemeente, zowel in de vorm van organisatie als in de vorm van gemeenschap.

Rationele overwegingen om te komen tot samenwerking zijn legitiem, omdat zij de organisatie behouden voor de gemeenschap (Brouwer e.a. 2007). Wanneer de vraag echter is wat samenwerking betekent, zullen deze twee perspectieven met elkaar verweven moeten worden. De identiteit van de gemeenschap neemt daarin vaak een dominante rol in (De Jong, 2008).

In het vervolg van dit onderzoek worden deze theoretische noties ingekleurd met bevindingen vanuit de praktijk.

4. Bevindingen

Door middel van observaties, documentanalyse en met name interviews, is een beeld ontstaan van de wijze waarop regionale samenwerking in kerkelijke gemeenten betekenis krijgt.

In dit hoofdstuk wordt de informatie gecompileerd tot een analyse waarin duidelijk wordt in hoeverre gemeenten kansen zien in clustervorming en samenwerking. Tegelijkertijd roept het opperen van samenwerking ook weerstand op. Samenwerking heeft op landelijk 'Utrechts' niveau een andere smaak dan in de lokale kerkelijke gemeenten.

Aan de hand van drie thema's wordt deze lokale duiding aan clustervorming verder uitgewerkt. In de eerste paragraaf komt *Eigenheid* naar voren als kader van waaruit samenwerking wordt bekeken. Eigenheid – zowel 'geestelijk', maar vooral cultureel en organisatorisch – is het onderliggende fundament van waaruit samenwerking door gemeenten wordt gedefinieerd. Behoud van eigenheid en zelfstandigheid is voor de meeste gemeenten een belangrijk obstakel om samenwerking in eerste instantie af te wijzen. Tegelijkertijd biedt eigenheid ook kansen en richting voor de toekomst van de plaatselijke gemeenten – ook wanneer er meer wordt samengewerkt. Eigenaarschap is daarin essentieel.

Het tweede thema is *Verantwoordelijkheid*. Komen tot samenwerking vraagt om visie, leiderschap en slagkracht op verschillende bestuurlijke niveaus. Het bestuurlijk kader van de gemeente (kerkenraad en predikant) bevindt zich in een spanningsveld tussen behoud van eigenheid en zelfstandigheid enerzijds en toekomstgericht organiseren anderzijds. Dit spanningsveld wordt bemoeilijkt door afnemende bestuurskracht, toenemende problematiek in de plaatselijke gemeenten en een traditie van zelfbestuur. Hoe wordt verantwoordelijkheid beleefd, door en voor wie?

Verandering is het derde thema. Samenwerking komt nu veelal pas aan de orde op het moment dat het zelfstandig voortbestaan bedreigd wordt. De uitgangspositie van de deelnemende partners verzwakt. Wanneer ontstaat een urgentiebesef? Is dat urgentiebesef de enige prikkel om te denken aan verandering? Door verandering als houding en als proces te beschrijven maak ik duidelijk dat samenwerking vraagt om gedeeld probleem- en oplossingsbesef.

4.1. Eigenheid

In deze paragraaf beschrijf ik waarom eigenheid een belangrijk thema is in dit onderzoek. Daarbij maak ik onderscheid tussen verschillende vormen van eigenheid zoals deze door de respondenten worden verwoord.

Allereerst beschrijf ik de vraag naar geestelijke (of: spirituele) identiteit: wie en waartoe is de gemeente? Het benoemen van eigenheid gebeurt met name door het beschrijven van activiteiten of signatuur, maar zit niet in een concreet 'mission statement'. Het is vooral 'het gevoel' van eigenheid en identiteit dat men wil behouden en waarvoor samenwerking een grote bedreiging lijkt.

Niet alleen een geestelijk zelfverstaan, maar ook cultureel identiteitsbesef is essentieel in het licht van samenwerking. Geestelijke en culturele identiteit zijn sterk met elkaar verweven: de spiritualiteit van de streek wordt zichtbaar in traditie en gemeenschap, in de plaats die de kerkelijke gemeente inneemt in het dorp. Ook het kerkgebouw is een bepalende factor in het definiëren van de eigenheid van de kerkelijke gemeente.

Identiteit wordt door veel gemeenten benoemd als het belangrijkste obstakel om te komen tot samenwerking. De vraag is echter wat dan precies verstaan wordt onder 'identiteit'. Is dat eigenheid? Zelfstandigheid? Eigen modaliteit of signatuur? Daarom is ook eigenaarschap een onderdeel van deze paragraaf: de vraag wie de toekomst van de kerkelijke organisatie bepaalt blijkt sterk te leven.

4.1.1. Wie en waartoe zijn wij? – wat is onze 'geestelijke' eigenheid?

“Wat geeft jullie kerk bestaansrecht?” vroeg ik op een kerkenraadsvergadering ergens in de kop van Noord-Holland.² Het blijft stil. “Waarom is hier een gemeente? Waarom staat deze kerk hier in het dorp en waarom zijn jullie er actief voor?” Met enige aarzeling zegt iemand “ja, gewoon, omdat we er toch altijd al zijn?”

Deze beschrijving staat niet op zichzelf. In veel gesprekken die ik de afgelopen periode voerde werd het stil als ik deze vraag stelde. Het wezen van de kerk, het bestaansrecht van de organisatie is ten diepste verbonden met de vraag naar identiteit: wie zijn wij, en waartoe? Het bestaan van de kerkelijke gemeenschap is voor alle gemeenten die ik sprak vanzelfsprekend.

De terugloop in aantal leden, financiële middelen en kerkelijke betrokkenheid betekent voor enkele gemeenten echter wel een aansporing om zich te bezinnen op fundamentele vragen.

“De kerk is van lieverlede steeds meer naar de zijkant van de samenleving gedrongen, met het grote voordeel vind ik, dat we nu druk aan het nadenken zijn van wat is nu eigenlijk onze taak? Moeten wij mensen dit opleggen, dat opleggen? Nee. Wij hebben een taak om te dienen. Zowel naar God als naar de medemens. En laten we dan maar eens goed gaan nadenken hoe we die dienende taak dan gaan invullen.”

Echter, lang niet elke gemeente ziet kans zich te bezinnen op haar bestaansrecht. In de meeste gevallen gaat de aandacht vooral naar de organisatorische regelzaken om te zorgen dat activiteiten door kunnen gaan en de begroting weer rondkomt. Hoewel men het belang ervan over het algemeen wel inziet, krijgt bezinning geen prioriteit op de kerkenraadsagenda. Soms ontbreekt ook de visie dat bezinning belangrijk is om van daaruit ook naar de toekomst te kijken. Dit kan leiden tot berusting:

“Je merkt dan dat ze op een gegeven moment dan ook zeggen: de laatste doet het licht uit. Ergens vind ik dat een hele trieste constatering, want dan zeg je als kerk: ik geloof er niet meer in.”

Het is moeilijk om deze bezinning te vertalen in een concreet antwoord op de wie-en-waartoe-vraag. Er lijkt een zekere mate van verlegenheid te bestaan wanneer de vraag naar identiteit wordt gesteld, wat voor een kerk – waarin de boodschap van het Evangelie het wezen van de gemeente is – misschien wel opmerkelijk is. Opvallend is dat de identiteit door de meeste gemeenten wel in het beleidsplan wordt genoemd: vaak vevat in abstracte taal met veel bijbelse verwijzingen. De koppeling

² In verband met privacy en gevoelige informatie worden alleen de namen van de onderzochte provincies benoemd en plaatsnamen weggelaten. Voor meer informatie kunt u zich wenden tot de onderzoeker.

tussen visie op het Evangelie en het bestaansrecht van de gemeenschap ter plaatse blijkt echter lastig concreet te maken. Ook in de gesprekken werd dat duidelijk. Een aantal gemeenten benoemt zelf dat het moeilijk is om de geestelijke identiteit te definiëren. Dat is onder meer de volksaard: *“dit is een streek met een, laat ik het zo zeggen, oppervlakkige spiritualiteit. Het zit hier niet zo diep. Het is vooral een gewoonte om naar de kerk te gaan”*.

In ongeveer een derde van de gesprekken werd de identiteit van de gemeente benoemd in relatie tot andere kerkgemeenschappen in de omgeving, of op de manier waarop anderen deze gemeente zouden typeren:

“Maar ik denk dat eh, ik zal dat zelf nooit zo makkelijk stellen, maar je hoort het dan in termen van zwaar en licht. (...) En wij hebben een zware naam. Maar goed, dat voel ik niet zo, nee.”

De meeste gemeenten kiezen voor een benaming van identiteit in termen van bloedgroep, signatuur, modaliteit of stroming, zoals de midden-orthodoxie, vrijzinnigheid, of de Gereformeerde Bond. Met name de gemeenten die horen tot de laatstgenoemde vereniging binnen de PKN, die tot doel heeft *“binnen de Protestantse Kerk de gereformeerde waarheid te verbreiden en te verdedigen”*³, veronderstellen dat de typering ‘Gereformeerde Bondsgemeente’ voldoende zegt over de identiteit en daarmee ook het bestaansrecht van de gemeente.

De Gereformeerde Bond kan in de onderzochte regio in Brabant vier van de tot voor kort acht deelnemende gemeenten tot haar vereniging rekenen. Deze gemeenten omschrijven zich allemaal exact als *“een echte bondsgemeente”* en hechten sterk aan *“het eigen geluid”*, dat zich vooral uit in kerkelijke activiteiten, vormgeving van de liturgie en prediking in de kerkdiensten, zondagsheiliging, het gevoel van eigen gemeenschap en lidmaatschap van aan de Gereformeerde Bond gelieerde organisaties als de Hervormd-Gereformeerde Jeugdbond (HGJB).

R ik ben dankbaar dat dezelfde leer nog gebracht mag worden zoals het altijd geweest is. Het is wel eens een beetje op het kantje afgeweest, maar de Heere heeft gezorgd dat hetzelfde Woord gebleven is (...) We hoeven niet ouderwets of conservatief te zijn, maar we moeten wel aan de Bijbelse lijn blijven vasthouden hè, ook in de prediking.

I dat kenmerkt uw gemeente ook, de prediking?

R ja, jawel. In wezen kunnen we nergens mee samendoen. In wezen, ten diepste.

I wat is het verschil dan met andere gemeenten?

R met de kerkrentmeesters, dat is iets anders natuurlijk. (...)

I maar de Hervormde Gemeente X is toch ook nog een Bondsgemeente?

R ja maar dat kun je helaas ook niet meer zo noemen hoor.

I wat is er dan anders?

R liturgie. Tegenwoordig zingen ze uit het liedboek al. dat kan natuurlijk niet hè, in de Gereformeerde Bond. Het is in strijd met de statuten hè van de Bond. Je bent Bonds of je bent niet Bonds hè. Dat is tegenwoordig ook heel moeilijk. En de prediking is navenant helaas.”

Het is voor gemeenten makkelijker de eigen én de andere gemeenten te typeren in activiteiten en uitingsvormen van signatuur, dan om woorden te geven aan het specifiek eigene qua geestelijke identiteit. Ook wanneer de modaliteit minder duidelijke kaders heeft dan bij de ‘Bonders’, blijkt identiteit een struikelblok. Alle gemeenten in de onderzochte regio in Zeeuws Vlaanderen geven aan dat de gemeenten qua signatuur op elkaar lijken: men typeert elkaar en zichzelf als midden-orthodox, open en pluriform. Gevoel en beleving zorgen er echter voor dat men aangeeft toch weer een heel ander verstaan van de signatuur te hebben ten opzichte van gelijkgenomden.

In grove typering blijken nogal wat nuanceverschillen te zitten. Uiteindelijk is geloven ook individuele betekenisgeving aan een geestelijke identiteit. Dat heeft zowel te maken met een gevoel van ‘thuisvoelen binnen de eigenheid’ als met een rationele keuze, op het niveau van het individuele lid én op gemeentelijk niveau:

“Maar ik denk: als je dus samengaat moet je proberen een beetje een mix te vinden tussen allebei. En geloven blijft altijd een kwestie van de één doet het zus en de ander doet het zó. Maar je moet van

³ www.gereformeerdebond.nl, laatst bezocht op 26 mei 2010.

elkaar accepteren dat dat dus een stukje verschil inzit. En als je dat van elkaar maar kunt accepteren kun je ook met elkaar die gemeente vormen.”

Het benoemen van de eigen identiteit is dus lastig, maar dat weerhoudt de meeste gemeenten niet om juist die eigenheid in te zetten als belangrijkste weerstand ten aanzien van samenwerking. Samenwerking heeft met name in de Brabantse regio de klank van verlies van eigenheid, eigen kleur en geluid. In de toekomst moeten nog wel dominees van de ‘eigen kleur’ kunnen worden beroepen, pastoraat worden vormgegeven op de manier waarop men dat gewend is en de diensten georganiseerd zoals dat past binnen de eigenheid van de gemeente. Dat is ook meer vanuit de traditie bepaald, dan toekomstgericht. Het veiligstellen van wat er door de eeuwen heen is gegroeid en het proces van signatuurvorming zijn belangrijke voorwaarden. De angst om op te gaan in een “kleurloos” geheel of in een geheel dat de eigenheid overvleugelt, wordt door veel respondenten benoemd. Redenen hiervoor zijn te grote verschillen in signatuur van de gemeenten in gevoel en de onwerkbaarheid daarvan in de praktijk:

“Ik denk dan naar de praktische kant he. Dus niet van: het dreigt ooit te gebeuren: als we over 16 jaar nog eens... nee, nu. Ik zie mezelf geen diensten inrichten met iemand uit gemeente X in de commissie eredienst ofzo.”

Drie respondenten benoemen expliciet dat juist de identiteit van de kerk aanspoort tot samenwerking: het streven naar eenheid waartoe Jezus in de Bijbel oproept moet de drijfveer zijn. Deze bijbelse basis is volgens hen voor alle gemeenten hetzelfde. Niet de tekorten of de organisatorische ontwikkelingen, maar het bestaansrecht van de kerken zelf is gelegen in een streven naar eenheid. Sommige respondenten zien in een duidelijker profilering qua signatuur goede kansen voor samenwerkingsvormen in de toekomst. Het behoud van een eigen geluid en een eigen kleur – waar dat ook inzit – zorgt ervoor dat gelovigen iets te kiezen hebben wanneer gemeenten steeds meer gaan samenwerken. Eenheid in verscheidenheid is zo het uitgangspunt. Dan zal er in de kerken wel een mentaliteits-switch gemaakt moeten worden: men beconcurrereert elkaar niet, maar biedt verscheidenheid teneinde de gelovigen in de regio ten dienste te zijn.

“Ik denk dat je altijd een mentaliteitskwesitie zult blijven houden en ik denk dat dat ook de toekomst is. Je zoekt wel naar samenwerking, maar laat die mentaliteitsverschillen er nou zijn. Gooi dat niet op één hoop. Juist door elkaar te erkennen in die eigen mentaliteit, kom je nader tot elkaar”.

Drie andere respondenten stellen dat, wanneer de nood echt aan de man komt, samenwerking met meer gelijkgezinde gemeenten uiteindelijk eerder aan de orde zal zijn dan regionale samenwerking. Eenheid in eigenheid is voor hen de toekomst:

“Maar dan zie ik het ook niet zitten om te gaan samenwerken met gemeenten die een andere ligging hebben. Dat kan toch niet hè. Het beginsel is anders, en als het fundament niet goed is, hoe moet je dan gaan bouwen?”

4.1.2. Het dorp, de mensen, het gebouw: culturele eigenheid

Wanneer je spreekt over eigenheid van de gemeente, is daar niet alleen een geestelijke component in te onderscheiden, maar ook een culturele. Met name de hervormde kerk was vanouds vertegenwoordigd in vrijwel ieder dorp, de gereformeerde kerken hebben altijd meer een streekfunctie gehad. De erfenis hiervan is nog steeds te zien: waar de kruidenier en de school gesloten zijn, bevindt zich in bijna elk dorp een hervormd kerkgebouw. Het karakter van het dorp en de mate van openheid en diversiteit van de dorpsgemeenschap heeft in het verleden de binding aan en de signatuur van de kerkgemeenschap beïnvloed en doet dat nog.

“Elk dorp heeft zijn eigen identiteit en is weer anders. Dat is altijd ook wel zo geweest. Ik ben opgegroeid in X en ik weet nog vanuit mijn jeugd dat er altijd ook wel naar Y werd gekeken bijvoorbeeld. En dat zal ook wel voor X gelden. Men praatte meer over elkaar dan met elkaar.”

Lokale gerichtheid ontstaat niet alleen uit mentaliteitsverschillen, maar ook door de structuur en omgeving: “aan de overkant” is niet alleen maar een mentale aanduiding, maar ook een fysieke:

(water)wegen creëren dubbele afstand. De dorpen in Zeeuws-Vlaanderen bijvoorbeeld waren vroeger eilanden, wat een verklaring is voor de ontstane zelfstandigheid en zelfgerichtheid van de dorpen. Die traditie werkt door, zelfs als het land is ingepolderd, er voldoende bruggen en tunnels zijn en afstand door de komst van de auto ook geen probleem meer is. Deze lokale gerichtheid uit zich bijvoorbeeld in kerkbezoek:

"R Dat zie je 's zondags aan de kerkgang, mensen uit X wei-ge-ren, tenminste het gros, om in Y naar de kerk te gaan en omgekeerd ook.

R2 En in Z is de kerk gesloten, daar komt alleen helemaal niets meer.

R en dan zeggen ze 's maandags tegen je, 't is toch zonde dat er niet elke zondag kerk is eej, ik zeg: ja er is wel elke zondag kerk! Nee, nee... dat is nie waar."

Zelfs al werkt een aantal gemeenten samen om met elkaar een predikant te bekostigen in de vorm van een combinatie, dan nog blijft de samenwerking vooral beperkt tot financieel overleg. Enkele samenwerkingsverbanden in Zeeuws-Vlaanderen die in het verleden zijn gestart omdat de gemeenten geografisch dicht bij elkaar lagen, zijn uit elkaar geklapt vanwege de verschillen tussen de dorpen onderling. Iedere respondent benoemt ook dat het gros van de gemeenteleden zich alleen verbonden voelt met de gemeenschap in het dorp. De kerk in de regio heeft geen gezicht, de kerk krijgt gestalte in de lokale context. Culturele verschillen tussen de dorpen spelen daarin een nog belangrijke rol, evenals de vertrouwdheid en bekendheid met de eigen dorpsbewoners. Men is het gewend om in de eigen plaats naar de kerk te gaan of kerkelijke activiteiten te bezoeken. De betrokkenheid op elkaar is zeker in een kleine gemeente heel groot.

Voor een buitenstaander zijn de verschillen tussen de gemeenten moeilijk weer te geven, maar gemeente- en kerkenraadsleden weten haarfijn aan te geven dat de manier waarop "het hier gebeurt" echt heel anders is dan in de gemeente even verderop.

"Wat gebeurt er dan met de cultuur van de verschillende gemeentes? Hier staat ineens een piano in de kerk, mensen doen iets voor de kerk... veel minder een cultuur van: 'het moet eerst door alle groepen en dan via de kerkenraad', nee: 'we doen het gewoon!' En nu zie je wel dat er van kerkenraadswege aan [meer eenheid in besluitvorming tussen de gemeenten, N] gewerkt wordt om dat eenvormig te maken. Maar de vraag is of je onze gemeente daarin meekrijgt. En dat is mijn zorg op dit moment: krijg je de gemeente mee in een structuur die veel bureaucratischer voor ze oogt dan een gemeente waarin gewoon alles kan."

Een laatste belangrijk punt in lokale gerichtheid is, zoals in het begin al genoemd, het kerkgebouw. De kerk staat van oudsher in het centrum en aan de toren herkent men het dorp. Kerkgangers zijn verknocht aan de kerk, omdat het Evangelie hier al eeuwen is verkondigd en het een prachtig gebouw is (hervormd) of omdat men de kerk nog met eigen handen heeft gebouwd (gereformeerd). Het kerkgebouw vertegenwoordigt een belangrijke emotionele waarde en is een identificatiepunt voor de gemeenschap.

"En mensen zijn heel, en dat is overal zo, verliefd op een stapel stenen. Want dat is hún kerk!"

Met name de kleinste gemeenten zijn bang voor het verlies van de eigen plek als het gaat over samenwerking. Zij hebben het gevoel dan niet alleen een gebouw te verliezen, maar ook een stukje identiteit en verbinding met de dorpsgemeenschap.

"Kijk als wij in een formele fusie gaan met de andere gemeentes in X, dan gaat het toch zo worden dat bepaalde gemeentes moeten worden opgeheven. Dan komt men tot de conclusie van he: er zijn teveel vergaderplaatsen. En dan vallen wij als kleine club als een van de eersten af (...) als wij de juiste snaar weten te raken en we zijn aantrekkelijk voor de buurt om ons heen, ja dan wordt het een heel ander scenario en dan ben je misschien wel blij dat je nog een apart ontmoetingspunt hebt."

De eigenheid die tot uiting komt in het koesteren van het gebouw betekent echter voor enkele respondenten ook een gebrek aan toekomstgerichtheid. Sommigen benoemen dat de kerk ook maar een gebouw is: de aanwezigheid van een kerk is niet essentieel om gemeenschap te kunnen zijn. Eén respondent pleit voor bezinning op wat "onze kerk" betekent.

"Het is allemaal napraten he en veiligheid en dat is ongeveer wat je overal proeft. Onze kerk... en als je 'onze' aan de orde stelt, wat is dat dan? Ja, mn vader en mn moeder en blablabla. Ja maar 'ons'. Kijk

eens in de kerk der eeuwen, wat heb je er zelf aan toegevoegd? Het bespreekbaar maken van dit soort dingen is voor sommige mensen heel bedreigend en voor anderen is het een eyeopener.”

Voor een kerkenraad van een combinatiegemeente betekent het willen vasthouden aan traditie en eigenheid een lastige positie: de gemeenteleden willen vooral het eigen dorp en de eigen kerk vertegenwoordigd zien, terwijl de kerkenraad zich verantwoordelijk weet voor het geheel van de gemeente. Uit een kerkblad:

“Er moet altijd nauwkeurig omgegaan worden met in welke plaats wat zal plaatsvinden. Er wordt vaak gezegd dat er teveel naar X gehaald wordt en dat Y er bekaaid vanaf komt. Het is jammer dat er nog altijd zo gedacht wordt. We zijn 1 gemeente en de kerkenraad probeert goed te doen voor elk lid van de gemeente!”

Ook in het denken over regionale samenwerking is deze hang naar eigenheid waar te nemen. Vaak signaleert een kerkenraad of predikant wel wat er in de omgeving speelt, maar men ziet dat gemeenteleden vooral gericht zijn op het behoud van traditie en dat *“gemeenteleden niet in staat zijn over de heuvels rondom het eigen dorp te kijken”*. De kerkenraad werkt daarom vaak wel aan bewustwording, omdat zij signaleert dat het voortbestaan van de eigen gemeente op termijn niet gegarandeerd kan worden. Toch is ook het bestuurlijk kader vaak gericht op het ‘eigene’ van de gemeente. Er zijn amper genoeg handen om het werk in de eigen gemeente te kunnen verrichten en de eerste prioriteit ligt toch daar. Zolang de zaken in de eigen gemeente nog goed verlopen, de vacatures vervuld worden of met vrijwilligerswerk en een extra collecte de gaten worden gedicht is het volgens de meeste kerkenraadsleden ook nog niet nodig om de blik naar buiten te richten.

Traditie, lokale gerichtheid en sociaal-culturele eigenheid zijn de voornaamste redenen om het nut en de noodzaak van samenwerking niet zo te ervaren. De meerderheid van de respondenten spreekt haar zorgen uit voor de gevolgen die schaalvergroting - want zo wordt samenwerking beleefd - met zich mee zou brengen.

“nou je merkt gewoon dat gemeenten, zo lang als het kan, die eigenheid willen vasthouden. En ja ik denk dat dat dan ook iets is vanuit het verleden wat je vast wil houden. Als ik praat over de identiteit en de eigenheid van de gemeente, dan is het meer iets waarheen je onderweg bent, of de weg die je daarin wilt gaan.”

Hoewel de meeste respondenten aangeven dat het behoud van culturele eigenheid en lokale gerichtheid een weerstand is voor samenwerking, schetst een minderheid ook de kracht van de lokale gerichtheid. Het k nnen van de mensen, vertrouwen winnen en het aangaan van pastorale relaties kan alleen maar in een kleinschalige gemeenschap, waar de lijntjes kort zijn en de betrokkenheid groot. De lokale gerichtheid moet volgens alle respondenten verankerd worden in de samenwerkingsvorm die uiteindelijk ontstaat.

Soms blijkt de lokale gerichtheid ook een ongegronde angst. In Noord-Holland was men bang dat de gemeente te zeer kerngebonden was om echt te gaan reizen voor de kerkdiensten, maar dat blijkt niet waar. Juist het wisselen tussen de dorpen blijkt te zorgen voor een wisselend publiek, met een vaste kern die altijd aanwezig is. Zo blijkt de lokale gerichtheid een kans: het kan ook vitaliserend werken.

4.1.3. Wie bepaalt de toekomst? Over eigenaarschap...

In het licht van de hierboven geschetste eigenheid is ook eigenaarschap een belangrijk thema gebleken wanneer gemeenten betekenis geven aan samenwerking. De vaak eeuwenlange traditie van lokale gerichtheid, zelfbestuur en historisch gegroeide identiteit leidt er in de meeste gemeenten toe dat, nu een verschrallingsproces zichtbaar wordt, de blik naar binnen wordt gekeerd. Slechts een enkele predikant of kerkenraadslid geeft aan dat bovenplaatselijke samenwerking op verschillende niveaus belangrijk is. De prioriteit ligt vooral bij de eigen gemeente en zolang het daar nog goed gaat wordt er vanuit de meeste gemeenten geen actie ondernomen om incidentele samenwerkingsinitiatieven uit te breiden.

Het gevoel van eigenaarschap is door de eeuwen heen gegroeid. Dat wordt het meest concreet in het beheer van de kerkelijke bezittingen, die in het verleden zijn verworven. Het beheer van deze gronden en gelden komt vanzelfsprekend alleen ten goede van de eigen gemeente. In Noord-Holland, van oudsher een welvarende streek met rijke diaconieën, heeft dat in het verleden geleid tot het opheffen van gemeenten, terwijl er nog een grote zak met geld achterbleef. Het geld was namelijk alleen bestemd voor de kerkelijke gemeente en mocht niet met een ander doel worden gebruikt.

Ook nu speelt dit uitgangspunt wanneer het gaat over kerkelijke geldstromen. De angst dat het geld terecht komt op de grote hoop versterkt gemeenten in hun interne gerichtheid:

"R Ja er wordt dan gekeken of er een mogelijkheid van samenwerking is zonder dat je alle vermogen bij elkaar legt.

I vermogen is dan toch belangrijk?

R vermogen is dan zeker belangrijk, want er wordt ook geredeneerd van: in het verleden is er ook alle geld door nalatenschap en legaten aan X gegeven. Het is ook het gevoel van: we willen zelf mogen beslissen wat we met gelden doen en als we over gaan geven dan weet je niet waar het blijft"

Een specifieke vorm van eigenaarschap is zeggenschap. Inspraak willen houden in wat er gebeurt geldt niet alleen de bezittingen, de geldstromen of de gebouwen, maar ook het vormgeven van de geschetste eigenheid. De liturgie, de eredienst, de activiteiten en de manier waarop men met elkaar omgaat, bieden veiligheid en vertrouwdheid. Driekwart van de gemeenten geeft meer dan eens aan dat het belangrijk is om de zeggenschap van de eigen kerkenraad te waarborgen. Dat geldt vooral voor identiteitsgebonden zaken.

Deze respondent verwoordt het vanuit de traditie – mensen willen hun rol blijven spelen:

"Want er zitten zondags misschien 15 mensen in de kerk. Organisatorisch heeft het geen bestaansrecht, maar het betekent wel wat. En goed, mensen die kunnen dan toch ook hun eigen rol blijven spelen hè. En die is uitgespeeld of wordt in ieder geval anders als je het met anderen moet gaan doen. Dan heb je niet meer de zeggenschap over de toko."

Ongeveer de helft van de respondenten (zowel kerkenraadsleden als predikanten) signaleert dat er in kerkenraden en onder predikanten angst bestaat voor concurrentie. Het samen organiseren van activiteiten of diensten leidt veelal tot minder betrokkenheid, maar ook tot ongelijkheid tussen gemeenten. Enkelen benoemen dat je moet voorkomen dat gemeenteleden dominees achterna gaan lopen, of bepaalde diensten bezoeken, dat leidt tot minder betrokkenheid bij de thuisgemeente – en dat is waar je uiteindelijk hoort. Een aantal respondenten zet juist in op meer loslaten van het 'hoeden van de eigen gemeenteleden' en ziet meer kansen om als kerken present te zijn in de samenleving wanneer je meer gaat samenwerken.

"Je moet zorgen dat het vertrouwen ontstaat dat buiten hun eigen gesloten geloofsgemeenschap er veel meer is en dat je met elkaar veel meer gestalte kunt geven als je het samen doet. Het is toch geen gezicht als je ziet dat op zes plaatsen in het plaatselijke sufferdje de kerken vertellen wat ze met Kerst of met Pasen gaan doen!"

Wat betreft kennis en expertise is het opvallend dat men zeer bereid is om kennis en kunde met elkaar te delen, ook wanneer er verder helemaal geen sprake is van samenwerking. Het is een algemeen gevoel dat men elkaar wil helpen waar dat nodig is, ook wel om een stukje kwaliteit van het eigen bestuur ten toon te kunnen spreiden.

"Maar we zijn best voorstander van waar men naartoe wil in de vorm van een soort helpdesk en daar willen we best aan meewerken. Hoewel wij wel op dit moment..., hebben wij natuurlijk redelijk wat kader die nogal wat ervaring hebben binnen kerkenwerk of daarbuiten in het bedrijfsleven. Dus op dit moment zouden we onze eigen toko best kunnen runnen. Maar goed, we zijn best bereid om anderen daarmee te helpen. Over 10 jaar kan de situatie heel anders liggen."

Ook in het proces van oriëntatie op clustervorming speelt eigenaarschap een belangrijke rol. Het merendeel van de gemeenten geeft aan dat samenwerking niet werkt wanneer het opgelegd wordt. Niet anderen moeten daartoe oproepen, de gemeente moet zélf het nut en de noodzaak zien en het proces in de hand kunnen houden. Concreet betekent dat men zich vooral verdedigend opstelt

op regionale overlegavonden of classicale vergaderingen: er wordt niet zo snel bij elkaar in de keuken gekeken en openheid over problematiek komt niet zo snel ter tafel.

“Het probleem is een beetje dat ze hier niet zo zitten te wachten op mensen van buiten. Gemeenten hebben de neiging om te denken dat iedereen die van buiten af komt, dat zijn pottenkijkers en die komen eerst vertellen wat we allemaal niet doen. En vervolgens wat we dan wel moeten doen. Ja en dan komen ze weer met regeltjes en daar zijn ze ook helemaal niet zot van hier...daar hebben we niks mee... plus dat, ik weet niet of het typisch iets van hier is of dat dat ook elders voorkomt, we houden graag het heft in eigen hand. Het moet iets van onszelf blijven.”

Eigenaarschap in het proces van samenwerking komt ook op subtiele wijze naar voren. Niet reageren op uitnodigingen en mails, afzeggen voor vergaderingen of herhaaldelijk benoemen van de gevaren aan de horizon, betekent een vertraging voor het proces:

“En dan zijn er dus 2 die helemaal niet gereageerd hebben en ook niet gezegd hebben dat ze niet kunnen (...) En van de laatste hebben we nu uiteindelijk dan ook een reactie, met een klein beetje weerstand moet ik zeggen; in de zin van: ‘ja we weten niet of het nog zin heeft om te reageren, want jullie zijn weer verder gegaan’...”

Zelden, maar toch een paar keer wordt benoemd dat het ook wel kan helpen als ‘iemand’ van buiten eens kritisch meedenkt over de toekomst van de gemeente in het licht van eventuele samenwerking. Er zit een belangrijk spanningsveld tussen opleggen enerzijds en vrijlaten anderzijds. Gemeenten zien de rol van buitenstaanders over het algemeen als de middenweg: prikkelen tot nadenken en stimuleren tot oriëntatie. Daarin zit ook de kracht van de PKN, benoemen enkele respondenten: het is geen hiërarchische top-down structuur zoals in de Rooms-Katholieke kerk, maar een kerk die van onderaf is opgebouwd. Zij stellen dat deze structuur gekoesterd moet blijven en dus moet je *“stimuleren dat het van onderuit groeit!”*

4.1.4. Gevolgen voor clustervorming

Vanuit de hierboven geschetste resultaten rondom eigenheid zijn verschillende kansen en weerstanden benoemd ten aanzien van regionale samenwerking.

Een belangrijke weerstand is de eigenheid van de gemeente, die tot uiting komt in (vormgeving van) signatuur, maar zeker ook in de culturele eigenheid. Wanneer gesproken wordt over samenwerking, moet die eigenheid een belangrijke plaats innemen in de oriëntatiefase: het betreft dan zowel het respect voor de eigen achtergrond en modaliteit, maar ook het waarborgen van die eigenheid. Dat geldt voor signatuur, voor de verbondenheid met het dorp, voor de presentie en vormgeving van diensten in de eigen gemeente, voor de financiële middelen, maar ook voor het proces op zich. Daar willen gemeenten zich eveneens in gehoord en erkend voelen.

Het volgende thema van de resultaatanalyse sluit hierbij aan. Respondenten geven aan dat niet alleen eigenheid belangrijk is, maar ook verantwoordelijkheid: de wijze waarop men op verschillende bestuurlijke niveaus denkt en handelt, bepaalt mede de toekomst van de samenwerking. De rol van visie en leiderschap moet hierin niet worden onderschat. Daarvoor is een goed verstaan van eigenheid belangrijk. Daarom is eigenheid gedefinieerd als het onderliggende fundament.

4.2. Verantwoordelijkheid

In de tweede paragraaf van de resultaatbeschrijving staat verantwoordelijkheid centraal. Wanneer gesproken wordt over betekenisgeving aan samenwerking, blijkt dat kartrekkers van samenwerking een essentiële rol hebben in het verloop van het proces. Daarom worden verschillende bestuursniveaus van de plaatselijke gemeente en hun taakopvatting besproken. De manier waarop verantwoordelijkheid wordt georganiseerd en gevoeld heeft nogal wat consequenties voor de wijze waarop samenwerking wordt ervaren. Tegelijkertijd blijkt samenwerking juist noodzakelijk als gevolg van deze wijze van verantwoordelijkheidsverdeling. Een gebrek aan slagkracht door vermoeidheid en overbelasting lijkt dit echter in de weg te staan.

4.2.1. Taakopvatting en visie op verschillende niveaus

I – Gemeente

“Op de gemeenteavond werd dit [de toekomstprognose van de gemeente, N] gepresenteerd en één van de reacties van gemeenteleden was: ‘Tjoh, zou dit alleen maar bij ons spelen? Kunnen we niet eens met andere gemeenten in gesprek, zodat we weten hoe we er samen voor staan?’”

Hoewel ‘gewone’ gemeenteleden (zonder rol in een fusieproces en/of ambtelijke taak) niet tot de geïnterviewde doelgroep behoren, benoemen respondenten wel vaak hun visie en houding ten aanzien van de kerkelijke gemeente. Allen geven aan dat gemeenteleden niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de soms zorgwekkende situatie van de kerkelijke gemeente. Het gemiddelde gemeentelid ziet wel dat het aantal kerkgangers afneemt en vergrijsst, maar vindt het tegelijkertijd vanzelfsprekend dat het kerkelijk leven doorgaat zoals men dat is gewend. Het interesseert mensen ook niet zoveel wat er op bestuurlijk niveau gebeurt:

“Een groot gedeelte vindt het wel goed en ziet wat ervan komt. Zo werkt dat nou eenmaal, zo is dat overal. Er zijn er altijd die ergens aan trekken en dat geweldig vinden. En een grote groep die het wel prima vindt.”

De predikant, maar meer nog de kerkenraad ziet het als haar taak om de gemeente te informeren en bewust te maken van de zorgen die (op termijn) kunnen spelen. Dat gebeurt middels koffieochtenden, inspraakavonden, mededelingen vanaf de kansel of stukjes in het kerkblad. Toch blijkt het moeilijk om het gewone gemeentelid bewust te maken van de situatie nu en de prognose voor de toekomst. Wanneer er concrete stappen genomen moeten worden, stuit de kerkenraad vaak op weerstand:

“Gemeenteleden zijn ook stug. Wij hebben wel zoiets van: eigenlijk moet je je altijd van elke stap op de hoogte houden, maar je weet dat er gewoon of helemaal geen reactie komt, en dan kunnen ze later ook nooit zeggen van: we hebben het jullie laten weten maar jullie deden er niks aan. Of er komt zoveel over je nek heen dat het kan niet en dan denk je van: o jee.. en als we nu werkelijk stappen moeten ondernemen dan is iedereen weg uit deze gemeente.”

Anderzijds: wanneer duidelijk wordt dat de nood écht aan de man is, blijkt uit de gesprekken en uit de berichten in de kerkbladen dat gemeenteleden wel hun steentje bijdragen om bijvoorbeeld het begrotingstekort te dichten. Bijdragen zijn echter vooral financieel. Menselijke inzet blijft vaak beperkt. In iedere gemeente heeft men moeite met het vinden van ambtsdragers die willen plaatsnemen in de kerkenraad. Soms is dat door tijdgebrek, maar ook het idee dat de kerkenraad een zekere status met zich meebrengt of macht vertegenwoordigt schrikt gemeenteleden af, geven respondenten vanuit de kerkenraad aan. Over het algemeen zijn zij zeker bereid om iets voor de gemeente te betekenen, maar het liefst kortlopend en eenmalig. Dat betekent dat het bestuurlijk kader wat er al zit, vaak langer aanblijft dan volgens de kerkorde is toegestaan. Het gebrek aan voldoende kader leidt tot een intern gerichte blik, waarbij (spreken over) samenwerking beleefd wordt als lastenverzwaring.

II – Kerkenraad

Ook de wijze waarop de kerkenraad haar verantwoordelijkheid invult is belangrijk in het licht van regionale samenwerking. De respondenten vanuit de kerkenraden benadrukken hun verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen in en van de *eigen* gemeente. Zolang dat goed gaat ervaart men geen reden om zich buiten de eigen gemeente te oriënteren. Uitgangspunt voor bijna alle kerkenraden is het behoud van zelfstandigheid:

“Je probeert zo lang mogelijk je zelfstandigheid te bewaren en op het moment dat dat niet meer lukt ga je dus samenwerking zoeken met deze of gene, maar als de prioriteit er niet is, dan blijft ieder op z'n eigen plek zitten.”

Het besef dat de kerkelijke gemeente binnen een x aantal jaar anders georganiseerd zal moeten worden om met de krimpende situatie om te gaan is wel aanwezig, maar men weet daar in de meeste gevallen niet goed handen en voeten aan te geven. Het ontwikkelen van een langetermijnvisie gebeurt zoals men dat overgeleverd gekregen heeft: met het oog op het zelfstandig voortbestaan van de gemeente. De 'x' van het aantal jaren dat het duurt voor samenwerking onvermijdelijk is, wordt daarom nog nergens met een concreet getal ingevuld. Daardoor voelt niemand zich persoonlijk bedreigd. Sommige kerkenraadsleden benoemen namelijk het gevoel zich persoonlijk aangevallen te voelen wanneer zij de zelfstandigheid van de gemeente (op termijn) ter discussie stellen. Verschil in opvatting tussen 'het algemeen gevoelen' van de gehele kerkenraad en de visie van individuele kerkenraadsleden komt uiteraard voor. Verschil in definiëring van verantwoordelijkheid leidt soms tot frustratie, maar meer nog tot verlies van motivatie.

“Ik heb het gevoel dat dit [noodzaak voor samenwerking, N] vooral nog vanuit de kerkenraad beleefd wordt, en niet eens allemaal vanuit de kerkenraad.”

Met de inzet van vrijwilligers vindt het kerkelijk werk vooralsnog doorgang. Wanneer vacatures in de kerkenraad niet meer zijn op te vullen, lost men dat vaak op met het verlengen van de maximale zittingstermijn voor ambtsdragers. De redenatie daarachter is vaak dat men stelt dat er anders niemand meer is die het doet (*“en dan is het echt over”*).

“En zijn vader was ook scriba, dus... Er is een probleem: die man heeft een dochter maar die wil geen scriba worden. Dus die man blijft daar gewoon zitten. Ze hebben daar vorig jaar een man begraven van 87 die zat nog in de kerkenraad, ik geloof dat hij er 45, 46 jaar ingezet had. Nou die behoort dus gewoon tot het meubilair van de kerk. En, als je er over praat, dan zeggen ze: waar zouden we ons druk over maken. We hebben nu elke zondag kerk!”

Juist het grote verantwoordelijkheidsgevoel dat kerkenraadsleden hebben, vergroot de interne gerichtheid. Door plichtsbesef *“rolt het werk in de kerk wel door”*, maar tegelijkertijd krijgt vernieuwing geen kans. De kerkenraad voelt zich in de meeste gevallen vooral verantwoordelijk voor het behoud van traditie. Ideeën voor verandering met het oog op de toekomst worden met een beroep op ervaringen vanuit het verleden, van tafel geveegd.

“Maar eh, dus die mensen zaten daar, en die zaten er met steeds meer tegenzin, en ja, nou ja, die vonden het, alles ging op de automatische piloot. En als ik een voorstel deed dan was het, oh, dat hebben we vroeger ook al gedaan, voor niks...”

Het verschil in visie op de toekomst en het nemen van verantwoordelijkheid tussen kerkenraden en gemeenten beïnvloedt eveneens de kansen voor regionale samenwerking. Geen van de onderzochte gemeenten neemt initiatief om 'noodlijdende' gemeenten in de regio hulp aan te bieden; de betreffende gemeente zal daarvoor zelf moeten aankloppen. Wanneer dat gebeurt zijn collega-kerkenraden bereid om het gesprek aan te gaan, zoals in Zeeuws-Vlaanderen met alle gemeenten in de regio is gebeurd en in de onderzochte regio in Brabant met een deel van de gemeenten. Zo vult men de verantwoordelijkheid voor elkaar als kerkenraden binnen de regio in.

Voorwaarde voor het gesprek is wel dat het iets concreets oplevert: praktisch overleg wordt heel positief gewaardeerd. Dit leidt tot concrete samenwerking, zoals een gezamenlijk aanbod van catechese en activiteiten voor de jeugd, maar ook specifiekere samenwerking op het ondersteunend gebied van gebouw en beheer.

In de onderzochte regio in Brabant is er een structuur ontstaan waarop kerkrentmeesters, jeugdwerkers en diakenen elkaar een aantal maal per jaar ontmoeten om elkaar te helpen en te inspireren om, zoals men zegt: de eigen gemeente te dienen. Leden van de beleidscommissie die zich bezighoudt met de regionale samenwerking zien dit anders: zij zien deze praktische overlegmomenten als vorm van toegroeien naar op termijn ook meer geestelijke samenwerking.

Echter: wanneer de nadruk té veel ligt op het elkaar leren kennen en ontmoeten in plaats van praktisch overleg, zoals men altijd gewend was, hebben kerkenraadsleden het gevoel een avond kwijt te zijn die beter besteed had kunnen worden aan het werk in de eigen gemeente. Verantwoordelijkheid voor de gemeente gaat volgens hen uiteraard voor verantwoordelijkheid voor de kerken in de regio:

“We waren eigenlijk de enige kerk die niet meedeed. En dat begon toch een beetje, ja, nou, we willen toch geen uitzonderingspositie bekleden. Dat was eigenlijk gewoon de voornaamste reden om toch mee te gaan doen. Maar dat er nou heel veel zinnigs uitkomt, nou, nee... Er zijn bij die vergadering veel te veel verschillen van inzichten. Ik vind het zonde van m'n avond, eerlijk gezegd... alleen voor de ontmoeting. Maar ook dan zoek je alleen je bekenden op. Als het er niet zou zijn zou ik het eerlijk gezegd niet missen.”

III – Predikant

De aanwezigheid van predikant blijkt van essentieel belang voor de vitaliteit van de gemeente: hij of zij geeft de gemeente een gezicht, verbindt mensen met elkaar, organiseert activiteiten en helpt de visie van de gemeente te verwoorden in beleidsplannen.

Doordat een predikant meestal niet zijn hele leven verbonden is aan een plaats, is hij in staat een wat ruimere blik te ontwikkelen dan het gemiddelde gemeentelid. Die blik betreft bijvoorbeeld het verwoorden van een visie op de toekomst van de kerk, ‘trends’ in pastoraat signaleren alsook verschillen en overeenkomsten tussen gemeenten kunnen en durven benoemen. Een predikant is in die zin zowel voorbijganger als vertegenwoordiger van de gemeente. De meeste geïnterviewde predikanten voelen zich geroepen om de gemeente en/of de kerkenraad te wijzen op toekomstige ontwikkelingen en het stimuleren van de blik naar buiten. Ook het behoud van zelfstandigheid kunnen zij ter discussie stellen:

“Het heeft me drie jaar gekost om m'n vraag door iemand hier te laten beantwoorden van: jongens, hoe lang houden jullie het nog vol, die 80%? Gesteld ook dat ik hier niet weg wil, hoe lang kunnen jullie me redelijkerwijs betalen? Ik hoef niet weg, dat is het punt niet, maar ik wil de gemeente niet berooid achterlaten”.

Predikanten zijn zeer verdeeld over de vraag of er meer regionaal gewerkt moet worden of dat men allereerst plaatselijke verantwoordelijkheid heeft. Er zijn er die vooral gericht zijn op al het werk in de eigen gemeente. Zij benoemen de waarde van vertrouwen en bekendheid, wat essentieel is voor goed pastoraat. Ook het aanwezig kunnen zijn in de breedte van het leven – van dopen tot trouwen tot rouwen – biedt voor hen meerwaarde in het werk. Het scheelt bovendien in organiseren: *“we zijn gericht op onze eigen toko, dan zijn de lijntjes kort!”*

Tegelijkertijd zien predikanten die meer inzetten op specialisatie veel kansen voor optimale dienstverlening naar de toekomst, want op termijn is er geen geld meer voor zoveel predikanten als er nu nog in de regio zijn. Deze predikanten benoemen de meerwaarde in de vorm van inspiratie en vergroting van het blikveld, inzetten op kernkwaliteiten en *“voldoening behalen door het doen wat je leuk vindt.”*

De persoonlijke taakopvatting van de predikant, zijn visie en gerichtheid op de regio beïnvloedt het standpunt dat de gemeente inneemt ten aanzien van regionale samenwerking. Deze visie wordt volgens predikanten onder meer gevoed door de ervaring met bovenplaatselijk werk (bijvoorbeeld door deel te nemen aan classicaal vergaderingen), maar ook door de werkwijze van de werkgemeenschap van predikanten. Elke predikant is namelijk ingedeeld bij een werkgemeenschap, een overleg tussen predikanten met het karakter van intervisie en praktische uitwisseling, dat regelmatig plaatsvindt. De vraag of de predikant zich vooral verantwoordelijk voor de gemeente ter plaatse voelt of voor de kerk in het algemeen leidt soms tot spanningen binnen de werkgemeenschap:

“Maar ik merk ook wel dat ik daar vooral een beetje zit toch vanuit het idee van ik moet een beetje mijn eigen gemeente verdedigen, of voor opkomen, dus ik probeer een beetje namens de gemeente daar te zijn. Dat is ook een beetje proefondervindelijk misschien met wat ik in die kleine gemeente heb meegemaakt dat je denkt van: het moet niet zo zijn dat ik als predikant bepaal hoe een gemeente gaat. De gemeente heeft een bepaald gevoel, een gedachtegang en daar ben ik voor. En er zijn collega’s in het werkverband die daar denk ik een wat ander beeld van hebben: van nou, we moeten toch ook wel een voortrekkersrol daarin hebben. En dan voel ik toch wel een beetje een dubbelheid in voor mezelf.”

Wanneer er in de werkgemeenschap goede contacten zijn, benoemen predikanten dat zij sneller positief zijn ten opzichte van samenwerking in de regio. Er ontstaan vanuit de werkgemeenschap bijvoorbeeld initiatieven als kanselruil of een gezamenlijk aanbod van vorming en toerusting. Daarmee proberen predikanten de gemeenteleden ook wat meer bewust te maken van het regionaal kerk-zijn.

4.2.2. Slagkracht

“en weet je wat het is, het neemt ook heel veel tijd in beslag, want het eigenlijke werk, wat bijvoorbeeld het werk van een diaken betreft, daar komen wij zo slecht aan toe op dit moment. We proberen er dan wel wat bij te doen, maar het is ook maar mondjesmaat.”

Weerstand voor nog meer vergaderen is een barrière voor groeiende regionale samenwerking. Waar komt dit vandaan? Zowel predikanten als kerkenraadsleden benoemen dat het ‘eigenlijke werk’ in de gemeente al te lijden heeft onder de terugloop van het aantal kerkenraadsleden. Enkele verklaringen voor de af- en verzwakking van het bestuurlijk kader zijn al genoemd: weinig interesse in het ambtelijk werk, schroom, tijdgebrek. Men noemt ook wel andere factoren: in Zeeuws-Vlaanderen is bijvoorbeeld ontvolking een groot probleem. Niet alleen de kerk, maar ook de sportvereniging lijdt eronder dat steeds meer mensen “naar de overkant” trekken. Ook standsverschillen vanuit het verleden tussen de herenboeren en de landarbeiders leiden ertoe dat jongere generaties niet direct tegen de kerk zijn, maar er ook geen binding meer mee hebben. In vrijwel alle gemeenten wordt de groep 25-50 jarigen gemist. Het werk komt ten laste van een steeds kleinere groep mensen, die verzucht:

“Survivalen. Survivalen. Het is overleven en niks anders. Ja, ik hoop dat je nog andere geluiden hoort, maar... ik kan het niet anders zien op dit moment.”

Wanneer het bestuurlijk kader slinkt en de belasting voor de achterblijvers zwaarder wordt, is het logisch dat alle extra werk in de vorm van vergaderingen, regionaal overleg of anderszins een belasting vormt en zo wordt het door de meerderheid van de respondenten ook beleefd. Sommigen benoemen wel de kansen die regionale samenwerking kan bieden om juist die slagkracht te vergroten:

“de eerste stap zou kunnen zijn dat je van elke kerk die er nu is twee mensen afvaardigt naar een bovenplaatselijke kerkenraad, ik noem maar wat. Hoe je het noemen moet weet ik niet. En die bovengemeentelijke kerkenraad laat je alle organisatorische dingen, alle toestanden doen, en dan heb je dus de mensen die in de kerkenraad zitten, die hebben hun handen vrij om in hun eigen dorp ook een plek, of in de eigen gemeente gewoon praktisch bezig te zijn. En die hoeft je niet in elke kerkenraadsvergadering met allerlei toestanden te belasten die ze ook bespreken in X en Y...

kijk de meeste vragen die gesteld worden in de gemeenten dat zijn dezelfde vragen en dezelfde antwoorden zijn ook dezelfde antwoorden”

Maar ook hier geldt dat er hang naar het verleden is. Het kost tijd om te wennen aan een nieuwe situatie, al is het op bestuurlijk-organisatorisch niveau – beleving van gemeenschap moet groeien en juist dat is belangrijk om het kerkenwerk ter hand te nemen. In een aantal onderzochte gevallen hebben gemeenten al een fusieproces achter de rug of zijn daarmee bezig. Deze fusies vinden vooral plaats tussen hervormde en gereformeerde kerken ter plaatse. Men heeft ervaren dat die fusie een lange nasleep heeft:

“Ik denk dat sommige mensen eigenlijk nog moeten bijkomen van de SOW [Samen-op-Weg, voorloper van PKN, NJ]. Een van de kerkenraadsleden zei ook: daar gaat eigenlijk bijna een generatie overheen voordat dat gewoon is. Ze voelen toch wel van: we hebben veel achter ons gelaten. De kerk en die eigen gemeenschap... we zijn nu wel weer een nieuwe gemeenschap natuurlijk en we horen bij Samen-Op-Weg. Maar zoals een van de kerkenraadsleden dat verwoorde, dacht ik... ja dat is nog niet helemaal zo

vanzelfsprekend van: we zijn nu Samen-Op-Weg, we zijn nu PKN... maar het was zo knus vroeger, weet je wel... het gaat dan toch een beetje die kant op natuurlijk. Dus als je de ene fusie nog niet verwerkt hebt dan is het moeilijk om al weer aan een andere fusie te moeten gaan denken natuurlijk”

Het intensiveren van samenwerking in de regio betekent opnieuw het loslaten van het vertrouwde. Respondenten benoemen ‘fusiemoe’ te zijn, want het kost veel energie om nogmaals zo’n proces in te gaan. Ook het telkens opnieuw uitleggen aan de gemeente om verkeerde beeldvorming te voorkomen kost tijd en moeite, en ‘zuigt’ de blik weer terug naar het verleden: het vraagt om doorzettingsvermogen om telkens uit te leggen waarom je niet terug kunt naar de kerkelijke situatie van het verleden. Deze ‘klem’ tussen verleden en toekomst, tussen wel willen en niet kunnen, tussen lokale en regionale gerichtheid werkt verlamdend. Dit ondermijnt de slagkracht van het bestuurlijk kader.

4.2.3. Met lege of linkerhanden? Over struisvogelpolitiek en urgentiebesef

“He, lekker op de winkel passen en zorgen dat je de centjes nog een keer bij elkaar krijgt... totdat die enge wereld bij jullie om het hoekje staat en zegt: hebben jullie gezien hoeveel kerkverlating of er is? En waarom? Omdat we kennelijk niet meer aanspreken bij datgene wat we altijd dachten tot ons domein te kunnen rekenen.”

Bovenstaand citaat is afkomstig van een respondent uit de beleidscommissie in de onderzochte Brabantse regio. Hij bekritiseert het korte-termijn denken van de meeste gemeenten en stelt dat men in zekere zin zelfs haar verantwoordelijkheden voor de toekomst ontloopt. Alle energie van het bestuurlijk kader zit in het nú overleven. De lange termijn blijft daarmee volgens hem buiten beeld. Wanneer je zo naar regionale samenwerking kijkt, wordt dit vrijwel alleen beleefd als een oplossing die op termijn misschien aan de orde komt: als er echt onvoldoende financiële middelen zijn om nog zelfstandig een predikant te kunnen betalen. Een crisismoment, zoals een predikant die binnen een aantal jaar met pensioen gaat of afwijzing van bovenplaatselijke organen voor verlenging van ambtstermijnen, is voor gemeenten de aanleiding om samenwerking in de regio te zoeken.

Regelmatig werd genoemd: *“dan doet de laatste het licht uit”*, maar het besef zélf nog wel eens die laatste te kunnen zijn is nihil. In grotere gemeenten is de gedachte vooral:

“Ja, over 10 jaar hebben ook wij het misschien wel nodig, maar nu nog niet hoor, we redden het nog wel een poos zo.”

Hoewel de prognoses duidelijk zijn en de situatie in een aantal gemeenten nu al zorgelijk is, bestaat er in een paar gemeenten juist ondanks die sombere toekomst een onverwoestbaar optimisme en stellige hoop:

“Er moet een wonder gebeuren. En God is een God van wonderen hè. Hij kan uit stenen Abraham kinderen verwekken, dat staat er ook hè. Er kunnen over 5 jaar mensen in de kerk zitten die er nu niet zijn hè. Daar wachten we op en dat hopen we ook.”

Met een beroep op Gods trouw door de eeuwen heen of juist door het besef dat het nog wel even zal duren voordat de situatie écht kritiek is, wordt er vanuit de kerkelijke gemeente zelf geen actie ondernomen op bovenplaatselijk niveau. Respondenten vanuit de beleidscommissie in Brabant omschrijven hun rol daarom als in een soort tussenpositie: aan de ene kant zoeken naar mogelijkheden voor het overkoepelende overleg, aan de andere kant de diepte in binnen de eigen gemeente.

“De interne verduidelijking ontmoet weinig weerstanden. Over het algemeen vindt men het prima wat we daar doen. Het enige wat je hoort is: we moeten wel zorgen dat we elkaars identiteit respecteren, maar dat het ook in de volle breedte overeind mag blijven. En het andere is: pas op, we gaan er toch niet nóg meer vergadertijd insteken als we nou weer gaan samenwerken. En dat is een hele reële hoor.”

Zij benoemen hun verantwoordelijkheid als het ervoor zorgen dat mogelijke partners elkaar al goed kennen voordat samenwerking écht aan de orde is. Eerst inzetten op een bestuurlijk-organisatorische samenwerking en ondertussen toewerken naar geestelijke verbondenheid, juist zonder dat er al directe aanleiding of noodzaak is voor die samenwerking:

“Op het moment dat je net zolang talmt totdat het gewoon armoe is, dan gaat het uiteindelijk langs diezelfde weg. Alleen dan is het gedwongen en dan zit iedereen op het puntje van z'n stoel. En op het moment dat je het doet omdat je de overtuiging hebt dat dát de toekomst van de kerk is, ja, dan kan dat heel ontspannen gebeuren.”

De rol en verantwoordelijkheid van deze kartrekkers heeft ook te maken met het themaveld verandering, dat in de volgende paragraaf wordt uitgewerkt.

4.2.4. Gevolgen van verantwoordelijkheid voor samenwerking

De wijze waarop de verantwoordelijkheid door zowel gemeenteleden, kerkenraad als predikant wordt ingevuld, verschilt per gemeente en ook per persoon. In de paragrafen hierboven werd geschetst in hoeverre verantwoordelijkheid vaak lokaal gevoeld wordt, geënt op het verleden, met een spanningsveld tussen behoud van traditie en eigenheid enerzijds en toekomstgericht organiseren anderzijds.

Door verantwoordelijkheid op deze manier te organiseren en door het gebrek aan slagkracht wordt regionale samenwerking beleefd als lastenverzwaring dan wel als minder belangrijk. In het volgende veld van de resultaatbeschrijving is daarom aandacht voor het verloop van verandering: ook het proces van oriënteren op samenwerking en regionale ontmoeting biedt kansen en belemmeringen.

4.3. Verandering

Een laatste themaveld waaronder de resultaten worden uitgewerkt, is verandering. In de paragrafen hierboven wees ik al op de verwevenheid van de drie resultaatvelden. In deze paragraaf komen enkele aspecten aan bod die minder onder de andere themavelden passen, maar binnen het kader van dit onderzoek wel een expliciete plaats verdienen. Door verandering zowel als houding als als proces te beschrijven maak ik duidelijk dat samenwerking vraagt om gedeeld probleem- en oplossingsbesef.

4.3.1. Dromen of realiseren? Over de waarde van het proces en de ontmoetingsmomenten

“Als moeite zie ik toch wel de traagheid van alles, van het gebeuren. Kijk op een gegeven moment wil je wel door gaan pakken, maar dan is die of die of die gemeente niet. Dan moet er weer een vergadering komen. En dan kunnen er weer een paar niet, en dan wordt het weer uitgesteld. Daar kan je niks meer. Op een gegeven moment word je dan een soort van monddood gemaakt van, dan heb ik zoiets van, we willen wel, maar dan zijn ze alsmaar terughoudend. En daar zijn we nou een beetje aan het doorheenbijten, van nou willen we dat niet meer. Nou willen we door.”

Reflectie op betekenisgeving aan regionale samenwerking biedt niet alleen reflectieve handreikingen, maar ook concrete ervaringen vanuit de praktijk. Die ervaringen geven kleur aan de abstracte ideevorming en bepalen ook het beeld van het proces. In vrijwel alle onderzochte gemeenten ligt de nadruk primair op de kerk als gemeenschap van gelovigen. De kerk als organisatie is wel een element, maar dit mag niet de boventoon voeren wanneer gekeken wordt naar de kerk van de toekomst. *“het gaat om de software, niet om de hardware”*. Toch blijkt er wel behoefte te zijn aan een meer organisatorisch gerichte aanpak ten opzichte van een voorzichtig gewenningsproces.

Vooral de onderzochte gemeenten die nu of binnen vijf jaar al in het zelfstandig voortbestaan worden bedreigd, benoemen dat het proces van overleggen en regionale ontmoeting tussen de deelnemende gemeenten veel beter moet worden vormgegeven. Dat betekent meer concrete afspraken, een duidelijke vergaderstructuur, met heldere doelstellingen, en een vastomlijnd proces.

De regionale ontmoeting wordt overal beschouwd als aardig, maar niet als effectief: het werkt vertragend, de avonden duren te lang, er zit veel tijd tussen, waardoor men elkaar te weinig ziet, er wordt te weinig vooruitgang geboekt en de avond sluit niet aan bij de verwachtingen:

“Ja weet je als je weer op een avond in X in een verenigingsgebouw zitten, met wat algemene punten en iemand gaat helemaal uit zijn dak over de zorg of over de voedselbank, ja, ik vind het allemaal prima, maar dan moeten we niet samen de schijn opwekken dat we één kerk proberen te worden. Na de pauze kwam er nog eens een vrij onderwerp: sorry.. ik kan niet veinzen. Ik veins geen belangstelling als ik het niet heb (...) Het proces is voor mijzelf wel een soort belemmering om samenwerking verder uit te bouwen. Het gat is zó groot, dan ben je bijna naïef als je denkt dat je dat gat dicht kunt gooien.”

De ontmoetingen fungeren volgens de respondenten nauwelijks als stimulans of prikkel om na denken over wat samenwerking structureel kan bieden. Drie respondenten uit de Brabantse regio noemen wel de avond waarop één van de deelnemende gemeente een onderzoek naar haar toekomst deelde met de overige deelnemers. Dat bleek een ontmoeting te zijn waarvan andere afgevaardigden vonden dat dit mogelijk ook voor een verandering en besef van toekomstprognose in de eigen gemeente kan zorgen. De meeste respondenten signaleren het spanningsveld tussen droom en realisatie vooral op deze manier:

“Het kan nooit kwaad, zeggen we dan. Maar de frustratie over wat je nu gewoon in feite níet bereikt is vaak veel te groot.”

Respondenten benoemen verschillende oorzaken voor deze negatieve waardering van het proces. Allereerst is er sprake van *ongelijktijdige confrontatie* met de problematiek. Het maakt verschil of de zelfstandigheid van de gemeente op kortere of langere termijn in het geding is in de mate van prioriteit die men eraan toekent. De combinatie tussen praktisch overleg en bezinning moet voortdurend in balans zijn. Dat is moeilijk, juist omdat de ene gemeente sneller dan de andere een concrete vorm van

samenwerking nodig heeft. Structureel samenwerken juist omdat het nog niet hoeft, komt zelden voor. Noodzaak en urgentiebesef zijn de belangrijkste aanjagers voor het ondernemen van actie. ‘Dromen’ over kerk-zijn in de regio vanuit de kansen die een veranderend organisatiemodel biedt, wordt dan ook op twee manieren ervaren: *“Prima, want het is toch nog niet concreet – en dus niet bedreigend”* of juist *“Vervelend, want het is niet concreet en we verdoen onze tijd.”* Met de lokale situatie in het achterhoofd benoemt men de termijn waarop verschillende samenwerkingsvormen zouden moeten ontstaan en ook dat is voor elke gemeente weer anders.

Ook de *motivatie* van deelname aan het regionaal overleg is belangrijk. In de onderzochte regio in Brabant waren een aantal gemeenten vanaf de start in 1994 bij het regionaal overleg betrokken. In de loop der jaren werd het overleg uitgebreid, onder andere omdat de grenzen van de burgerlijke gemeente werden vergroot. In de betreffende regio in Zeeuws-Vlaanderen was al heel lang sprake van een praktisch kerkenradenoverleg waar iedere gemeente automatisch in betrokken was. De afgelopen twee jaar kreeg dit overleg onder invloed van de gemeenteadviseur een meer bezinnend karakter. Meestal wordt er niet echt vanuit een innerlijke motivatie aan deelgenomen, geven de meeste onderzochte gemeenten aan. Redenen om te participeren zijn vooral het niet als enige afzijdig willen blijven, een stukje praktijkwisseling en anticipatie op een tijd waarin samenwerking misschien toch wel moet. De meeste gemeenten benoemen ook eerlijk dat motivatie voor de ontmoetingen soms mist, en ook gevolgen heeft voor hoe samenwerking in de toekomst moet worden vormgegeven:

R (...) *Er moet wel bezieling zijn. Dát is mijn punt: er moet er bezieling zijn. En als die bezieling er niet is, dan is het alleen maar een stap in een verdere sterfhuisconstructie. He, want dan bouw je weer iets op waarvan niemand denkt dat het echt iets gaat worden. En dan is het bij voorbaat al mislukt.*

I *en hoe zou dat moeten, die bezieling inbrengen?*

R *ja, dat is het moeilijke punt...*

Een laatste oorzaak is volgens de onderzochte gemeenten *communicatie over het proces* en het *verhelderen van uitgangsposities*. Praktisch overleg gaat over concrete zaken als begraafplaatsbeheer, invulling van gezamenlijke diensten of het overleg met de burgerlijke gemeente. Ook de ontwikkeling van een gezamenlijk cursusaanbod voor ambtsdragers is een concrete actie en daar is geen enkele gemeente tegen. In de onderzochte Brabantse regio noemt de helft van de respondenten dat dit soort praktisch overleg ook plaatsvindt of kan gaan vinden buiten de vergaderingen om.

Wanneer het echter tijdens een regionale ontmoeting meer gaat over het bespreekbaar maken van de concrete zorgen en (verwachte) problemen in de eigen gemeente, benoemt een aantal respondenten de terughoudendheid om deze te delen.

“Want die neiging heb je ook nog wel eens met velen bij elkaar zit, om je eigen problemen nog een beetje toe te dekken. Maar gewoon: dit zijn onze problemen, over vier jaar gaat er één met pensioen en dan mogen wij niet meer beroepen (...) En dan blij je uit alle gemeenten wel weer reacties te krijgen van, laten we eens een keer bij elkaar gaan zitten. Dus dan is er weer een mogelijkheid en dan blijkt op zo’n avond dat iedereen met dezelfde problemen te maken krijgt.”

Uit bovenstaand citaat blijkt eveneens dat juist die openheid en transparantie heel belangrijk is: op momenten dat dit wel gebeurt, ontstaat het gezamenlijke besef dat elke gemeente (op termijn) met dezelfde problemen te maken krijgt en signaleren gemeenten dat de regionale ontmoeting daar juist veel in kan betekenen. Een meerderheid van de gemeenten benoemde behoefte te hebben aan duidelijkheid over het verloop en de doelen van het proces. Hier borduurt het volgende onderdeel van deze paragraaf op voort: welke uitkomsten verwachten de deelnemende gemeenten?

4.3.2. *Opvattingen over vormen en doelen van samenwerking*

De doelen van regionale samenwerking zijn volgens veel respondenten vanuit de gemeenten vaak onduidelijk. Dat houdt deels verband met de communicatie over het proces, maar ook met de vastgelegde vormen van samenwerking zoals die in de Kerkorde verwoord staan: wil ‘men’ op termijn naar één Algemene Kerkenraad met verschillende wijkgemeenten? Of is het doel een

streekgemeente? Of is het slechts een periodiek overlegorgaan van waaruit af en toe initiatieven ontstaan? De onderzochte gemeenten benoemen allen verschillende vormen van samenwerking op de korte en lange termijn.

De beleidscommissie in de onderzochte regio in Brabant is gevormd uit mensen die op termijn één Algemene Kerkenraad van alle deelnemende gemeenten in de regio voor ogen hebben. Hier zijn de deelnemende gemeenten wel van op de hoogte, maar zolang dit nog niet het onderwerp van vergadering is, wordt daar verder ook niet over gesproken. Een respondent vanuit de beleidscommissie verwoordt het (komen tot het) doel als volgt:

“Dat kost wat kracht, omdat je zeker weet dat je afgeschoten wordt, maar je kan er wel ingewikkeld over doen, maar uiteindelijk is dat de doelstelling. En wanneer bereiken we dat? Misschien over een jaar of tien, vooruit maar, want we zitten in de kerk der eeuwen, dus het hangt niet om een jaartje...”

Juist de ongelijktijdigheid in confrontatie, de verschillende verwachtingen van gemeenten en hun roep om behoud van eigenheid speelt er voor de commissie in mee dat er niet een al te concreet tijdpad wordt gehanteerd, om te voorkomen dat gemeenten afhaken. Daarom zoekt deze commissie naar praktische vormen van samenwerking die op termijn doen groeien naar een meer vanzelfsprekend samengaan.

In Zeeuws-Vlaanderen hebben de gemeenten vooral behoefte aan concreet, helder en praktisch overleg dat direct aanknopingspunten biedt tot handelen. Bezinning op doelen is niet zozeer noodzakelijk; *“als we maar weten waar we naartoe werken.”*

De meeste gemeenten benoemen dat samenwerking op het gebied van bestuur en organisatie vrij haalbaar is, omdat dit inderdaad zou kunnen leiden tot lastenverlichting. Het formuleren van doelstellingen op dit gebied ligt daarom niet zo onder vuur. Vanuit rationele, financiële en organisatorische argumenten begrijpen respondenten de hang naar samenwerking. Tegelijkertijd geeft men ook aan dat juist het uit handen geven van bestuurlijke zaken ook een stukje loslaten van eigenheid betekent. Al heel gauw is bestuurlijke samenwerking gelieerd aan de meer geestelijke kant van het verhaal. Daarin spelen argumenten op het gebied van eigenheid, een begrip met veel historische, subjectieve en emotioneel verschillend ervaren elementen een veel belangrijker en uiteindelijk doorslaggevende rol. Uiteindelijk is het onderscheid tussen bestuurlijke en geestelijke samenwerking niet goed te handhaven, aldus de helft van de respondenten:

“Je denkt dat je alles bij elkaar op een hoop gooit, beschrijft wat er nu gebeurt en dat dat dan goed is. Maar: realiseer je dat je echt met een structuurverandering te maken krijgt! Hoe verhoudt zich dat dan tot het lokale werk...?”

Omdat van te voren niet goed in te schatten is wat de gevolgen zijn van een concrete samenwerkingsvorm voor het behoud van eigen identiteit of geluid, of voor de eigen bezittingen, staan de meeste gemeenten er huiverig tegenover. Wanneer het tijdsplan en de doelen concreet omgezet worden in een werkplan op het moment dat de meeste gemeenten hun eigen zelfstandigheid nog kunnen bewaren, zou dat volgens een aantal respondenten ook het einde van de regionale samenwerking in de huidige vorm zijn. Enerzijds is er dus behoefte aan duidelijkheid wat betreft doelstellingen, anderzijds kan juist die helderheid een belemmering vormen voor een verdere verkenning van mogelijkheden in de toekomst. Twee respondenten noemen dit een Echternacher Sprong-processie: twee stappen vooruit en weer eentje achteruit, om met elkaar te groeien naar vormen van samenwerking die passen bij de behoefte en het karakter van de gemeenten in de regio. Bovenstaande is een lastige paradox, zeker omdat daarbij ook nog het verschil in uitgangspunten tussen de gemeenten wordt meegewogen. Dit is het onderwerp van het volgende onderdeel van deze paragraaf.

4.3.3. Verhoudingen

“Ik denk alleen meer vanuit de eigen positie van hier: en dat is dan wel een beetje te bedrijfsmatig misschien: maar je gaat samen met een partner waarvan je weet, nou, daar heb ik wat aan, in die zin:”

die ondersteunt mij ook. En als je te maken krijgt met een partner die financieel niks kan bijdragen en dat de toekomst ook zo is, dan is de kans niet zo groot dat je dat zult doen. Dat is dan eigenlijk een zorg, misschien meer bovenplaatselijk, van hoe daarmee om te gaan.”

De meeste onderzochte gemeenten benoemen als belemmering voor verandering en samenwerking de verschillende uitgangspunten die de overige deelnemende gemeenten hebben. Hoewel men vaak niet goed op de hoogte is van de situatie in de andere gemeenten, wordt wel benoemd dat er verschillen zijn, die het proces mede beïnvloeden.

Een belangrijk element hierin betreft de financiën. In veel gemeenten is het gebrek daaraan een belangrijke reden om partners te zoeken. Voor een gemeente die nog wél veel geld heeft is het financieel helemaal niet aantrekkelijk om samen te werken of op termijn zelfs samen te gaan. Deze ‘spelers in het veld’ bepalen ook het proces van verandering, getuige ervaringen uit het verleden:

“Je moet zeker bij oudere mensen het woord streekgemeente niet laten vallen, want dat is... want wat deden de kerkvoogden van X indertijd: die hadden een rekensom gemaakt, en ze moesten 25% bijdragen, en daar kregen ze 24,5 % pastoraat voor terug. Dus hadden zij besloten als college: het gaat niet door. En het is nog steeds het probleem, hoewel het nu minder is, omdat eh, maar.. 15 – 20 jaar geleden had je hier nog rijke en arme gemeenten. En als rijke gemeente ga je toch niet betalen voor de arme gemeente?”

Onderliggend speelt daarbij voor veel gemeenten het besef dat samenwerking verlies betekent, en weinig winst oplevert. Dat is niet alleen maar financieel, het geldt ook voor de verhouding tussen grote en kleine gemeenten, of, in een paar gevallen: voor de verhouding tussen de oude bloedgroepen van hervormd en gereformeerd:

“Want van hervormde zijde hadden de mensen zoiets van eh, we vinden het helemaal niet erg dat jullie erbij komen... maar dat is geen samenwerking natuurlijk van de gereformeerde kerk. Je moet het allebei van twee kanten willen en ja, daar zullen ook wel offers voor gebracht moeten worden.

Een derde van de respondenten benoemt “1 + 1 is geen 3, geen 2, maar misschien 1,5”. De kleinere gemeenten verwachten dat de grote gemeenten in het verband er minder last van zullen hebben dan zij, omdat de grotere gemeenten ook een sterkere onderhandelingspositie hebben. Tegelijkertijd benoemen alle gemeenten dat samenwerking de betrokkenheid ook kan versterken omdat er ook nieuw enthousiasme en frisse ideeën ontstaan.

4.3.4. Gevolgen van verandering voor clustervorming: wat is de toekomst van samenwerking?

Het verloop van het proces en de doelstellingen die gehanteerd worden rondom regionale samenwerking betekent voor gemeenten enerzijds een stuk onduidelijkheid. Soms is het prettig dat dit wordt opgelost om de samenwerkingsvormen te concretiseren en het ‘nut’ ervan te vergroten. Tegelijkertijd biedt juist het ‘dromen’ een tamelijk veilige ontmoetingsplaats om elkaar te leren kennen, zonder dat er direct actie hoeft te worden ondernomen. Verandering in denken en handelen ten aanzien van regionale samenwerking komt echter moeilijk van de grond. De eerder genoemde themavelden van eigenheid en verantwoordelijkheid verklaren dit mede.

5. Discussie

In het vorige hoofdstuk werd beschreven welke betekenissen gemeenten toekennen aan samenwerking. Overwegingen van identiteit, verantwoordelijkheid en verandering waren daarin centrale thema's. In deze discussie is de vraag in hoeverre deze resultaten vanuit de praktijk overeenkomen met theoretische noties.

Het spanningsveld tussen gemeenschap en organisatie komt naar voren als een onderliggend fundament. Uit dit onderzoek blijkt dat identiteit⁴ het belangrijkste kader vormt voor gemeenten om naar samenwerkingsprocessen te kijken. Bovendien laat de dynamiek tussen een rationele organisatiebenadering en een perspectief vanuit de gemeenschap interessante spanningsvelden zien voor de positie van het bestuurlijk kader.

5.1. Spanningsvelden

Spreeken over samenwerking tussen kerkelijke gemeenten betekent uitwegen zoeken in een groot spanningsveld. Dat veld wordt gekenmerkt door veel paradoxen. Wellicht is de paradox tussen bestuurlijk-organisatorische en geestelijke samenwerking daarvan de meest zichtbare.

Uit de bevindingen blijkt dat gemeenten samenwerking op praktisch niveau haalbaar, zinvol en handig achten. Verbondenheid op geestelijk niveau lijkt echter voor de meeste gemeenten een onbekende stap te zijn. Vele paradoxen liggen aan dit grootste spanningsveld ten grondslag, waarvan ik er enkele noem en kort uitwerk.

- Niet goed kunnen benoemen wat 'de' identiteit van de gemeente is, maar deze wel inzetten als weerstand ten aanzien van samenwerking
- Interne verzwakking van het bestuurlijk kader door een overmaat aan verantwoordelijkheidsgevoel
- De noodzaak voor en het nut van samenwerking wordt ingezien, maar men heeft moeite om daarin actie te ondernemen: de kerk krimpt, maar samenwerking komt nauwelijks van de grond
- Samenwerking enerzijds opgelegd willen krijgen (gestuurd willen worden), anderzijds zelf het proces willen initiëren (vrijgelaten willen worden)
- Behoud van het verleden is het verlies van de toekomst
Tegelijkertijd:
Verlies van het verleden is het behoud van de toekomst

In het spreken over samenwerking plaatsen respondenten de plaatselijke gemeente in de context van de andere gemeenten in de omgeving. Opvallend is dat zij unaniem benoemen hoe 'uniek' zij eigenlijk zijn. De spanningsvelden die worden benoemd ten aanzien van samenwerking gelden in vrijwel alle gemeenten, hoewel de één wat andere accenten legt dan de ander.

Met name in de kleinste gemeenten is sprake van een grote verbondenheid van de kernleden aan de kerkelijke gemeenschap. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de grote verantwoordelijkheid die kerkenraadsleden voelen: als zij het kerkenwerk niet ter hand nemen, wie zal het dan nog wel doen? Men heeft ervaring in het kerkenraadswerk en de kernactiviteiten van de gemeente kunnen doorgang vinden. Tegelijkertijd benoemt men ook wel de spanning die dit met zich meebrengt: het werk komt

⁴ In het hoofdstuk Bevindingen werd gerefereerd aan 'eigenheid' in plaats van identiteit. Eigenheid is een bredere term met minder connotaties dan identiteit. Omdat in de literatuur 'identiteit' de gangbare term is, wordt er in het vervolg van dit onderzoek voor gekozen om identiteit en eigenheid door elkaar te gebruiken.

telkens op dezelfde mensen neer, waardoor er weinig ruimte én animo is om de blik naar buiten te richten. Het verleden van de kerkelijke gemeente ter plaatse speelt een grote rol in de wijze waarop men de gemeenschap definieert: de verbondenheid tussen kerkelijke en plaatselijke gemeente is in de meeste gevallen nog groot.

Voorheen zorgde die lokale gebondenheid niet voor problemen en nog steeds is dit een belangrijke factor die zorgt voor sterke onderlinge gehechtheid, een kracht van de gemeente.

De intern gerichte blik leidt er echter in de krimpsituatie van nu ook toe dat samenwerking met andere gemeenten wordt primair beleefd vanuit noodzakelijkheid. Het is een middel dat nodig is om op *termijn* toch zelfstandig te kunnen voortbestaan. Oriëntatiefases op samenwerking worden wel gezien als relevant en nuttig, maar missen de concrete prikkel waardoor de clustervorming over het algemeen niet wordt beleefd als vitaliserend. Men wil het proces graag in eigen hand houden en zélf pas over gaan tot samenwerking wanneer het niet meer anders kan. Die ongelijktijdigheid van confrontatie bemoeilijkt het proces: waar de ene gemeente nog wel even vooruit kan, is de andere gemeente het moment van opheffen al genaderd.

Het bewustzijn dat het spanningsveld tussen verleden en toekomst niet verlamt, maar juist kansen biedt, ontstaat in de uitwisseling tussen gemeenten. Op die regionale ontmoetingsmomenten ontstaat herkenning en ook erkenning van de problematiek. Tegelijkertijd is er een spanning waarneembaar: vanuit organisatorisch perspectief lijkt samenwerking dan wel de beste optie, maar vanuit de culturele benadering komt men er niet zo snel toe om die stap te zetten.

De meeste van de voornoemde tegenstellingen kunnen uiteindelijk worden teruggevoerd op de eigenheid, de identiteit zoals die zich in de gemeenten heeft ontwikkeld. Daarin ligt de crux, die van belang is voor de vormgeving van het proces én voor het uitgangspunt van samenwerking. De vraag naar welke kansen en knelpunten samenwerking oplevert, kan daarom ook pas gesteld worden wanneer duidelijk is wat de rol van identiteit is in dit proces. Dat werk ik hieronder nader uit.

5.2. De rol van identiteit als onzegbare, maar sturende kracht

Op verschillende manieren wordt identiteit gebruikt in betekenisgeving: respondenten benoemen wat hun gemeente kenmerkt, of juist waarom hun gemeente zich op deze unieke manier heeft ontwikkeld. Vaak wordt identiteit benoemd in relatie tot de fysieke omgeving waarin de gemeente zich bevindt (Brouwer, e.a., 2007), haar geschiedenis en verleden (Stoppels, 2007), uitingsvormen als liturgie of rituelen (Martin, 2002) of juist in de verhouding tot andere kerkelijke gemeenschappen (Vermeulen, 2001). Bovendien blijkt de verbondenheid en hechtheid van het netwerk van leden ter plaatse bepalend voor de wijze waarop de gemeente zichzelf positioneert in de regio (De Jong, 2008).

Identiteit heeft dus vooral te maken met mensen, die met elkaar vormgeven aan het eigene. Of dat nu de manier is waarop gediscussieerd wordt over de invulling van de diensten, hoe men aankijkt tegen het kerkenraadswerk, waarom het gebouw zo'n belangrijke symbolische waarde heeft of wanneer men het er over eens is dat er veranderingen moeten plaatsvinden: de gemeenschap is leidend voor de manier waarop men spreekt en denkt over de kerk. De eigen identiteit heeft een prominente plaats in dat spreken, juist omdat de plaatselijke gemeenschap binnen de grenzen van de Kerkorde uiteindelijk autonomie heeft over de eigen inkleuring van het kerk zijn.

De verschillende perspectieven van het hanteren van identiteit zoals Witvliet (2003) deze verwoordt zijn duidelijk terug te vinden in de resultaten. In een paar gemeenten is het gevaar van de grensvervaging te zien: men weet niet goed meer te benoemen wat nu het eigene is aan de boodschap die de gemeente haar identiteit geeft. In het verlengde daarvan ziet een aantal respondenten het bestaansrecht van de kerkelijke gemeente ter plaatse ook steeds meer vervagen: de boodschap is wel relevant, maar moeilijk over te brengen. Hoewel voor de actieve kerkgemeenschap de zondagse eredienst wel een belangrijke functie vervult, is die dienst voor de grote groep randleden niet meer of minder belangrijk dan bijvoorbeeld de sportvereniging.

Pluriformiteit in opvattingen en verlegenheid in het aansporen van elkaar leidt er soms dan ook toe dat bezinning op het bestaansrecht moeilijk van de grond komt. Dat kan tot gevolg hebben dat men berust in het idee dat de laatste het licht uitdoet.

In de meeste gemeenten is de reflex echter om grensbewaking toe te passen ten aanzien van identiteit: houden wie en wat je hebt in de kerkelijke gemeenschap staat centraal. Veel respondenten benoemen dat de gemeenschap vaak terug zou willen naar de situatie van vroeger, waarin de kerken vol zaten, er een bruisend gemeenschapsleven was en de kerkenraad altijd gevuld. Daarbij tekenen deze geïnterviewden tegelijkertijd aan dat deze visie op het verleden wellicht wat te rooskleurig is (Martin, 2002; Stoppels, 2009). Verhalen worden aangedikt en gebeurtenissen gunstiger gereconstrueerd. Want ook vroeger waren er problemen in de kerk, was de kerkenraad niet altijd compleet en gingen mensen misschien wel meer uit gewoonte dan uit overtuiging naar de kerk.

Deze gerichtheid op het verleden is een mechanisme dat grensbewaking veroorzaakt: er wordt veel geredeneerd vanuit de traditie die in de loop van de tijd is gevormd. Men wil het liefst bewaren en consolideren wat er nu is. Dat geldt ook voor de vormen waarin de gemeenschap zich profileert: diensten in het eigen dorp zijn bijvoorbeeld belangrijk, en het liefst in het eigen kerkgebouw. Samenvoeging van geldstromen wordt meestal ook ervaren als onwenselijk: daarin ligt een stukje verlies van zeggenschap over wat er met het eigen bezit mag gebeuren.

Leden lijken de organisatiestructuur en –vorm niet op waarde te schatten vanuit het taalveld van rationaliteit en efficiëntie, maar vooral vanuit de waarden en normen die in de gemeenschap gelden. De organisatievorm wordt in feite ook gezien als neerslag van de identiteit van de gemeenschap. Verandering ten aanzien van de organisatievorm – hoe incidenteel of vrijblijvend in eerste instantie ook – wordt over het algemeen beleefd als een bedreiging van de eigenheid. Het 'kijken over de eigen kerkmuren' lijkt te passen bij de identiteit van de gemeente: streven naar eenheid tussen gelovigen en tussen kerken is immers een oproep vanuit haar bestaansbronnen. Toch is het moeilijk om die eenheid te concretiseren: de meest gehoorde voorwaarde in de oriëntatiefase is het behoud van eigenheid. Deze paradox tussen heden en verleden, tussen openheid naar de regio en interne beslotenheid lijkt vaak te worden beslecht in het voordeel van de grensbewakers.

Maar zelden wordt identiteit benoemd als een uitgangspunt voor de toekomst. Grensoverschrijding lijkt in eerste instantie niet te passen bij het karakter van de gemeenschap. Hoewel dit perspectief van Witvliet uitnodigend is en de waarde daarvan in de plaatselijke kerkelijke gemeenten ook zeker erkend wordt, gebeurt het nauwelijks dat de eigenheid en de manier waarop deze is vormgegeven ter discussie wordt gesteld. Het besef van noodzaak tot verandering is zeker aanwezig, maar heeft de kans stuk te lopen op wat men van oudsher gewend is. Er hoeft helemaal geen sprake te zijn van onwil. Eerder ligt het probleem in onvermogen. Hier speelt ook de organisatie van verantwoordelijkheid een rol in: wanneer het bestuurlijk kader krimpt en de slagkracht afneemt, keert de blik naar binnen en wordt vooral weer ingezet op behoud en traditie – ook in vormen. Er ontstaat weinig ruimte en ontspanning om de grens over te gaan, want de grenzen moeten vooral worden bewaakt. Stoppels (2009) benoemt dat oude organisaties moeilijker veranderen, naarmate zij meer 'vastgeroest' zijn in een bepaalde vorm in een zekere omgeving.

Nieuwe initiatieven, zoals gezamenlijke diensten of een regionale ambtsdragerscursus helpen het proces van grensoverschrijding wel op gang. Respondenten noemen de uitwisseling tussen gemeenten en de ervaring van herkenning verrijkend en inspirerend. Tegelijkertijd stellen zij zelf dat het proces van grensbewaking toch weer snel inzet. De ontmoeting in de regio is aardig, maar de belangen van de eigen gemeente gaan voor.

Lokale gerichtheid is echter niet alleen maar negatief te duiden: dit biedt ook kansen in het vasthouden van de gemeenschap en het consolideren van netwerken en traditie. Het laat iets zien van de kracht van de gemeenschap, waarin toch ook steeds wordt gepoogd om op nieuwe wijzen de geestelijke identiteit te verdiepen en te ontwikkelen. Sommige predikanten geven aan dat deze bezinning beter plaats kan vinden in een veilige, vertrouwde context dan in een onpersoonlijk geheel. De rol van het bestuurlijk kader in het proces tussen grensbewaking en grensoverschrijding van zowel geestelijke als culturele identiteit beïnvloedt ook de betekenisgeving binnen en tussen kerkelijke

gemeenten (Parker, 2000). Dit zal gerespecteerd moeten worden wanneer de organisatorische vorm van samenwerking in de regio wordt besproken.

Niet alleen in de plaatselijke kerkelijke gemeente, ook in het gezamenlijke regionale overleg spelen identiteitsprocessen een belangrijke rol. In die onderhandelingen, onder meer over de vorm van het samenwerkingsverband in de toekomst, komt zowel het statische als het dynamische karakter van identiteit zoals geformuleerd door Watson (2008) naar voren. Statisch in de zin van de grote rol die lokale traditie en eigenheid vanuit de eigen context inneemt; dynamisch in de wijze waarop het samenwerkingsverband vorm moet krijgen en in hoeverre de identiteit van het verband zich verhoudt tot 'de' identiteit van de plaatselijke gemeenten. Ook hier spelen processen van macht – al benoemt men dat iedere deelnemer gelijk is: gemeenten die in verhouding meer leden en meer geld hebben, hebben meer speelruimte om hun eigenheid en daaruit voortvloeiende wensen naar voren te brengen en het proces te sturen.

Identiteit is met name in de organisatie als leefgemeenschap een belangrijk thema, beschreef ik in het theoretisch kader. De dynamiek tussen de gemeenschap en de organisatie zorgt er echter voor dat dit ook een rol van betekenis speelt in een rationeel ingezet proces. Dit beschrijf ik in de volgende paragraaf.

5.3. Samenwerking: tussen een gemeenschaps- en een organisatiebenadering

Hoewel een deel van de respondenten benoemt dat samenwerking vanuit de bijbelse oproep tot eenheid tot de identiteit van de kerkelijke gemeente behoort, blijkt dit moeilijk te vertalen naar de praktijk. Uit de resultaten blijkt dat samenwerking pas opkomt in de fase waarin de *organisatie* in haar voortbestaan wordt bedreigd. Noodzaak en urgentiebesef komen vooral voort vanuit prikkels die te maken hebben met de organisatievorm. Het geld is op, de predikant vertrekt binnenkort, er is te weinig bestuurlijk kader, het kerkgebouw is te duur.

Nadenken over samenwerking vanuit argumenten vanuit de *gemeenschapsbenadering* komt vrijwel niet voor, hoewel beide perspectieven wel in elkaars verlengde liggen. Ook in de gemeenschap spelen tekorten, zij het in een heel andere vorm: er is weinig nieuwe aanwas en veel van de mensen die met elkaar de gemeenschap van kerkleden vormden, overlijden. Daardoor komt de structuur van de gemeenschap meer onder druk te staan, met alle gevolgen van dien: afnemende slagkracht van het bestuurlijke kader, steeds minder mensen om vacatures in te vullen en activiteiten op te zetten, en uiteindelijk ook steeds minder 'gevoelen van gemeenschap', wanneer de gemeente steeds verder inkrimpt.

Als de organisatiestructuur onder druk komt te staan, of zelfs in haar voortbestaan wordt bedreigd, heeft dat ook gevolgen voor de gemeenschap. Het lijkt erop dat men dit in de plaatselijke gemeente wel signaleert, maar er moeizaam gevolg aan geeft. Echter, stellen de initiatiefnemers van de clustervorming in Brabant: juist voor degenen die nu en in de toekomst nog die gemeenschap vormen moet de organisatie 'een passende jas' zijn voor de gemeenschap (Brouwer e.a. 2007). Hoe kan dit worden bereikt?

Het spanningsveld tussen overwegingen vanuit emotioneel oogpunt en rationele argumenten komt het sterkst naar voren in de positie van het bestuurlijk kader. De kerkenraadsleden en de predikant zijn zowel gemeenteleden als ambtsdragers en hebben in die zin te maken met tegenstrijdige en soms ook botsende belangen.

De kerkenraad wordt gekozen door leden uit de gemeenschap. Zij is geroepen de belangen van de gehele gemeenschap te vertegenwoordigen en moet daar ook rekenschap van afleggen. Zoals uit de bevindingen al bleek, is er vanuit de culturele invalshoek veel aandacht voor het versterken van relaties en behoud van traditie, bijvoorbeeld door te garanderen dat de kerkdiensten in het eigen dorp gehouden blijven worden. Vanuit het gemeenschapsperspectief bezien is regionale samenwerking in eerste instantie een bedreiging voor de plaatselijke gemeente (Brouwer, e.a., 2007)

Anderzijds heeft de kerkenraad ook tot taak toekomstgericht beleid te ontwikkelen: het is niet alleen maar op de winkel passen, maar ook visie ontwikkelen en ervoor zorgen dat er in de toekomst ook nog een kerkelijke gemeente is. Rationele afwegingen, zoals kostenbesparing en zorg dragen voor aanwezigheid van pastoraat, nemen vanuit dit taakveld een belangrijke plaats in. Samenwerking lijkt vanuit dit perspectief bezien tot veel voordelen te leiden: minder administratie, toenemende slagkracht doordat plaatselijke kerkenraden worden ontlast en meer menskracht voor verzwakte gemeente. Samenwerking kan daarmee zorgen voor vitalisering van de eigen gemeente en van de gemeenten in de regio.

Het bestuurlijk kader komt in dit onderzoek naar voren als de belichaming van de paradox: in dit spanningsveld ontwikkelt zich de betekenisgeving aan samenwerking. De positie en houding die leiders in de clustervorming innemen is zeer belangrijk. Predikanten en kerkenraadsleden vormen het gezicht van de gemeenschap, zowel in- als extern. Zij zullen verantwoording moeten afleggen aan de gemeenschap, maar ook het standpunt van de gemeente moeten verwoorden richting de gemeenten in de omgeving. Dat betekent goed luisteren naar de wensen van de gemeente en deze wensen ook recht doen. Tegelijkertijd kan het bestuurlijk kader ook haar macht inzetten om de betekenisgeving van de gemeenteleden te beïnvloeden, bijvoorbeeld door het verstrekken van informatie over de situatie, de visie van de kerkenraad of regelingen vanuit de Protestantse Kerk (Parker, 2000). Daar zijn wel kanttekeningen bij te plaatsen. Voorlichting van en discussie met gemeenteleden is een belangrijk middel om leiderschap op ethisch verantwoorde wijze in te vullen (Cunliffe, 2009).

De persoonlijke en de professionele rollen van de ambtsdrager – met de verschillende opvattingen die daarbij horen – lopen in dit proces van clustervorming door elkaar. Stoppels (2009:52) haalt in dit verband de godsdienstpsycholoog Nauta (2006) aan: *“Gemeenteopbouw lijkt vooral te gaan om het vinden van nieuwe vormen en structuren, van andere processen en methoden. Het gaat echter niet primair om structuren en procedures, vormen en gedachten. Ze zijn slechts het resultaat van wie aanwezig zijn; zij veranderen pas als de mensen veranderen, als er andere mensen zijn.”*

Samenwerking is daarmee niet slechts een organisatorische zaak waarvoor rationele argumenten doorslaggevend zijn. Integendeel: het is een emotioneel proces waarvoor het bestuurlijk kader zich vaak ook *persoonlijk* verantwoordelijk voelt. Dat maakt het proces complex en ambigu en zorgt voor een voortdurende dynamiek tussen de belangen van de gemeenschap en die van de organisatie.

Het bestuurlijk kader bevindt zich daarmee op het scharnierpunt tussen de gemeenschapsbenadering enerzijds en de organisatorische benadering anderzijds. De Jong (2008:219) benoemt in dit verband ‘de paradox van de organisatie’. Hij beschrijft dat het sturend vermogen en de veronderstelde maakbaarheid van de organisatie uiteindelijk niet zijn opgewassen tegen de kracht en de macht die de gemeenschap bezit. Pogingen tot vernieuwing en goed doordachte beleidsplannen gaan uiteindelijk te gronde door de gemeenschap die steigert bij het idee van opgeven van eigenheid.

Dat komt in dit onderzoek nadrukkelijk naar voren: ook hier zijn de waarden die binnen de gemeenschap gelden dé bepalende kracht in het proces.

Dit betekent niet dat oriëntatie op clustervorming bij voorbaat al een uitgemaakte zaak is. In de dynamiek tussen de verschillende spanningsvelden wordt ook gepoogd het bestuurlijk kader op verschillende manieren te beïnvloeden. In de gemeenschapskant ligt dat bijvoorbeeld bij gemeenteleden die vooral de traditionele vormen willen bewaken of angst hebben dat het eigen geluid in het eigen dorp verdwijnt. Op het organisatorische vlak oefent het landelijke kerkverband (in de terminologie van de gemeenten: ‘Utrecht’) invloed uit middels regelgeving vanuit de Kerkorde, het aanbieden van structuren en modellen of zelfs het verwoorden van eisen ten aanzien van samenwerking.⁵

De landelijke kerk kan echter nauwelijks invloed uitoefenen op het vlak van gemeenschapsdynamiek en is zich daarvan ook bewust. De autonomie van de plaatselijke gemeente is een gegeven vanuit de

⁵ Zoals bijvoorbeeld het voorstel dat onlangs werd aangenomen in de Kleine Synode, waarin kleine gemeenten pas een beroep kunnen doen op ondersteuning van de Solidariteitskas wanneer zij aantoonbare ervaring hebben met organisatorische samenwerking. Zie www.pkn.nl, laatst bezocht op 21 juni 2010.

Kerkorde. Er zijn grenzen aan sturing, erkent ook de Protestantse Kerk: eigenaarschap van het proces moet liggen bij de plaatselijke gemeente. Ook de ontwikkeling van identiteit en de rol daarvan in het clustervormingsproces van de gemeente moet met een zekere distantie worden bekeken. Denk in dit verband aan Kunda (2006) en Cunliffe (2009): sturen op cultuur betekent het gevaar van onterechte inmenging in de eigenheid van de plaatselijke gemeente.

Hoeveel materiaal, ideeën, ondersteuning en begeleiding er ook voorhanden is, en hoe zeer men op landelijk niveau samenwerking als middel ziet tot vitalisering vanuit de kerk: wanneer plaatselijke gemeenten daar niet zelf het initiatief toe nemen, is dit niet mogelijk. Het vermogen tot 'ingrijpen' houdt dan op bij bewustmaking en aanzetten tot oriëntatie. Dat kan een onbevredigend besef zijn, maar doet wel recht aan de identiteit van de plaatselijke kerkelijke gemeente.

Waar de benaderingen van de gemeenschap en de organisatie bij elkaar komen en met elkaar in dynamiek zijn, ontstaat er voor de landelijke kerk misschien wel een rol in het wijzen op de sociale beweging (De Jong, 2008). Hier zal ik in de conclusie nog aandacht aan besteden.

5.4. Afronding

Spreeken over samenwerking lijkt te bestaan uit het verweven van twee perspectieven op de kerk met hun eigen normen, waarden en verwachtingen. Uitgangspunten vanuit het organisatieperspectief zijn vooral rationeel en zijn erop gericht om de gemeenschap in de toekomst uiteindelijk ook podium te bieden. Argumenten vanuit het gemeenschapsperspectief laten vooral de barrières voor samenwerking zien: verandering is primair iets dat de dynamiek van de gemeenschap verandert, en wat (al is het voor het gevoel en niet uitspreekbaar) wellicht een stukje van de identiteit van de gemeenschap aantast.

Beide argumentatielijnen zijn legitiem. De één sluit de ander niet uit. Zij vullen elkaar aan en verhelderen het zicht op een moeizaam verlopend proces van oriëntatie. Men benoemt: *"in de kerk gaat het eerst om de software, daarna om de hardware."* Dat betekent dat de organisatie ondersteunend is aan de gemeenschap. Zolang er een gemeenschap samenkomt, om met elkaar betekenis te geven aan die identiteit, zal dit perspectief dan ook dominant zijn in overwegingen van samenwerking.

De ene gemeente zal sneller bereid zijn om barrières van lokale gerichtheid en eigenheid achter te laten en zich te oriënteren op de toekomst. Identiteit is vooral iets dat vooruit gaat (Witvliet, 2003) terwijl de andere gemeente toch meer problemen en samenwerking blijft ervaren als verlies.

Deze verwevenheid tussen gemeenschap en organisatie werpt de vraag op hoe de plaatselijke organisatie in de toekomst gedefinieerd moet worden. Ligt de toekomst van de kerk niet veel meer in mentale streekgemeenten, dan in vele gelijkvormige gemeenten in elk dorp? Nee, zegt de één en ja, zegt de ander. Verschillende opvattingen ten aanzien van samenwerking zullen blijven bestaan, maar dat betekent niet dat samenwerking tussen kerkelijke gemeenten in de regio onmogelijk is. Het blijft echter wel een zaak van belang om de overtuigingen vanuit het perspectief van gemeenschap én als organisatie te bezien en daarbij de emotionele kant niet uit het oog te verliezen.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek stond de vraag centraal welke betekenissen respondenten van plaatselijke protestantse gemeenten geven aan regionale samenwerking.

6.1. Spanningsvelden

Uit de bevindingen blijkt dat deze betekenissen geclusterd kunnen worden rondom drie thema's: eigenheid, verantwoordelijkheid en verandering. Eigenheid, een vorm van zowel geestelijke als culturele identiteit, is het onderliggende fundament waar de opbrengsten vanuit de overige thema's mee zijn verbonden. Deze eigenheid van de plaatselijke protestantse gemeente levert in het verband van dit onderzoek een aantal paradoxen op, die betekenisgeving in het proces van clustervorming beïnvloeden.

Zo blijkt het lastig te zijn om het kenmerkende, onderscheidende en duurzame aan de eigen gemeente goed te verwoorden. Tegelijkertijd is die verlegenheid met het benoemen van de eigen identiteit geen reden om dit toch in te zetten als belangrijkste struikelblok ten aanzien van clustervorming. Verder ziet men in de plaatselijke gemeenten wel de noodzaak en het nut van samenwerking, maar start men er pas mee wanneer het strikt noodzakelijk is. De focus ligt vooral op het functioneren van de plaatselijke gemeente. Deze lokale gerichtheid komt onder meer voort uit een sterke gehechtheid aan de plaats, de verwevenheid met de dorpsgemeenschap, en de historisch gegroeide en gekleurde eigenheid. Dit uit zich onder meer in een eigen wijze van vormgeven van kerkelijke activiteiten, van Schriftverstaan, liturgie, het profiel van de predikant of de emotionele waarde van het kerkgebouw.

De interne gerichtheid wordt versterkt doordat gemeenten in een krimpsituatie vaak te maken hebben met tekorten, zowel in financiële middelen als in menskracht. Daardoor ontstaat een gebrek aan slagkracht: hetzelfde werk moet steeds vaker worden verdeeld over minder (en vaak telkens dezelfde) mensen. Oriëntatie op samenwerking betekent in de praktijk voor deze mensen een extra belasting. Deze ontmoetingsmomenten worden echter wel gewaardeerd, met name vanwege de praktische uitwisseling die daar plaatsvindt. Tegelijkertijd heeft men sterk het gevoel dat juist daar weinig actie wordt ondernomen en dat de eigen gemeente er op moet inleveren. Dat leidt uiteindelijk tot een onderwaardering van het clustervormingsproces. Men signaleert met elkaar de problematiek en erkent ook wel dat er met elkaar gezocht moet worden naar oplossingen, maar de stap tot verandering stuit op weerstand. Het ontbreken van veranderingsgezindheid heeft niet alleen te maken met de verdeling van verantwoordelijkheden, maar ook met de onzekerheid die het proces van samenwerking met zich mee brengt. De meestgehoorde weerstand is dat gemeenten bang zijn de eigenheid te verliezen en angst hebben om op te gaan in een kleurloos geheel.

6.2. Eigenheid

Uit het onderzoek blijkt, dat waarborging van en respect voor de eigenheid van de plaatselijke gemeente een belangrijke voorwaarde is voor samenwerking. Dat geldt voor signatuur, voor de verbondenheid met het dorp, voor de presentie en vormgeving van diensten in de eigen gemeente, voor de financiële middelen, maar ook voor het proces zelf. Daar wil elke gemeente zich in gehoord en erkend voelen.

Verschillende wijzen van omgaan met die eigenheid benoemde ik in de discussie. De meeste gemeenten lijken te vervallen in de reflex van grensbewaking wanneer het gaat over omgaan met identiteit: behoud van traditie, verlangen naar vroeger en consolideren van de situatie nu staan centraal. Komen tot grensoverschrijding is moeilijk. Identiteit wordt meer ingezet als een doel dan als middel om een weg naar de toekomst te bewandelen.

Bovendien is de lokale gerichtheid een essentieel onderdeel van de eigenheid van de gemeente. Dat botst met de ideeën over samenwerking, die vooral lijken te gaan over schaalvergroting.

6.3. Tussen gemeenschap en organisatie – de rol van het bestuurlijk kader

Vanuit rationele, financiële en organisatorische argumenten begrijpen respondenten de insteek van samenwerking. Tegelijkertijd geeft men aan dat juist het uit handen geven van bestuurlijke zaken ook een stukje loslaten van eigenheid betekent, want al snel is bestuurlijke samenwerking gelieerd aan de meer geestelijke kant van het verhaal. Daarin spelen argumenten op het gebied van eigenheid, een begrip met veel historische, subjectieve en emotioneel verschillend ervaren elementen een veel belangrijker en uiteindelijk doorslaggevende rol.

In de discussie maakte ik duidelijk dat deze twee benaderingen elkaar niet uitsluiten, maar elkaar versterken in dynamiek en betekenisgeving aan het samenwerkingsproces. Deze dynamiek komt het sterkst tot uiting in de positie die het bestuurlijk kader inneemt. Leidinggevend worden gekozen door de gemeenteleden en leggen aan hen ook verantwoording af. In die zin moeten zij vooral de belangen van de gemeente zelf behartigen. Deze belangen komen met name voort vanuit de gemeenschapsbenadering – de kerkdiensten in de eigen plaats houden bijvoorbeeld, of het versterken van de hechte band onder gemeenteleden onderling. Tegelijkertijd wordt het bestuurlijk kader ook beïnvloed door argumenten rondom de organisatiestructuur: de eigen financiële middelen zijn hier een voorbeeld van, maar ook de regelgeving vanuit de landelijke kerk bepaalt het spanningsveld. De wijze waarop het bestuurlijk kader haar rol definieert en zich verhoudt tot beide benaderingen heeft veel invloed op de betekenissen die de gemeente uiteindelijk toekent aan samenwerking.

6.4. De spanningsvelden overstijgen? Zoeken naar wegen...

Dit onderzoek werd uitgevoerd met het doel te ontdekken hoe plaatselijke protestantse gemeenten zich oriënteren op regionale samenwerking. Uit de resultaten blijkt dat de eigenheid van de eigen gemeente daarin leidend is: in het benoemen van de uniciteit zijn alle gemeenten vergelijkbaar. De spanningsvelden die genoemd werden in de discussie zijn niet op te lossen middels een managementstrategie. Dat betekent echter niet dat dit onderzoek ophoudt met het concluderen van deze tegenstellingen.

In het stimuleren van oriëntatie op clustervorming heeft de Protestantse Kerk een belangrijke functie – maar haar mogelijkheden zijn, zoals gesteld, begrensd. Een belangrijke aanbeveling is dat in het proces van clustervorming voortdurend aandacht blijft bestaan voor de vraag wat er achter de benoemde weerstanden ligt en vanuit welk perspectief deze weerstanden naar voren komen. Het onderscheid tussen een organisatorische en een gemeenschapsbenadering van samenwerking kan daarin – ook voor de gemeenten zelf! – veel helderheid bieden. Daarnaast helpt dit onderscheid ook om de voortgang van het proces te duiden en onterechte weerstanden weg te nemen: betekent samenwerking namelijk ook direct samenvoeging? De aanwezigheid van de landelijke kerk in de persoon van de gemeenteadviseur speelt hierin mijns inziens een toegevoegde waarde.

Bovendien blijkt er veel behoefte te zijn aan uitwisseling van ervaringen en knelpunten: op praktisch niveau levert dat de meest concrete spanningsvelden op. Tegelijkertijd helpt de praktische insteek ook om het dieperliggende, bezinnende gesprek te voeren: wie zijn wij nu eigenlijk als kerk, en waarom zijn wij er? En is onze eigenheid zo uniek dat wij samenwerking zo lang mogelijk op afstand houden?

Ook hier kan de Protestantse Kerk een rol in spelen: in de dynamiek tussen organisatie en gemeenschap is er voor de landelijke kerk wellicht een derde weg te ontdekken: tussen dwingen en stimuleren is er de ruimte om aandacht te vragen voor een nieuwe weg, die van de sociale beweging (De Jong, 2008). Vanuit dat perspectief, dat zoekt naar een het veranderen van de organisatie van binnenuit én van buitenaf, kan een 'wenkend perspectief' (Stoppels, 2009) ontstaan. De vraag naar het 'waartoe' van de beweging in de omgeving, vanuit idealen en ideologie zou hier weer opnieuw benoemd kunnen worden. De rol van de Protestantse Kerk ligt dan tussen opleggen en stimuleren in – je zou het kunnen benoemen als 'verleiden': los van de gemeenschap en los van de organisatie een stuk bezinning op het wezen van 'de kerk' als beweging in deze tijd en ruimte. Dan is samenwerking niet een onoplosbare samenwerking tussen twee benaderingen met eigen argumenten, maar een ruimte die ontstaat in het combineren van de perspectieven.

Bronnen

Literatuur

- Albert, S., D. Whetten (1985) 'Organizational Identity' in: L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 7, pp. 263-295.
- Alvesson, M., S. Deetz (2000) *Doing critical management research*, London: Sage publications
- Banister, P., E. Burman, I. Parker, M. Taylor, C. Tindall (1994) 'Interviewing', in: *Qualitative methods in psychology: A research guide*, Buckingham: OUP.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek – denken en doen*, Den Haag: Boom onderwijs
- Brouwer, R., K. de Groot, H. de Roest, E. Sengers, S. Stoppels (2007) *Levend lichaam – dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*, Kampen: Kok
- Cunliffe, A. (2009) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*, London: Sage Publications
- Demers, C. (2007) *Organizational Change Theories – A Synthesis*, London: Sage Publications
- Driskill, G.W., A.L. Brenton (2005) *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications
- Jong, G.P. de (2008) *Doen alsof er niets is – sociologische gevalsstudie over een kerkelijke gemeente als dynamische configuratie*, proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen, Wageningen: Ponsen & Looyen B.V.
- Hart, H. 't, H. Boeije, J. Hox (2005) *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Onderwijs
- Hendriks, J. (1990) *Een vitale en aantrekkelijke gemeente – model en methode van gemeenteopbouw*, Kampen: Kok
- Heracleous, L. (2001) 'An ethnographic study of culture in the context of organizational change' in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, nr 4, pp. 426-446.
- Hollis, M. (2002) *The philosophy of social science – an introduction* (revised and updated), Cambridge: Cambridge University Press
- Luttikhuis, J. (2002) *Bouwvakkers en boeren – een bijdrage in het gesprek over de opbouw van de gemeente*, Zoetermeer: Boekencentrum
- Kunda, G. (2006) *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, revised edition, Philadelphia: Temple University Press
- Man, H. de (2009) 'Cultuur en veranderingen – beperkingen van het instrumentele model', in: *Management en organisatie*, nr 3, pp. 21-35.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture – Mapping the Terrain*, London: Sage Publications
- Morgan, G. (2006) *Images of organization*, London/New Delhi: Sage Publications Inc.
- Orr, J. (1996) *Talking about machines*, New York: Cornell University Press
- Parker, M. (2000) *Organizational Culture and Identity*, London: Sage Publications
- Punch, K.F. (1998) *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*, London: Sage Publications

- Plantinga, I. (2009) *De gereedheidskist van de gemeenteopbouwer – een inleiding op gemeenteopbouw*, Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief
- Siebers, H., P. Verweel, A. de Ruijter (2002) *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*, Den Haag: Lemma
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research – a practical handbook*, second edition, London: Sage Publications
- Stassen, P. , A. van der Helm (2002) *Geloof in de toekomst – samenwerking van parochies als instrument van vitalisering*, Zoetermeer: Meinema
- Stoppels, S. (2009) *Voor de verandering – werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, Zoetermeer: Boekencentrum
- Van de Ven, A.H., M.S. Poole (2005) 'Alternative Approaches for Studying Organizational Change', in: *Organization Studies* (26), pp. 1377-1404.
- Vermeulen, J. (2001) *De naam van de school – worstelen met identiteit op een christelijke hoge school*, Baarn: Ten Have
- Walsh, D. (2004) 'Doing ethnography', in: Searle, C. (ed), *Researching Society and Culture*, London: Sage Publications
- Watson, T.J. (2008) "Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances", *Organization*, vol.15, no.1, pp.121-143.
- Witvliet, Th. (2003) *Het geheim van het lege midden – Over de identiteit van het westers christendom*, Zoetermeer: Meinema
- Wolf, E.R. (1990) 'Distinguished Lecture: Facing Power – Old Insights, New Questions', in: *American Anthropologist*, vol. 92, nr 3, pp. 586-594

Documentatie

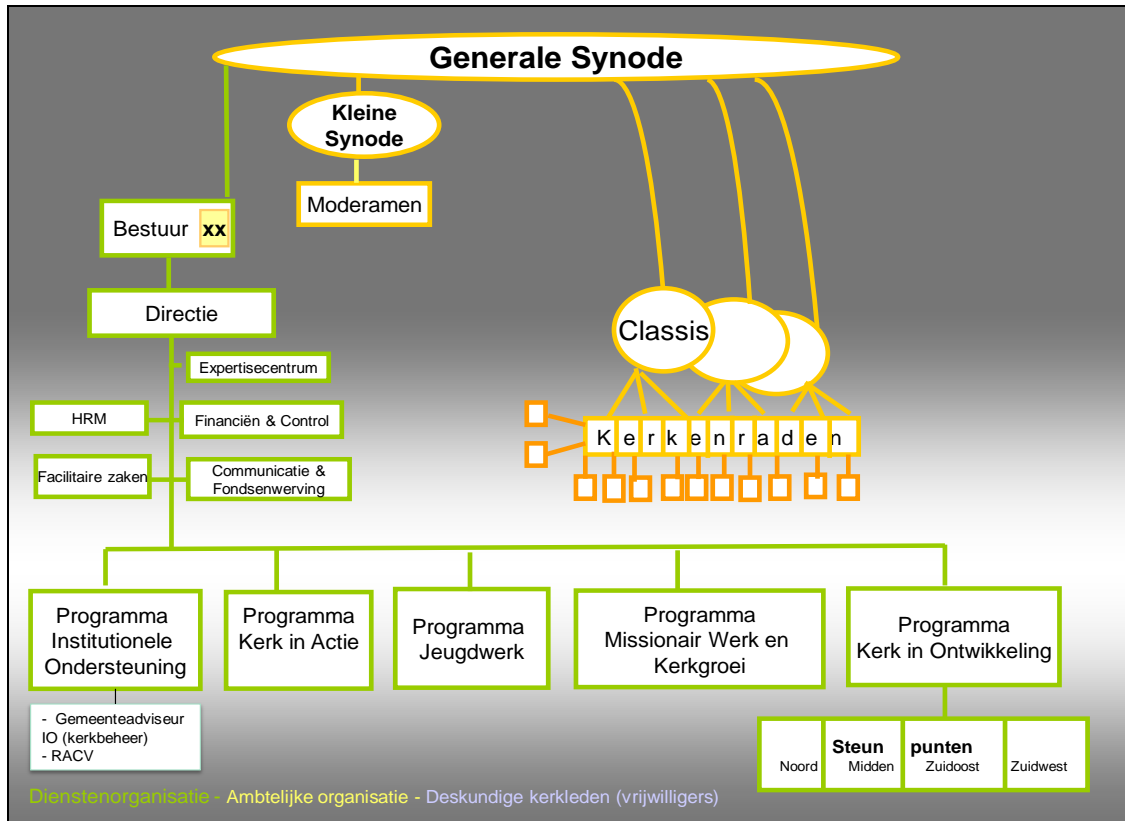
- Interne notitie projectgroep clustervorming (2010)
- Jaarplan Kerk in Ontwikkeling (2010)
- Kerkorde Protestantse Kerk in Nederland, online te raadplegen via www.pkn.nl
- Rapport '*De hand aan de ploeg*' (2009)
- Rapport '*De wissel voorbij*' (2008)
- Visienota Protestantse Kerk in Nederland (2005) '*Leren leven van de verwondering*', online te raadplegen via www.pkn.nl

Overig

- '*Solidariteitskas mag aan de slag met nieuwe criteria*', <http://www.pkn.nl/2/default2.aspx?count=6>, laatst bezocht op 21 juni 2010.
- '*Doelen en visie van de Gereformeerde Bond*', <http://www.gereformeerdebond.nl/>, laatst bezocht op 26 mei 2010.

Bijlagen

Bijlage I – Organogram Protestantse Kerk



Figuur 1. Organogram Protestantse Kerk, 15 maart 2010

Bijlage II – Topiclijst

1. Introductie

- a. Onderzoeker: wie ben ik, mijn achtergrond, rol binnen PKN
- b. Onderzoek: tegen de achtergrond van clustervorming inventariseren wat men in lokale gemeenten zelf ervaart; gebruik maken van die informatie
- c. Interview: belangrijkste vorm van informatieverzameling, gaat om 'uw' verhaal en visie ten opzichte van gemeente, samenwerking, initiatieven. Inzicht in hoe uw gemeente eruit ziet en wat voor uw gemeente belangrijk is.
- d. Praktisch: dit interview duurt ongeveer 1 – 1,5 uur, opname en terugkoppeling van het gesprek achteraf (middels een gespreksverslag)

2. Inhoud

n.b. vragen zijn richtvragen, thema's staan centraal

Introductie gesprekspartner

- Wilt u zich kort introduceren? Uw binding met de gemeente(n)?

Gemeente

- Hoe typeert u de gemeenten? Welke identiteit? Waar wordt dat in zichtbaar?
- Wat is uw gemeente; vitaliteit, eigen-gemeente en daarbuiten?
- Wat is voor gemeenteleden belangrijk aan het kerk-zijn? Waar blijkt dat uit?
- Welke plek neemt de kerk bij in het dorp/de dorpen? 'Het gezicht van de kerk' en wat wil men voor het dorp betekenen?
- Welke problemen komt u in de kerkelijke organisatie tegen? ((actieve)leden, parochiale eenheden, kerkbalans-bijdrage, deelnemers aan zondagsdienst, fte predikant)
- Wat doet u samen met andere gemeenten?
- Wat loopt goed?
- Wat is nodig op de langere termijn (meer dan 5 jaar)?

Samenwerking

Lokale samenwerking tussen/binnen...

- o Hoe ontstaan?
- o Hoe verloopt het?
- o Toekomst? (Fusie?)

- Regionale samenwerking

- o Wat is uw visie op meer regionale samenwerking?
- o Wat is volgens u het doel van samenwerking?
 - In welke vorm?
 - Hoe past dat binnen de identiteit van uw gemeente?
- o Hoe ziet samenwerking er nu uit?
 - Bestuurlijk/organisatorisch (vieren/getuigen/dienen/jeugdwerk/organisatie/algemeen)
 - 'Geestelijk'
- o Hoe kwam regionale samenwerking tot stand? Wie is/was initiatiefnemer?
- o Welke ervaringen heeft u er mee? (wat gebeurt er, ook gebied werkgemeenschap)
- o Zijn er naast de ambtsdragers ook gemeenteleden bij betrokken?
- o Wat zijn voor uw gemeente voorwaarden voor meer regionale samenwerking?
- o Wat staat samenwerking in de weg? (praktisch, maar ook geestelijk?) negatieve punten
- o Wat ziet u als kansen voor samenwerking? Positieve punten
- o Wat kan uw gemeente bieden?
- o Waar heeft uw gemeente behoefte aan?
- o Ziet u gevolgen voor uw rol/functioneren als predikant?
- o Wat verwacht u van regionale samenwerking, wat is de waarde?
- o Moet samenwerking gericht zijn op behoud/traditie, of waarom eigenlijk samenwerking?
- o Wat heeft u aan informatie gemist in uw traject?
- o Welke ervaringen vindt u relevant om te delen met gemeenten die zich oriënteren op samenwerking?

- Verbinding met de landelijke kerk

- o Wat ziet u als rol voor de landelijke kerk?
- o Waar heeft u behoefte aan, bijv. in ondersteuning, stimulering, of juist terugtrekking?
- o Welke rol heeft volgens u de gemeenteadviseur in het begeleiden van deze processen?