

# Waardenburg, Teamvorming voor pastores

Friday 16 May 2008

Op 18 april nam Kees Waardenburg afscheid van het Protestants Landelijk Dienstencentrum als medewerker op de afdeling begeleiding predikanten. Tijdens deze bijeenkomst werd het werkboek gepresenteerd, dat door hem geschreven werd *Teamvorming voor pastores*. Het is een nieuwe aanwinst voor de gemeenteopbouw-literatuur en mag gezien worden als de geestelijke erfenis die Waardenburg aan de kerken nalaat, want het vormt de neerslag van vijf jaar praktijkervaring (2002-2007) op het vlak van teambegeleiding in een vijftigtal gemeenten.

Waardenburg formuleert vooraf enkele uitgangspunten: 1. gemeenteproblematiek is teamproblematiek. Wat hier (in het team) speelt, speelt ook daar (in de gemeente). In dit verband wordt in het werkboek het woord exemplarisch gebruikt. Het teamwork van de pastores is exemplarisch voor de gemeente(n); 2. 'Leren' begint met het stellen van een vraag, eerst aan jezelf en dan aan een ander. Daarom ook het gedicht van Remco Campert op p. 5 'Iemand stelt de vraag'; 3. Teamoverleg is in essentie uitdrukking van het gebed om de Geest: *Veni Creator Spiritus*. Deze ontvankelijkheid moet worden aangescherpt. Jezus kan en zal linksom of rechtsom in het teamoverleg interveniëren!

Het hier genoemde derde punt is voorondersteld in het hele werkboek. Het is zo vanzelfsprekend, dat het niet steeds opnieuw gezegd hoeft te worden. De herkomst van het begrippenapparaat ligt in de sfeer van de didactisch-agogische disciplines. Het is genomen uit de moderne organisatietechniek. Er is niet gestreefd naar het gebruik van bijbelse categorieën, zoals zo vaak in de meer evangelisch gekleurde boeken over gemeenteopbouw. Het gebed is op voorhand buiten haken gebracht. Het 'Veni Creator Spiritus' heiligt het instrumentarium waarvan de moderne teamwerker zich in de kerken bedient.

Teamwork voor pastores is een werkboek. Dat is stringent volgehouden. Er zijn elf hoofdstukken, die elk onderverdeeld zijn in een A-, B- en C-gedeelte. A is de theorievorming, B geeft de werkvormen en C geeft de voorbeelden. De werkvormen zijn uitgeprobeerd in praktijksituaties. Soms wordt aangegeven bij wie om nadere informatie kan worden gevraagd. Het geheel wordt gecompleteerd met een literatuurlijst en een bijlage van vier artikelen over teamwork van diverse auteurs. Dat het boek een werkboek is, wordt min of meer symbolisch tot uitdrukking gebracht door het feit dat het niet is ingebonden, maar een ringbandje heeft. Het is een werkboek maar tevens een groeidocument. Daarmee laat de auteur zien, dat zijn bijdrage aan de gemeenteopbouw niet het laatste woord is. Het groeit onder de handen van teamworkers...

Wat heeft het werkboek zoal te bieden? In het hoofdstuk begripvorming gaat het over de meerwaarde van teamwork, de realisering daarvan binnen de mogelijkheden van de Kerkorde en de verschillende vormen van samenwerken: 1. overleggroep; 2. projectgroep; 3. werkteam; 4. team (als 3 maar met dit verschil: optimalisering van het proces en specialisering van elk van de teamleden). In 'Grondprincipes' komen condities aan de orde waaronder gewerkt wordt: tijd, ruimte, afspraken, leiding. De operationalisering behelst zaken als agendering, status van het gesprek, besluitvorming etc. Onder positionering verstaat Waardenburg de positie die het team inneemt t.o.v. de kerkenraad (of kerkenraden). In een brief aan de kerkenraad kunnen pastores helderheid verschaffen over hun bedoelingen. Verwachtingen en competenties kunnen daarin worden beschreven. Het is van groot belang dat het team de metacommunicatie in de vingers krijgt: de vaardigheid van en de reflectie op het communiceren als zodanig. Aan de taakverdeling binnen teams wordt in het werkboek ruime aandacht besteed (hfdst. 5). Daarmee hangt de specialisatie van de teamleden nauw samen (hfdst. 6). Teamvorming en specialisme gaan immers hand in hand. Bij teamwork is collegialiteit nodig. Naast het 'ronde wel en wee' wordt behandeld het spanningsveld tussen predikant en kerkelijk werker (zie daarbij vooral het C-gedeelte 'voorbeelden') en het agendapunt 'precaire zaken'. Spanningen zijn niet onoverkomelijk - als ze maar benoemd worden! Onder elk hoofdstuk plaatst Waardenburg een motto. Hier heet het: "Uit gemakzucht wordt collegialiteit pastoraat." Bij pluriformiteit komt het aan op het zoeken naar de 'verschillenoverstijgende verbondenheid'. Teamruimte is hier oefenruimte: "In het omgaan met pluriformiteit kan de kerkenraad nauwelijks verder springen dan de polsstok van beroepskrachten - in teamverband - lang is." (p. 86) In

spiritualiteit worden handreikingen gedaan voor meditatie, theologische verdieping en geloofsgesprek in teamverband. In het hoofdstuk over evaluatie worden als functies van een team de volgende kernwaarden genoemd: heldere doelstellingen, initiatief tonen, flexibel aanpassen, wederzijds respect, open communicatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bij B - werkvormen - worden goede schema's aangereikt om binnen een team te evalueren. In het laatste hoofdstuk komt het samenwerken in de regio aan bod. Te denken is aan de streekgemeente, de federatie, een vereniging of samenvoeging van gemeenten. In zo'n setting kunnen allerlei loyaliteitsconflicten ontstaan bijv. tussen classicale aansturing en plaatselijke autonomie. Er liggen echter ook kansen. Mooie voorbeelden van projectmatig samenwerken worden gegeven. Omdat er (door geldnood) steeds meer streekgemeenten ontstaan zal er in de toekomst meer samenwerking in de regio nodig zijn.

Dit laatste brengt mij bij een vraag die ik ook tijdens het symposium in Utrecht gesteld heb: Waar komt de motivatie tot teamwork onder pastores vandaan? Is het de nood der tijden of de meerwaarde van het gavengericht werken? Sinds de gaventest van Christian Schwarz in ons land geïntroduceerd werd, is het gavengericht werken in de gemeente een hot item geworden. Wat ligt er dan meer voor de hand, dan dat ook pastores uit een gemeente of regio eens een gaventest maken en zich afvragen welke winst er te behalen is op het vlak van taakverdeling en specialisatie! Dit uit louter genoeg en omdat de Here nu eenmaal niet aan iedereen dezelfde charismata (en dus bedieningen) geeft. Tijdens het symposium kreeg ik echter de indruk dat veel teamwork uit nood geboren is vanwege een vacaturestop of samenvoeging van gemeenten. Dan kun je maar beter van de nood een deugd maken! Het werkboek van Kees Waardenburg geeft minder die indruk, maar hij had misschien de in hoofdstuk 1 genoemde 'meerwaarde van het teamwork' vaker kunnen onderstrepen.

Al met al een goed werkboek! Aan te bevelen voor teams van pastores. Het is ook actuele stof. Door de vorming van de PKN-gemeenten op plaatselijk vlak krijgen veel beroepskrachten met collega's te maken met wie ze voorheen niet samenwerkten. Dan is er huiswerk te doen. Een goed werkboek ligt klaar. Een laatste opmerking: Toen ik deze recensie nog een keer nalas op fouten, moest ik ineens denken aan de conceptbrief uit het hoofdstuk positionering. Daarin worden nogal wat woorden doorgehaald. Daarachter staat dan: (wollig). Waardenburg hecht aan zakelijkheid. Ik dacht bij mijzelf. Is mijn taalgebruik wel zakelijk genoeg of misschien ook iets te wollig? Ik zal er eens wat beter op letten. Bedankt Kees!

Kees Waardenburg, Teamvorming voor pastores. Een werkboek, Uitgeverij Boekencentrum, Zoetermeer 2008, € 14,90, 164 blz., ISBN 9789023922971