

# Samenvattend verslag van gesprekken met gemeenteadviseurs over gemeentevorming

## Bezieling en Focus

Overall waar de kerk beweegt is het van belang dat die beweging gedragen en gestuurd wordt door bezieling en inspiratie. Een fusie die “netjes” verloopt maar niet leidt tot een aansprekende nieuwe identiteit loopt gevaar “op te drogen”.

Gemeente 1 heeft een goed gestructureerde en georganiseerde fusie achter de rug. Na korte tijd blijkt het elan op te drogen omdat er geen bezinning is geweest op de vraag wat het doel van de gefuseerde gemeente zou moeten zijn. Die draad is alsnog opgepakt, omdat bezieling in de nieuw gevormde gemeente ontbrak.

In gemeente 2 was er sprake van een vrijwillig gekozen fusie (Hervormd/Gereformeerd) Men zag het nut ervan in en werkte mee. Toen de fusie gestalte kreeg bleken er allerlei cultuurverschillen op te duiken, die men niet eerder had onderkend. Er is nieuw bezinningsproces gestart over de aard, oorsprong en zin van die verschillen en het belang daarvan in relatie tot de identiteit die men wenst.

Waar bezieling en inspiratie sturend zijn worden weerstanden tegen verandering gemakkelijker overwonnen. Verwezen wordt naar het “handboek voor de gezonde gemeente” van Warren :

*Ten diepste moet de kerk bezield zijn door Christus en dat komt tot uitdrukking in gemeenschapszin. Het blijkt dan ook dat gezonde en daarom ook groeiende – een gezond organisme groeit immers – kerk aan een aantal kenmerken voldoet. Dat zijn kenmerken die Jezus ons voorgeleefd heeft. Heel in het kort gaat het om: diepe gelovigheid; missionaire bewogenheid; gerichtheid op Gods wil; bereidheid om pijnlijke keuzen te maken; een balans tussen organisatie en gemeenschapszin; hartelijkheid en gastvrijheid; en focus: het goed doen van enkele en niet het afraffelen van vele dingen (“Healthy churches are focused rather than frantic churches.”).*

Daarnaast is – volgens Warren - focus van belang. Teveel wordt gekozen voor “alles een beetje” terwijl de identiteit van de gemeente duidelijker wordt als er een focus op hoofddoelen wordt gezet.

Gemeente 3 had een positief verlopen fusie tussen Hervormd en gereformeerd achter de rug. De losgekomen energie wil men nu gebruiken om tot diepgaande bezinning op de essentie en hoofddoelen van gemeente zijn te komen

*We maken de kanttekening, dat het wellicht gemakkelijker is tot een gemeente te zeggen “kies een focus” dan “wordt bezield” !*

## Fusiemotieven

Vaak (een van de ondervraagden zegt “nagenoeg altijd”) wordt als motief voor fusie aangevoerd de terugloop van inkomsten, de kosten van kerkgebouwen en de afname van kerkbezoek. Het gaat dan om evidente aanleidingen die noodzaken tot verandering. Die aanleidingen komen veelal voort uit de beheersproblematiek oftewel het kerkrentmeestersdenken.

Er zijn, zoals we hierboven al lieten zien, ook gemeenten die uit ideële motieven willen fuseren: “Hervormd en Gereformeerd mogen in dezelfde wijk toch niet langer

gescheiden optrekken". Het spreekt vanzelf dat als de fusie niet alleen uit "bittere noodzaak" maar ook uit ideële motieven voortspuit er meer kans is dat de fusie slaagt. Een belangrijk motief is bijvoorbeeld het zoeken naar verrijking en aanvulling van de eigen identiteit door het samengaan met de andere gemeenschap. Men fuseert niet alleen omdat het moet, maar omdat men elkaar nodig heeft. Er wordt naar gestreefd om elementen van beide culturen tot hu recht te laten komen.

Gemeente 4 is een voorgenomen fusie tussen een grotere min of meer gesettelde gemeente en een kleine groep met een heel eigen identiteit. In de fusie gesprekken zoekt men wegen om die bijzondere identiteit van die kleine gemeente een blijvende plaats te geven.

Van belang is ook dat er een duidelijk geëngageerd leiderschap in de voorbereidingsproces voor de fusie zichtbaar wordt. Ontbreekt dat dan kan het fusieproces tot grote verwarring leiden.

In gemeente 5 is het initiatief om samen te gaan genomen door het ministerie van predikanten. Dat komt zelden voor. Daardoor was meteen aangegeven dat er een duidelijk en samenhangend leiderschap voor het fusieproces voorhanden was.

Systematische evaluatie van fusieprocessen (zoals die elders plaats vind) ontbreekt in de kerk. Daarvoor is te weinig geld en zijn onvoldoende middelen beschikbaar. Daardoor is het moeilijk een goed inzicht te krijgen in de effecten van fusies. Evaluatie bestaat uit retrospectie op ervaringen. Enkele gemeenteadviseurs stellen dat zij hebben ervaren dat  $1+1 = 3$  helemaal niet opgaat en dat zelfs  $1+1 = 2$  te optimistisch is. Het ligt meer voor de hand aan te nemen dat  $1+1=2-x$  is, waarbij "x" de afhakers vertegenwoordigt. De ervaring leert dat dat er - als regel - niet weinig zijn. Dat is zelfs zo als de betrokkenen vinden dat de fusie "goed verlopen is".

## Mislukkingen

Faaloorzaken bij fusies kunnen dus niet op basis van systematisch onderzoek worden weergegeven. Luisterend naar de ervaringen van de gemeenteadviseurs komen wij tot de navolgende opsomming van factoren die waarschijnlijk mislukkingen kunnen veroorzaken :

- Te weinig inspirerende motivering om samen te gaan
- Ongeduld en te grote snelheid bij planvorming en implementatie
- Te weinig ruimte voor gemeenteleden om mee te denken en te wennen aan de voorgenomen fusie
- Te veel nadruk op structuur en beheersaspecten en te weinig aandacht voor cultuurverschillen en gewenningsprocessen.<sup>1</sup>
- Onvoldoende harmonie en samenwerking tussen predikanten
- Onderschatting van cultuurverschillen en de neiging om deze te verdoezelen
- Het ontbreken van bezinning op de identiteit en toegevoegde waarde van de nieuw te vormen fusiegemeente
- Onvoldoende en onduidelijk leiderschap
- Soms beperkingen door kerkordelijke randvoorwaarden

---

<sup>1</sup> Een van de adviseurs beklemtoon juist dat visie op de gewenste structuur van wezenlijk belang is wil men niet verzanden in een langdurig frustrerend proces van "discussies".

Gemeenten 6 en 7 fuseerden in het kader van een groter herstructureringsplan. Na verloop van tijd werd de fusie verbroken, omdat de culturen en tradities van betrokken gemeenten te verschillend waren en er geen "overstijgende" wil was om het samen gaan voort te zetten.

Gemeente 8 fuseerde en legde er de nadruk op dat men voortaan "alles samen moest doen". Dat leidde tot onvoldoende respect en waardering voor verschillen van aanpak en denken

## **Alternatieven**

De fusie lijkt bijna overal het onvermijdelijke eindstation van een traject van samenwerking. Zelden worden andere (blijvende) vormen van samenwerking nagestreefd (allianties) Samenwerking wordt dus meestal gekozen als voorbereidingsfase voor een fusie.

Bij verscheidene gemeenteadviseurs bestaat wel degelijk belangstelling voor alternatieven. Zo wordt opgemerkt dat de bezielde kleine gemeente wel degelijk bestaansrecht heeft en zich als gemeente van Christus kan profileren. Verwezen wordt naar de Baptisten gemeenten die door hun lossere samenwerkingsverband een veel sterkere traditie hebben in kleinschalige gemeentevormen. Ook wordt verwezen naar de bundel "Levend lichaam" waarin aan de kleine gemeente al dan niet in de vorm van een thuisgemeente een apart hoofdstuk wordt gewijd, waarin die kleine gemeente een legitieme plaats in het kerkelijk spectrum krijgt toebedeeld. Een van de adviseurs ziet helemaal niets in zo'n "verschrompeling".

Een groep kleine gemeenten had zo'n sterke focus op de eigen "DNA" dat zij ondanks herhaald aanmanen en stimuleren van de classis niet tot samengaan konden komen. Ze wilden liever een huisgemeente worden dan in een groter geheel opgaan.

Allianties zoals die in het bedrijfsleven de laatste jaren nogal eens worden gekozen treft men in kerkelijk verband nauwelijks aan. Samenwerking of fusie met een geestverwante gemeente buiten de stedelijke grenzen evenmin. "Dat kan wel, maar het brengt wel heel wat gedoe met zich mee".

Twee gemeenten (9 en 10 ) wilden samengaan, maar ze behoorden tot verschillende classes. De formele kerkgrenzen kunnen een belemmering vormen voor samengaan van gemeenten, die "elkaar goed liggen"

Wel is er hier en daar belangstelling voor een fusievorm, waarbij wijkgerichte activiteiten onder de nieuwe koepel worden gehandhaafd, soms ook met eigen vieringen in de wijk . De wijkgerichte activiteiten zijn dan vooral pastoraal gericht.

Gemeente 11 en 12 kozen ervoor om wijkkerkenraden op te heffen, maar in de wijken wel vieringen te handhaven en een bestuurlijk lichaam dat zich vooral met pastoraat bezig houdt. Alle grensoverstijgende activiteiten worden op stadniveau georganiseerd. Er is op stadniveau nog maar een overkoepelende kerkenraad.

## **Profilering**

Profilering van een gemeente is belangrijk omdat daardoor de gemeente gedwongen wordt na te denken over wat zij eigenlijk wil zijn, of mooier gezegd "waartoe zij zich geroepen voelt". Vaak wordt gemeenteprofilering beschouwd als een alternatief naast de geografische oriëntatie, die de traditionele wijkgemeente kenmerkt.. Gezegd wordt dat die gemeente, die primair wijkgemeente (geografisch gebonden)

wil zijn zich ook profileert door die focus te kiezen. Die wijkgerichte keus kan verrijkt worden door een oriëntatie op de omgeving waarin de wijkgemeente zich bevindt.

Gemeente 12 werkt nauw samen met een grote stichting voor gehandicaptenzorg en kerkt bovendien in die Stichting. Daardoor richt die gemeente een bijzondere focus op het werk van die Stichting.

Gemeente 13 had een te dure kerk, die men wilde afstoten. De buurt evenwel startte een actie voor kerkbehoud, die gehoor vond bij de gemeente. Mede daardoor werd de kerk meer betrokken op de buurt waarin zij functioneert

Gemeente 14 koos ervoor te kerken in een GGZ gebouw en daardoor meer herkenbaar en bereikbaar te zijn voor de buurt waarin de gemeente leeft

Gemeente 15 deed een studie naar wat er in de buurt leeft aan denkbeelden en verwachtingen. Men concludeerde dat die ver af stonden van wat in de gemeente leeft. Dat gaf een extra stimulus om wijkgemeente te zijn met interesse voor wat er in de wijk leeft.

Gemeente 16 kent een aantal wijkgemeenten, die geen profiel hebben geëxpliciteerd, terwijl toch 50% van de leden "perforeren naar een andere wijkgemeente dan diegene, waartoe zij geografisch behoren.

De vele voorbeelden hierboven genoemd geven aan dat het wel degelijk mogelijk is een "profiel te trekken" en toch wijkgemeente te zijn. Daarnaast zijn er profielgemeenten die gericht zijn op een specifieke interessegroep (diaconaal, liturgisch, muzikaal, intellectueel, etc). Een van de adviseurs merkt terecht op dat een gemeente die zich op deze wijze wil profileren zich eerst dient af te vragen of men het talent om het voorkeursprofiel waar te maken wel in huis heeft. Is dat niet zo, dan zal er van de gewenste profilering weinig terecht komen. Vaak ontstaat zo'n profiel door specifieke interesse van een predikant of een kleine groep geëngageerden en ingegeven door specifieke omstandigheden waarmee de gemeente wordt geconfronteerd. Bekende voorbeelden zijn de studentenecclesiae (vaak niet voor studenten), de Bondersgemeenten en de gemeenten van evangeliekalen. Daarnaast zijn er gemeenten gericht op de intellectuele bovenlaag, diaconale gemeenten en gemeenten met een sterk liturgisch muzikale professionalisering. Een van de adviseurs verwijst naar de typologie van "Motivaction", waarin de verschillende interessegroepen in de samenleving getypeerd worden. Profielgemeenten zouden zich op een of enkele verwante groepen uit de samenleving kunnen richten.

Er zijn er die van mening zijn, dat de wijkgemeente "uit de tijd is" en dat de toekomst van de kerk gestalte moet krijgen in een spectrum van profielgemeenten. De meesten zien evenwel een blijvende plaats voor de geografisch gerichte wijkgemeente. Grote steden kunnen het zich permitteren om naast wijkgemeenten een of enkele profielgemeenten te ontwikkelen. Vaak zullen dit soort gemeenten aanzienlijk minder of nauwelijks aandacht besteden aan zaken die voor de wijkgemeente van groot belang zijn zoals pastoraat en gemeenschapsvorming. Opgemerkt wordt dat er van dit soort profielgemeenten ook niet verwacht mag worden dat zij aan alle gemeenteaspecten evenveel aandacht geven. Ook hier is focus belangrijk. Als evenwel de "marketing" in het beleid van de profielgemeente dominant wordt loopt de gemeente kans weg te glijden van de essentiële kenmerken waaraan een christengemeenschap moet voldoen.

## **Expertise ontwikkeling**

Het is te betreuren dat het LDC geen centrum meer kent waarin expertise m.b.t. gemeenteopbouw wordt ontwikkeld. Vroeger werd dat als een van de speerpunten voor de ontwikkeling van de kerken genoemd. Nu zijn nagenoeg alle gemeenteadviseurs generalisten, die van een breed spectrum van zaken verstand moeten hebben. Door hun professionele achtergrond en benaderingswijze en door hun netwerkcontacten is hun inbreng van grote waarde voor vraagstukken rond gemeentevorming. Expertise op het gebied van gemeentevorming wordt ook ontwikkeld aan de Vrije Universiteit

Het houden van een conferentie rond deze vraagstukken wordt door de gemeenteadviseurs toegejuicht. Men vindt het belangrijk dat de focus op deze vraagstukken opnieuw wordt gericht. De opstelling van gemeente adviseurs m.b.t. onze verkenningen was zeer constructief. We kregen veel informatie, ons werd materiaal toegezonden en men was bereid nadere vragen, indien deze opkwamen, te doordenken. Wij zijn ons ervan bewust dat in dit samenvattend verslag hun inbreng en ideeën slechts in beperkte mate worden verwoord.

Jan Scheurer  
13-11-2009