

Kerkelijk werker en vrijwilligers

Een casusstudie naar spanningen in de relaties tussen een kerkelijk werker en vrijwilligers

PUBLICATIEVERSIE

Onderzoeksrapport
28 mei 2018

Student: Eelco Poelarends
Opleiding: Godsdienst Pastoraal Werk (GPW)
Onderwijsinstelling: Christelijke Hogeschool Ede (CHE)

Begeleider vanuit de opleiding: Teus van de Lagemaat
Eerste beoordelaar: Hendrik Jan de Bie
Tweede beoordelaar: Corrie de With

Opdrachtgever: Rinke van Hell
Organisatie: Lectoraat 'Geloven in context' verbonden aan de academie Theologie van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE)

Voorwoord

Ieder van ons is bestemd om goede werken te doen die God al voor ons klaar heeft gelegd voordat we geboren waren (Ef. 2:10). Het is mijn grote verlangen dat mensen tot deze bestemming komen. De gemeente van Christus, de kerk, is geroepen om een ieder, in afhankelijkheid van de Heilige Geest, tot hun bestemming te brengen. Gemeentelieden worden toegerust tot dienstbetoon (Ef. 4), zodat zijzelf, elkaar en de wereld verder tot hun bestemming kunnen brengen.

De kerk kan ervaren worden als een arena. Het is een kwetsbare plek om te werken, wat ervoor kan zorgen dat afgestudeerde kerkelijk werkers het spannend vinden om hun plek in de gemeente in te nemen. Ook voor vrijwilligers kan het als kwetsbaar ervaren worden om met een kerkelijk werker samen te werken of leiding te geven. Wonderlijke momenten en gebrekkige momenten wisselen elkaar af. Er zijn hoge verwachtingen en gemeentelieden kunnen behoorlijk kritisch zijn.

In haar inspirerende boek *De kracht van kwetsbaarheid* haalt Brené Brown een gedeelte van een toespraak van Theodore Roosevelt aan. Het staat bekend als *de man in de arena*.

“Het is niet de criticus die telt; niet degene die ons erop wijst waarom de sterke man struikelt, of wat de man van de daad beter had kunnen doen. De eer komt toe aan de man die daadwerkelijk in de arena staat, zijn gezicht besmeurd met stof, zweet en bloed; die zich kranig weert; die fouten maakt en keer op keer tekortschiet, omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is; die desondanks toch probeert iets te bereiken; die groot enthousiasme en grote toewijding kent; die zich helemaal geeft voor de goede zaak; die, als het meezit, uiteindelijk de triomf van een grootse verrichting proeft, en die, als het tegenzit en als hij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond....” (Brown, 2014, p. 11)

Hoe het werk ook in kerk verloopt door professionals en vrijwilligers, het is eenvoudig om vanaf de zijlijn kritiek te leveren. Maar laten we als door de ogen van God naar de arbeiders in de gemeente kijken en hen daarin eren, wat de afloop ook zal zijn. Ze hebben immers de moed gehad om de stap te zetten, ook als deze imperfectie met zich meebracht.

Het lectoraat 'Geloven in context', die verbonden is met de academie Theologie van de Christelijke Hogeschool Ede, vroeg mij vanuit een enkelvoudige casusstudie inzicht te geven in ervaren spanningen in de relaties tussen vrijwilligers en een kerkelijk werker, om de scholing en nascholing van hbo-theologen te verrijken. Naast deze doelgroep zou het ook goed zijn als kerkraden en begeleiders van kerkelijk werkers kennis zouden nemen van de bevindingen in dit rapport. Ook vrijwilligers die samenwerken met professionals als kerkelijk werkers kunnen er hun voordeel mee doen.

Mijn dank wil ik hier uitspreken naar Vader God die altijd in mijn behoeften heeft voorzien. Nadat ik in 2005 begon met studeren, rond ik nu in 2018 de studie af met dit afstudeerproject. Mijn dank gaat uit naar Teus van de Lagemaat die mij vanuit de CHE begeleidde met mijn afstuderen. Ook Rinke van Hell heeft mij veel geleerd door haar waardevolle feedback. Verder wil ik de kerkelijk werker en de vrijwilligers die meewerkten aan dit onderzoek hartelijk bedanken. Het was voor hen kwetsbaar om hun verhaal te vertellen en open te staan voor de wijze hoe anderen hun functioneren beleefden. Ontzettend veel steun en aanmoediging heb ik ontvangen van mijn vrouw Jolanda. Ook onze kinderen hadden hun plek. Sara, onze oudste dochter ging eens mee met een overleg met mijn afstudeerbegeleider. Joshua kwam regelmatig ongevraagd de kamer binnen, omdat hij weer op ontdekkingstocht was. En Anne? Daarvoor had ik een apart koektrommeltje als ze binnenkwam en vroeg: 'koeke?'. Dat heb ik niet kunnen weigeren.

Eelco Poelarends
Ede, 28 mei 2018

Samenvatting

De kerkelijk werker (hbo-theoloog) werkt als professional in de kerk samen met vrijwilligers, die het grootste gedeelte van het werk verzetten. De kerkelijk werker wordt aangestuurd door vrijwilligers en leidt en begeleidt zelf vrijwilligers. Uit eerder onderzoek komt naar voren dat in de relaties tussen kerkelijk werker en vrijwilligers spanningen worden ervaren.

Om inzicht te krijgen in de ervaren spanningen werd een enkelvoudige casusstudie verricht. Hierbij werd gebruikt gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode in een vorm van 360 graden feedback. Daarnaast zijn andere vormen van onderzoek gebruikt zoals een documentstudie en membercheck.

In het onderzoek werd antwoord gegeven op de vraag:

In welke situaties ervaren de kerkelijk werker en vrijwilligers in de casusstudie spanningen in hun samenwerking en onderlinge relaties en welke leeropbrengst heeft deze casus voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk?

Uit de onderzoeksresultaten komen zes spanningsthema's naar voren, die meespelen in de situaties waarin spanning wordt ervaren. Als eerste thema komen de verschillende persoonlijkheden en achtergronden die op elkaar inwerken naar voren. Het tweede spanningsthema's is de loopbaanbegeleiding, waarin factoren als de werving en selectie van de kerkelijk werker, de rol van leidinggevend en het takenpakket van de kerkelijk werker een belangrijke rol spelen. Daarna volgt het derde thema over vrijwilligerswerk in de kerk. Eigenaarschap is het vierde thema. Het vijfde thema, sociologische invloeden, uit zich onder andere in een laag ervaren betrokkenheid. Het laatste thema is verwachtingsmanagement. Al deze thema's spelen gecombineerd mee in situaties waarin de kerkelijk werker en vrijwilligers spanningen ervaren in hun relaties.

In verbinding met theorie op dit onderwerp, levert dit een verder inzicht op ten aanzien van de ervaren spanningen. Ten eerste ontstaan spanningen door botsende kwaliteiten van de kerkelijk werker en vrijwilligers. Verder spelen niet motiverende en demotiverende omstandigheden mee. Het ontbreken van vrijwilligersbeleid draagt mede bij aan de ervaren spanningen. Spanningen worden versterkt of in stand gehouden, omdat negatief gedrag in stand wordt gehouden. Als laatste spanning komt de teruglopende betrokkenheid op God en kerkelijke activiteiten naar voren.

Hierop reflecterend kan gesteld worden dat de kerkelijk werker de ervaren spanningen dient te benaderen als een interpreterende gids, waarbij hij verschillende wetenschappen en disciplines betreft. Dit weerhoudt de hbo-theoloog om te snel te handelen.

Andere aspecten die in de reflectie aan bod komen zijn de verschillende profielen van professionele jeugdwerkers, het belang van contact door de kerkelijk werker met de doelgroep en het integreren van jeugdwerkbeleid en vrijwilligersbeleid. Verder is het belangrijk dat de hbo-theoloog taken op een goede wijze leert delegeren. Ten aanzien van het omgaan met de spanning rond de teruglopende betrokkenheid wordt gesteld dat de kerkelijk werker de aandacht dient te verschuiven naar waar wel betrokkenheid en geloofsgroei zichtbaar wordt.

Inhoud

INLEIDING	1
LEESWIJZER	2
1. THEORETISCH KADER	3
1.1 DE KERKELIJK WERKER ALS PROFESSIONAL	3
1.2 VRIJWILLIGERSWERK IN KERKELIJKE CONTEXT	3
1.3 GEDRAGSBEÏNVLOEDING	5
1.4 LEIDERSCHAP BINNEN KERKEN	5
1.5 LEIDING GEVEN AAN VRIJWILLIGERS	5
1.6 SPANNINGSVELDEN VOOR KERKELIJK LEIDERS	6
1.7 MOTIVEREN VAN DE KERKELIJK WERKER EN VRIJWILLIGERS	7
1.8 VERSCHIEDENHEID VAN MENSEN	8
1.9 EEN SAMENLEVING IN BEWEGING	9
2. METHODE	11
3. ONDERZOEKSRÉSULTATEN	13
3.1 TOTAALBEELD VAN KARIN IN DE GEMEENTE	13
3.2 ZES SPANNINGSTHEMA'S	19
3.2.1 Thema 1: Persoonlijkheden	19
3.2.2 Thema 2: Loopbaanbegeleiding	20
3.2.3 Thema 3: Vrijwilligerswerk in de kerk	22
3.2.4 Thema 4: Eigenaarschap	23
3.2.5 Thema 5: Sociologische aspecten	24
3.2.6 Thema 6: Verwachtingsmanagement	25
4. CONCLUSIE	27
4.1 BOTSSENDE KWALITEITEN	27
4.2 (DE)MOTIVERENDE OMSTANDIGHEDEN	27
4.3 ONTBREKEN VAN VRIJWILLIGERSBELEID	28
4.4 NEGATIEF GEDRAG IN STAND HOUDEN	28
4.5 TERUGLOPENDE BETROKKENHEID	28
5. REFLECTIE OP DE RESULTATEN	30
5.1 DE BENADERING VAN SPANNINGEN ALS EEN INTERPRETERENDE GIDS	30
5.2 DRIE SOORTEN JEUGDWERKERS	31
5.3 HET BELANG VAN CONTACT MET DE DOELGROEP	32
5.4 JEUGDWERKBELEID EN VRIJWILLIGERSBELEID	32
5.5 VERANDERN VAN DE FOCUS	32
5.6 DELEGEREN	33
6. DISCUSSIE	34
6.1 GRENZEN VAN DE METHODE	34
6.2 VALIDITEIT	34
7. HANDREIKING	35
7.1 LEER HBO-THEOLOGEN EEN GEMEENTE (OF ORGANISATIE) TE KIEZEN DIE BIJ HEN PAST	35
7.2 LEER HBO-THEOLOGEN VRIJWILLIGERS GOED INZETTEN	35
7.4 LEER HBO-THEOLOGEN TE WERKEN IN VRIJWILLIGERS GELEIDE ORGANISATIES	36
7.5 LEER HBO-THEOLOGEN OMGAAN MET VERSCHIEDENHEID	36
7.6 LEER HBO-THEOLOGEN WERK UIT HANDEN TE GEVEN	36
7.7 LEER HBO-THEOLOGEN TE LETTEN OP GELOOFSGROEI	37

7.8 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	37
8. VERANTWOORDING	38
8.1 AFWIJKING VAN HET PROJECTPLAN	38
8.2 KEUZE CASUS.....	38
8.3 KEUZE RESPONDENTEN	38
8.4 OPSTELLEN TOPICLIJSTEN INTERVIEW	38
8.5 OPGEVRAAGDE DOCUMENTEN VAN DE GEMEENTE	39
8.6 ANALYSE: ATLAS.TI.....	39
8.7 VERSLAGLEGGING PER SPANNINGSTHEMA	39
8.8 KEUZE CITATEN	40
LITERATUURLIJST	41
BIJLAGE A: RESULTATEN SPANNINGSSITUATIES	44
BIJLAGE B: SITUATIE ACTIVITEITENCOMMISSIE - NETWERKOVERZICHT SPANNINGSFACTOREN	45
BIJLAGE C: VOORBEELD 360 GRADEN FEEDBACK: SITUATIE ACTIVITEITENCOMMISSIE	46
BIJLAGE D: SPANNINGSTHEMA'S	47
BIJLAGE E: MEMBERCHECK.....	48

Inleiding

Dit onderzoek wil inzicht geven in de spanningen in de samenwerking en onderlinge relaties van kerkelijk werker en vrijwilligers in een enkelvoudige casusstudie met als uiteindelijke doel de opleiding en nascholing van kerkelijk werkers in het omgaan met vrijwilliger in kerkelijke context te verrijken.

De opdrachtgever van dit onderzoek is het lectoraat 'Geloven in context' van de academie Theologie. Het lectoraat is verbonden aan de opleidingen Godsdienst Pastoraal Werk (GPW) en Leraar Godsdienst/Levensbeschouwing (GL) van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Daarin wordt onderzoek gedaan naar de relatie tussen de beroepsidentiteit van hbo-theologen en een sterk veranderde context in zowel de kerk als maatschappij (CHE, z.d.). De centrale doelstelling van het lectoraat is: "Door middel van onderzoek de beroepsidentiteit van de hbo-theoloog versterken (primair via onderwijs) zodat deze adaptief en kritisch vermogen, hermeneutische competenties en beroepstrots ontwikkelt om hoopvol te kunnen handelen in een veranderende context." (Erwich, 2015, geciteerd in Erwich, Hell, Praamsma & Van de Lagemaat, 2016, p. 7) De centrale vraag daarbij is: "Op welke wijze kan de hbo-theoloog als startende professional de effecten van een veranderende culturele context verbinden met zijn beroepsidentiteit en professioneel handelen?" (Erwich, 2015, geciteerd in Erwich et al., 2016, p. 8)

Uit *De hbo-theoloog tussen ideaal en werkelijkheid* komt naar voren dat een 15-tal startende professionals door het lectoraat onderzocht zijn met betrekking tot hun dagelijkse werk (Van Hell, Praamsma, Van de Lagemaat, & Erwich, 2017). Van het lectoraat ontving ik een interne notitie waaruit een aantal thema's naar voren komen die mogelijk verder uitgewerkt konden worden. In één van deze thema's werd in dit afstudeerproject inzicht gezocht. Het betrof hier het thema van de "Ervaren spanning met betrekking tot de relatie professional-vrijwilligers, geconcentreerd op de aansturing van vrijwilligers" (persoonlijke communicatie, november 2017). Het lectoraat heeft een rijke set data verzameld ten aanzien van de ervaren spanningen door hbo-theologen. Deze is echter eenzijdig en beslaat enkel de ervaringen vanuit het oogpunt van de kerkelijk werkers. Het oogpunt van de vrijwilligers (ten aanzien van de ervaren spanningen) is relevant, maar valt hier buiten.

Dit afstudeerproject legt de nadruk op de ervaren spanningen vanuit het oogpunt van de vrijwilligers. Dit onderzoek betreft een casusstudie. Het hoofddoel van deze casusstudie voor het lectoraat is inzicht in de ervaren spanningen in de relatie kerkelijk werker en vrijwilligers in de gekozen casus. Deze casus is in overleg met het lectoraat gekozen uit de casussen van de 15-tal gevolgde startende professionals uit het vorige onderzoek. Hierbij is gekozen voor een casus met een rijk en gevarieerd beeld aan situaties van spanningen.

De hoofdvraag van het onderzoek is:

In welke situaties ervaren de kerkelijk werker en vrijwilligers in de casusstudie spanningen in hun samenwerking en onderlinge relaties en welke leeropbrengst heeft deze casus voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk?

Wegens privacyoverwegingen zijn de gegevens van de casus-gemeente, vrijwilligers en kerkelijk werker geanonimiseerd. De namen die in dit rapport staan niet in verband met natuurlijke personen uit de casus.

Met nadruk dient genoemd te worden dat dit een onderzoek is wat geen totaalbeeld wil verschaffen, maar inzicht wil in de ervaren spanningen. Er wordt in dit onderzoek geen inzicht gezocht in factoren en situaties waarin juist geen spanning ervaren wordt. Het onderzoek heeft niet als doel een totaalbeeld te verkrijgen en is een eenzijdige benadering.

Hoewel de rol van andere professionals, zoals predikanten, mee kunnen spelen in de ervaren spanningen zijn zij buiten het onderzoek gelaten, omdat de relaties van een kerkelijk werker met vrijwilligers wordt onderzocht.

Dit onderzoek geeft een verdiept inzicht (vanuit het oogpunt van de vrijwilligers) op gegevens uit het vorig onderzoek. Verder sluit het aan bij het domein gemeenteopbouw uit de kennisagenda 2016-2017 van de academie Theologie van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE, persoonlijke communicatie, 22 december 2017):

1. Het project draagt bij aan visie op de relaties tussen professionals en vrijwilligers in kerkelijke context.
2. De resultaten geven meer inzicht in de relaties van de professional met de ambten, het delegeren van verantwoordelijkheid en het vrijwilligersbeleid.
3. Daarnaast komt de persoon van de kerkelijk werker en de kerkelijk gemeenschap naar voren. Te denken valt aan de veranderde vorm van binding en inzet.

Op basis van de verworven inzichten uit dit project is een handreiking opgesteld met concrete tips voor de omgang van kerkelijk werkers met vrijwilligers. Op basis daarvan zijn in een apart document casussen opgesteld, waarin de handreikingen concreet toepasbaar zijn gemaakt voor de online toolkit voor hbo-theologen die het lectoraat maakt. Het geeft hbo-theologen handvatten en tips voor verschillende situaties waar zij in hun werk mee te maken kunnen krijgen, zoals de omgang met vrijwilligers.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk volgt een uiteenzetting van de relevante bestudeerde literatuur ten aanzien van het onderzoek. Hierin komen aspecten aan bod als de kerkelijk werker als professional in relatie met vrijwilligers waaraan hij leiding geeft en leiding van ontvangt in kerkelijke context in een veranderende samenleving (Hfst. 1. Theoretisch kader). Vervolgens worden de methoden van onderzoek uitgewerkt (Hfst. 2. Methoden), waarna de onderzoeksresultaten aan de hand van zes spanningsthema's worden weergegeven (Hfst. 3. Onderzoeksresultaten), gevolgd door de conclusie (Hfst. 4) en een reflectie op de resultaten (Hfst. 5). In de discussie (Hfst. 6) wordt het onderzoek geëvalueerd, waarna een toepassing volgt voor de scholing en nascholing van kerkelijk werkers (Hfst. 7). Er wordt afgesloten met een verantwoording van belangrijke keuzes die in het onderzoek zijn gemaakt (Hfst. 8).

1. Theoretisch kader

Deze casusstudie wil inzicht verwerven in ervaringen. Het gaat om de ervaringen van de betreffende kerkelijke werker en een aantal vrijwilligers om deze kerkelijk werker heen. Ervaringen zijn altijd persoonlijk gekleurd. Iedere respondent bekijkt de situaties door zijn of haar eigen bril. Brillen zijn er in alle soorten en maten.

Dit onderzoek werd ook door een bril gestart, wat het theoretische vertrekpunt van dit onderzoek vormt. Dit kader wordt in dit hoofdstuk weergegeven. De theoretische aspecten die worden genoemd vormen naast de gegevens uit het vorig onderzoek een aanzet voor het praktijkonderzoek en hebben als doel de objectiviteit en generaliseerbaarheid te vergroten. Na een bespreking van de positie van de kerkelijk werker volgen aspecten als leiderschap in de kerk, kerkelijk vrijwilligerswerk en leiding geven. Verder komen elementen als persoonseigenschappen en de veranderende samenleving aan bod.

1.1 De kerkelijk werker als professional

Een kerkelijk werker is een hbo-theoloog die opleiding Godsdienst Pastoraal Werk (GPW) heeft afgerond. Zij werken in kerken of gemeenten, christelijke organisaties en/of als zelfstandige. Zij kunnen de enige professional zijn binnen een kerk, maar ook hun werkzaamheden uitvoeren naast een andere professional (predikant of andere kerkelijk werker). Binnen een gemeente kunnen ze werkzaam zijn binnen het pastoraat, jeugdwerk, als gemeente opbouwwerker of als voorganger binnen een evangelische context (Landelijke opleidingsoverleg theologie, 2017).

In de kerk is de positie van de kerkelijk werker te midden van de ambten is niet altijd eenduidig.

Wanneer er gekeken wordt naar de ambten, zijn er grofweg drie visies. Binnen de Rooms Katholieke en Oosters Orthodoxe kerk tref je de suprematie van het ambt aan. Aan de andere kant is daar waar het gemeentelid zelf dominant is, vanuit de visie van het zogeheten 'priesterschap aller gelovigen' (1 Petrus 2: 5-9). In de protestantse kerken wordt een visie daartussen gezocht. Daar onderscheidt men drie ambten: predikant, ouderling en diakenen. Ouderlingen en diakenen worden verkozen of benoemd voor een periode van meestal vier jaar. Zij doen dit onbetaald en hiervoor is ook geen opleiding vereist. Je zou met betrekking tot de ouderlingen en diaken kunnen spreken over 'vrijwilligers-ambten'. De predikant is wel opgeleid (universitair geschoold) (Crijns, Hoekstra, Jonkers & Schouten, 2006, p. 470). De positie van de kerkelijk werker neemt in verhouding tot de ambten een bijzonder plek in.

De predikant (die in het ambt staat) is net als de kerkelijk werker geschoold. De kerkelijk werker staat over het algemeen niet in het ambt (echter binnen de PKN vaak wel), tenzij de kerkelijk werker lid is van de gemeente en tot ambtsdrager verkozen wordt. Ze vervullen dan een specifieke taak op het gebied van bijvoorbeeld pastoraat, jeugdwerk, toerusting of gemeenteopbouw (Crijns et al., 2006, p. 453). De ouderlingen en diakenen, die niet geschoold zijn, staan wel in het ambt. Het ambt geeft gezag aan de persoon die hem vervult. De kerkelijk werker heeft geen gezag vanuit het ambt. Dit kan echter ook een voordeel zijn, omdat de kerkelijk werker vrijer kan bewegen, zonder de 'druk' van het ambt. De kerkenraad stelt (via een sollicitatieprocedure) een kerkelijk werker aan. Hij wordt aangestuurd door vrijwilligers. Dit kunnen ook ambts-vrijwilligers zijn, zoals een (jeugd)ouderling. In een dergelijke situatie wordt een professional, de kerkelijk werker, aangestuurd door een niet-professional (Buijs, & Ploeg, 2002, pp. 70,71).

1.2 Vrijwilligerswerk in kerkelijke context

Binnen kerken wordt het grootste gedeelte van het werk door vrijwilligers gedaan. Professionals verrichten een klein deel van het werk. Het belangrijkste middel van een kerk is dan ook niet het geld, maar het menselijk kapitaal (Crijns et al., 2006, pp. 463, 464). Binnen dit onderzoek is een vrijwilliger een gemeentelid die onverplicht en onbetaald, arbeid verricht voor anderen in (en buiten) de

gemeente (op basis van: Movisie, 2013 en Crijns et al., 2006, p. 26). De professional is er om hen te ondersteunen en te begeleiden. Omdat het meeste werk door vrijwilligers wordt gedaan en de inzet van een kerkelijk werker kostbaar is, is het belangrijk dat er nagedacht wordt over het vrijwilligersbeleid in een gemeente. Daarnaast zijn moderne mensen kritischer en veeleisender dan vroeger. Ze zullen zich sneller inzetten wanneer het vrijwilligerswerk op goede wijze is georganiseerd. Binnen dit beleid zal er invulling moeten worden gegeven aan de drie kernaspecten van vrijwilligerswerk: werven, begeleiden en afscheid nemen. Er moet daarnaast nagedacht worden over welke plaats de vrijwilligers (ook ambts-vrijwilligers) innemen ten opzichte van de professionals, zoals de kerkelijk werker (Crijns et al., 2006, p. 464).

Het woord 'vrijwilliger' is een aantal keer voorbij gekomen. Het meeste vrijwilligerswerk in Nederland wordt in kerken verricht. Maar de term 'vrijwilliger' wordt niet in de Bijbel aangetroffen. Wat je echter wel terug kunt zien, is dat mensen vrijwillig een taak op zich nemen. Zo zijn er missionaire voortrekkers (Hand. 14:3, Fil. 2: 19-30, 1 Tess. 3: 1-2), maaltijdbereiders (Hand. 6: 1-6), catecheten (Hand. 11: 26; Hand. 13:1) en geld inzamelaars (1 Cor. 16, 2 Cor. 8:6). Zij worden meestal aangeduid met het woord 'synergoi' (medewerker, hulp, ondersteuner, assistent). Deze mensen voorzien daarnaast in hun eigen levensonderhoud. Ze voelen zich geroepen om een taak (vrijwillig) op zich te nemen (Valstar, 2009, pp. 70-72).

Bij de invulling van vacatures in een gemeente is een spanningsveld aanwezig. Enerzijds kunnen vacatures ingevuld worden vanuit gave, roeping of verlangen. Daar tegenover staat dat een aantal taken 'moet' gebeuren om de gemeente draaiende te houden. Voor sommige vacatures voelt niemand zich geroepen. Dit heeft een meer verplichtend karakter. Het spanningsveld rond het werven van vrijwilligers bevindt zich tussen gave- en vacature gericht werven.

Martin Bucer, de Reformator uit Straatsburg, die nauw verbonden was met Nederland, zegt dat elk lid van het lichaam een eigen ambt en bijzonder taak voor God heeft, het eerder genoemde 'priesterschap aller gelovigen'. Iedereen heeft een eigen taak binnen de gemeente. Wie geen taak op zich wil nemen, moet maar stoppen om onderdeel van de gemeente te zijn, aldus Bucer. Wat hem betreft doet iedereen uit de gemeente mee (Valstar, 2009, pp. 70-72). In de huidige samenleving is het echter niet meer vanzelfsprekend dat iedereen meedoet. Er is een verschuiving waar te nemen op het gebied van participatie door vrijwilligers. We hebben te maken met oude en het nieuwe type vrijwilliger. Het oude type vrijwilliger wilde zich voor lange tijd committeren aan een taak, wat ook vanuit plichtsbesef kwam, om de gemeente goed te laten functioneren. Het nieuwe type vrijwilliger wil echter een kortlopende en concreet afgebakende (projectmatige) taak, met ruimte voor persoonlijke ontplooiing. Zo kan de

vrijwilliger werken aan zijn eigen ontwikkeling (Crijns et al., 2006, p. 471). Het gavengericht werken sluit beter aan op verschuiving van het type vrijwilliger en zijn persoonlijke eigenschappen.

1.3 Gedragsbeïnvloeding

In de samenwerking met vrijwilligers in de gemeente heeft het gedrag van de kerkelijk werker invloed op het gedrag van vrijwilligers en omgekeerd. Om inzicht te krijgen in dit gedrag op elkaar is de Roos van Leary te gebruiken (zie: Figuur 1: Roos van Leary). Het is een communicatiemodel, wat laat zien hoe je invloed uit kunt oefenen op het gedrag van anderen. De aanname bij dit model is dat gedrag, ander voorspelbaar gedrag uitlokt. Het model bestaat uit twee assen. Op de horizontale as gaat het om samen- of tegengedrag. Op de verticale as gaat het om boven of onder gedrag. Bij boven gedrag gaat het over dominantie, controle en invloed, bij onder gedrag ontbreekt het daaraan.

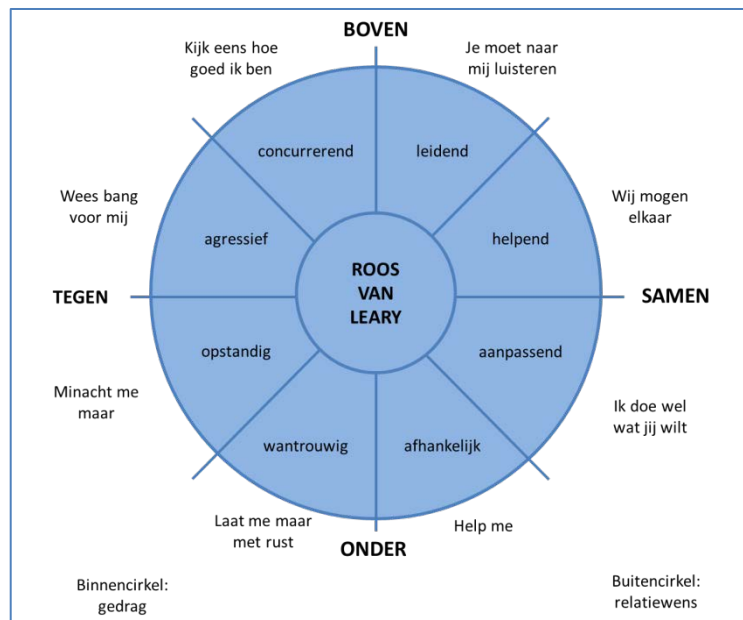
In het model wordt het gedrag verticaal met elkaar verbonden. Voorbeeld: Leidend gedrag lokt dus afhankelijk gedrag uit. Men is namelijk van nature geneigd om complementair gedrag te vertonen. Dit kan belemmerend gaan werken als gedragingen niet meer bij te sturen zijn. Moet er toch bijgestuurd worden, dan is het nodig het gedrag te vertonen dat naast het vertoonde gedrag ligt. Als iemand zich afhankelijk gedraagt en je hebt zelf de neiging je leidend op te stellen, kun je door je meer helpend op te stellen de ander uitnodigen om meer aanpassend gedrag te vertonen. Je kunt bijvoorbeeld vragen wat degene die zich (te) afhankelijk opstelt zelf wil. Daarnaast kun je zelf aangeven dat je de ander aardig vindt (Van der Horst, et al., 2015, pp. 82-86)

1.4 Leiderschap binnen kerken¹

Het leiderschap van kerken (predikant, ouderlingen en diakenen, waarbij de kerkelijk werker een bijzondere positie inneemt) van tegenwoordig gaat terug op het oudstenschap van het volk Israël (Ex. 24:9; Num. 11:16; Matt. 16:21; 21:23; Hand. 4:5; enz.). Deze leiders waren door de gemeenschap gerespecteerde oude wijze mannen, die verantwoordelijk waren voor de gemeenschap, aldus Gijs van den Brink (CvB, excurs "Het leiderschap van oudsten in het Nieuwe Testament"). In het NT worden de discipelen door Jezus geroepen en lijken later - na Jezus' dood - een vanzelfsprekende leiderspositie te hebben. Dit uit zich onder andere in het feit dat de gemeente volhardt in de leer die zij als leiders verkondigen (Hand. 2:42). De leiders komen in de Bijbel naar voren als breed gedragen binnen de gemeenschap op grond van hun levenservaring, gezag en aanstelling. De leiders zijn verantwoordelijk voor het leven en de leer in de gemeenschap (Fee, 1995, p. 66-69).

1.5 Leiding geven aan vrijwilligers

Binnen die gemeenschap kan er leiding worden gegeven op drie niveaus (Van Ark, 2004): het strategische, organisatorische en het operationele niveau. Door kerkraden wordt er meestal op de eerste twee niveaus tegelijkertijd leiding



Figuur 1: Roos van Leary

¹ Over het Leiderschap van het volk van God en het leiderschap binnen kerken werd eerder een hoofdstuk geschreven in een intern document 'Connectgroepen binnen het kerkelijk landschap'(visiedocument). Aan dit document werkten mee: K. de Bruijn, S. Janse, H.J. van Leeuwen, E. Poelarends en J. Woudstra.

gegeven, het strategisch en organisatorisch niveau. Op strategisch niveau wordt er door de kerkenraad nagedacht over de identiteit van de gemeente. Aspecten die aan bod komen zijn de visie van de gemeente (waar willen we ons over 15 jaar bevinden? Hoe wordt de visie bereikt en welk probleem komt daarbij naar voren om dit te bereiken?) Hier komt het leiding geven vooral naar voren in het ervaren en benoemen van het probleem om dit te bereiken. Kerken ervaren vaak verlegenheid om het probleem te stellen, waardoor ze blijven hangen op het organisatorische of operationele niveau van leiding geven. Voorbeelden die dan aangepakt worden zijn bijvoorbeeld het tekort aan vrijwilligers. Dit kunnen echter ook mechanismen zijn om het probleem niet onder ogen te zien.

Bij het leiding geven op organisatorisch niveau, moeten keuzes die gemaakt zijn op het strategische niveau, uitgezet worden naar grote lijnen. De verschillende taakgebieden in de gemeente moeten hun invulling krijgen in commissies en taakgroepen. Leiders op het organisatorische niveau zoeken leiders voor de uitvoering van deze taken. De leiders op organisatorisch niveau zijn te vergelijken als een spin in een web die allerlei verbindingen moet leggen. Zo moeten de activiteiten goed op elkaar worden afgestemd en moeten gemeenteleden elkaar niet in de weg lopen. De leiders houden toezicht. Ze geven ondersteuning en sturen bij.

Binnen een kerk geeft de kerkenraad vaak zowel op strategisch als organisatorisch niveau leiding. Verder kunnen ouderlingen ook nog verantwoordelijk zijn op operationeel niveau, bijvoorbeeld in het jeugdwerk. Een kerkenraad loopt het risico dat vergaderingen op twee niveaus door elkaar lopen. Er is een groter gevaar dat de strategische bezinning helemaal niet gebeurt en de kerkenraad vooral bezig is met organisatorische zaken.

Op het uitvoerende, operationele niveau, wordt er gekeken welke werkzaamheden er gedaan moeten worden en wat er voor nodig is dat dit uitgevoerd wordt. Vrijwilligers hebben een duidelijke planning en taakomschrijving nodig. Op het operationele niveau is het werk het meest concreet en is er direct contact met gemeenteleden. De leider op operationeel niveau dient erop te letten dat vrijwilligers hun taak niet over- of onderschatten. Ook let de leidinggevende erop hoe het met de vrijwilliger gaat. Op dit niveau blijft het wel van belang dat de leider het strategische niveau op zijn vizier heeft. Dit voorkomt dat de verschillende activiteiten van de gemeente losse eilandjes.

1.6 Spanningsvelden voor kerkelijk leiders

Ook noemt Van Ark (2004) een viertal spanningsvelden voor leiders in de kerk. Het eerste spanningsveld bevindt zich tussen inspirerend en functioneel leiderschap. Van leiders wordt aan de ene kant verwacht dat ze vol nieuwe ideeën en inspirerend zijn. Het gevaar hierbij is dat leiders zich te verantwoordelijk voelen en ze het idee hebben dat zij de kerk (van Christus) moeten redden. Het zogenaamde Messias complex. Aan de andere kant kan leiderschap te functioneel en zakelijk benaderd worden. Iemand moet nu eenmaal de functie van leider hebben binnen een groep. Het gevaar hierbij is dat de leider meer een uitvoerder wordt en niet meer degene is die anderen inspireert.

Het tweede spanningsveld betreft het spanningsveld tussen autonoom en betrokken leiderschap. Het is goed als een kerkelijk werker niet meegezogen wordt in de spanningen die er in een gemeente spelen. Hij blijft hierdoor buiten de emotionele driehoeken van de gemeente. Hierdoor kan hij onafhankelijk en inspirerend blijven. Maar een kerkelijk werker kan ook teveel betrokken zijn. Hierdoor wordt hij meegezogen in de verwachtingen die de gemeente van hem heeft. Ook kan hij hierdoor meegezogen worden in conflicten en het gevoel hebben gebruikt te worden.

Het derde spanningsveld heeft betrekking op de mate van focus op binnen of buiten de gemeente. De kerkelijk werker kan te veel bezig zijn met wat er binnen een gemeente speelt. De nadruk op buiten, kan het contact met het weerbarstige gemeentelieven in de weg staan.

Het vierde spanningsveld gaat over de mate waarin de kerkelijk werker verantwoordelijkheid draagt en overdraagt. Het is goed als een leider verantwoordelijkheid neemt, maar een te grote toewijding en het stellen van hoge eisen kunnen problemen en spanningen veroorzaken bij een kerkelijk werker wat een

burn-out tot gevolg kan hebben. Een leider die echter meer delegerend is, laat meer vertrouwen zien in de ander en een goede afloop. Een valkuil is wel dat er teveel verantwoordelijkheid wordt overgedragen. Het is belangrijk dat een leider in de gemeente in staat is om eigenaarschap te creëren bij degenen waaraan hij leiding geeft. "Eigenaarschap nemen betekent proactief gedrag vertonen om een ontstane, onwenselijke situatie te keren of een gewenste situatie te realiseren" (Strobbe, Veenman, De Bruijn, & Valkenburg, 2017, p. 81). Hierbij kan het zo zijn dat een leider zelf actie moet ondernemen of iemand anders ingelicht moet worden die actie moet ondernemen. De verantwoordelijkheden in de gemeente worden duidelijk door het maken van afspraken ten aanzien van rollen, taken de bijbehorende verantwoordelijkheid. Hierbij dient vermeld te worden dat verantwoordelijkheid niet hetzelfde is als eigenaarschap. Een leider kan (de kans op) eigenaarschap wel vergroten door het zorgen voor gemotiveerde werknemers (Strobbe et al., 2017, pp. 81-89).

1.7 Motiveren van de kerkelijk werker en vrijwilligers

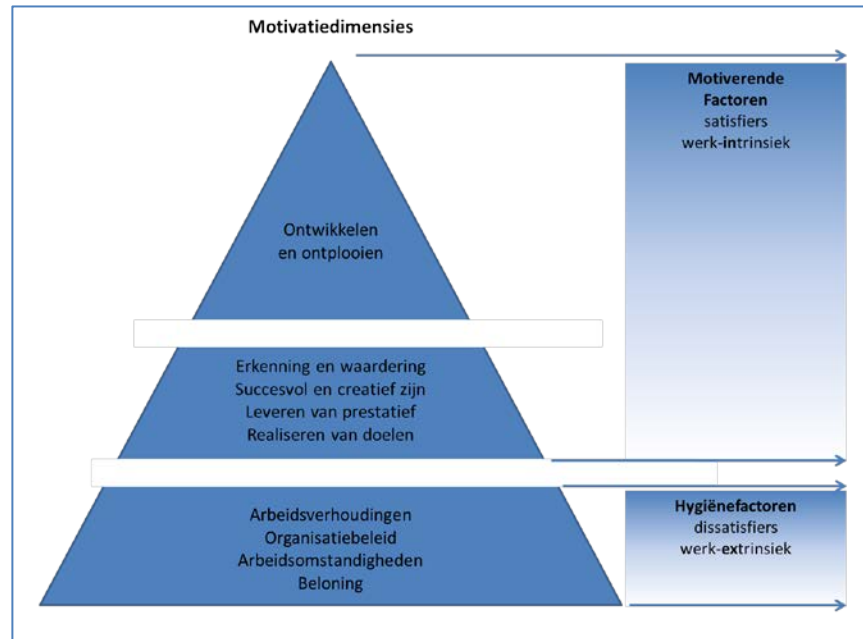
Het is denkbaar dat het aspect van motivatie betrekking heeft op ervaren spanningen in de relaties tussen de kerkelijk werker en vrijwilligers. In de organisatiekunde wordt het motiveren van werknemers arbeidssatisfactie genoemd (Buijs, & Ploeg, 2002, p. 93). Zowel de kerkelijk werker (professional) als vrijwilligers zijn de 'werknemers' binnen dezelfde organisatie, de kerk. De kerkelijk werker wordt aangestuurd door vrijwilligers en stuurt zelf vrijwilligers aan. Ook werkt de kerkelijk werker samen met vrijwilligers.

Het is belangrijk dat de kerkelijk werker aandacht besteed aan de motivatie van de vrijwilligers in de gemeente en de kerk dient aandacht te besteden aan de motivatie van de kerkelijk werker. Ook dient de gemeente, vanuit de kerkenraad aandacht te besteden aan de motivatie van de vrijwilligers. De ambtsvrijwilligers in de kerkenraad dienen hierbij niet vergeten te worden zodat zij het beste uit zichzelf naar boven halen. Gemotiveerde vrijwilligers en kerkelijk werkers zijn een voorbeeld en identificatiefiguur voor anderen in en buiten de gemeente. Ze zorgen voor een positief effect op de sfeer in de gemeente. Wanneer kerkelijk werkers en vrijwilligers niet of slecht gemotiveerd zijn, kan dit leiden tot spanningsklachten.

In onderzoeken naar motivatie wordt vaak voortgebouwd op de motivatietheorieën van Maslow en Herzberg. De behoeftehiërarchie (of piramide) van Maslow is één van de bekendste motivatietheorieën. Deze stelt dat mensen eerst voorzien willen worden in hun basisbehoeften, voordat er de wil of motivatie aanwezig is om hogere behoeften (aan erkenning en zelfontplooiing) te vervullen.

Herzberg legt in zijn motivatietheorie veel nadruk op werknemers. Hij combineert het Twee Factoren model aan de behoeftepiramide van Maslow (zie: Figuur 2: Twee Factoren model van Herzberg). Het Twee Factoren model over *dissatisfiers* (hygiënefactoren) en *satisfiers* (motiverende factoren) kan inzicht geven in motiverende en demotiverende aspecten van het werken in de kerk door vrijwilligers en professionals.

De hygiënefactoren in dit model bevinden zich buiten de werknemer. Deze randvoorwaarden worden gezien als werk-extrinsiek. Wanneer de hygiënefactoren door de gemeente op orde zijn of worden gebracht zorgt dit ervoor dat professionals en vrijwilligers niet ontevreden zijn of worden, maar ook niet tevreden. Het is de neutrale toestand. De motiverende factoren in dit model bevinden zich binnen de werker, binnen de werkinhoud van hem. Ze



Figuur 2: Twee Factoren model van Herberg

worden als werk-intrinsiek beschouwd. Deze motiverende factoren zorgen voor tevredenheid. Het ontbreken van deze factoren zorgt niet voor ontevredenheid, maar voor de neutrale toestand (Van der Horst, et al., 2015, pp. 103-105; zie ook: Buijs & Ploeg, 2002, pp. 93-105).

1.8 Verscheidenheid van mensen

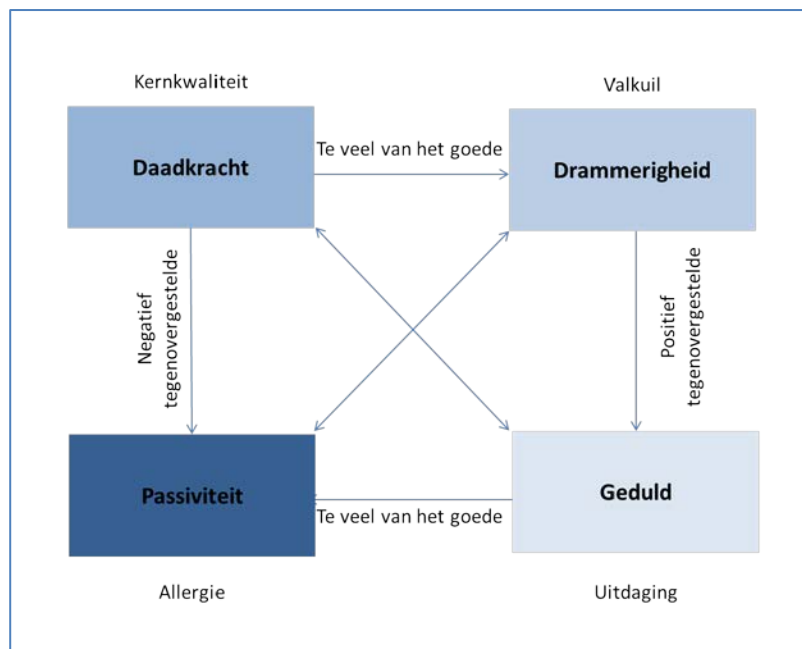
De ene kerkelijk werker is de andere niet. Ook tussen persoonlijkheden van vrijwilligers bestaan er grote verschillen. Om hier meer grip op te krijgen zijn er verschillende modellen ontwikkeld om persoonlijkheden te typeren, zoals *The Big Five* (Van der Horst et al., 2015) en de *DISC* (Disc Factor, z.d.; zie ook: The institute for motivational living, 2005). Deze persoonlijkheidsmodellen zijn bruikbaar om inzicht te verschaffen in de eigen persoonlijkheid en die van een ander. In dit onderzoek wordt inzicht gezocht in spanningen in de relaties tussen verschillende persoonlijkheden, tussen de kerkelijk werker en de vrijwilligers. Hierbij is het kernkwadrant van Daniël Ofman beter bruikbaar (Zie figuur 3: Kernkwadrant van Ofman). De eigenschappen van een persoon die tot zijn kern behoren, noemt Ofman kernkwaliteiten. De karaktereigenschappen worden in dit model verhelderd.

Het kernkwadrant is opgebouwd uit vier eigenschappen:

1. De kernkwaliteiten
2. Valkuilen: kernkwaliteiten die te ver doorgeschoten zijn.
3. Uitdagingen: het positief tegenovergestelde van de valkuilen
4. Allergieën: te ver doorgeschoten uitdagingen, het als negatief ervaren tegenovergestelde van kernkwaliteiten

De kritiek is dat dit model niet eenduidig is in te vullen. (Van der Horst, et al., 2015, pp. 99-101). Hiervoor kunnen eerder genoemde persoonlijkheidstesten echter als leidraad dienen.

Vanuit het kernkwadrant van de kerkelijk werker en die van vrijwilligers kan inzicht verkregen worden in de aanwezige spanningen. Valkuilen van de ene persoon kunnen corresponderen met de allergieën van de andere persoon, wat tot spanningen in de relatie tussen kerkelijk werker en vrijwilligers kan leiden (Van der Horst, et al., 2015, p. 101; zie ook: Pals, 2014, pp. 143-148) Bij het leidinggeven aan vrijwilligers hebben deze en andere groepsdynamische processen hun rol. De leidinggevende dient om te gaan met de verscheidenheid aan persoonlijkheden, achtergronden en meningen. De tegenstellingen tussen de verschillende individuen kunnen leiden tot een conflict.



Figuur 3: Kernkwadrant van Ofman

1.9 Een samenleving in beweging²

Tot slot is het aspect van de veranderende samenleving belangrijk om hier ook te vermelden. Dit heeft namelijk effect op de kerkelijke betrokkenheid van gemeenteleden. De samenleving verandert in hoog tempo. Ook de kerken komen daar niet onderuit. Dekker, & Stoffels (2009) spreken in dit verband over secularisatie als: *'Het verminderen van de betrokkenheid op een als transcendent ervaren werkelijkheid'*. Zij geven hierin drie vormen aan op verschillende niveaus: een verminderde godsdienstigheid (op microniveau), een aanpassing van de godsdienst (op mesoniveau) en de godsdienst die een kleinere reikwijdte krijgt (op macroniveau).

Paul (2017, p. 9; zie ook: Buijs, & Ploeg, 2002, pp. 68, 69) geeft aan een dat er vaak kwantitatieve analyses worden gemaakt van secularisatie. Dit zie je bijvoorbeeld terug in *God in Nederland* (Bernts & Berghuijs, 2016, p. 8), die de positie van Godsdienst in de Nederlandse maatschappij analyseert aan de hand van cijfers. Paul wil deze analyses echter met kwalitatieve reflectie verrijken. *'Hoe komen mensen er eigenlijk toe de kerk de rug toe te keren?'*, vraagt hij zich af. Hij stelt hierbij, met een verwijzing naar de kerkvader Augustinus, dat secularisatie in het hart van mensen begint (Paul, 2017, p. 9, 11).

Augustinus zegt al in zijn bekende werk, *Belijdenissen* (Augustinus z.d/2009, p. 29): *"Gij (God) zet hem (de mens) aan om er vreugde in te vinden U te loven, want Gij hebt ons gemaakt naar U, en rusteloos blijft ons hart totdat het zijn rust vindt in U"*. Secularisatie van het verlangen, is dat het hart meer zoekt naar 'vervullingen in de tussentijd', zoals succes, status of een volle kerk, dan naar verlangen naar God (Paul, 2017, p. 33).

Het begrip individualisering is ook van belang om te noemen. Dit betreft *"het proces waarbij mensen losraken en zich losmaken van de traditionele verbanden en in toenemende mate zelf willen"*

² Over het aspect dat de samenleving in beweging is, werd ook in het eerder vermelde, interne document 'Connectgroepen binnen het kerkelijk landschap'(visiedocument), geschreven, waaraan op het aspect van de veranderende samenleving, de onderzoeker, E.T. Poelarends, ook een bijdrage leverde. Aan dit document werkten verder mee: K. de Bruijn, S. Janse, H.J. van Leeuwen en J. Woudstra.

(keuzevrijheid) en/of moeten (keuzedwang) bepalen hoe zij hun leven vormgeven", aldus Dekker, & Stoffels (2009). De maatschappij waarin we leven verandert. Er is een verschuiving van *collectiviteit* naar *connectiviteit* (Hendriks, 2008, p. 39-41). Het samen *zijn* komt voor de grote georganiseerde verbanden. Van Wijnen (2016) laat zien dat er in natuurlijke verbondenheid veel kracht zit. Binnen kerken hebben we elkaar niet altijd uit te zoeken, wat een uitdaging kan vormen om verbondenheid met elkaar te ervaren. Verder hebben mensen een steeds onrustiger leven, waarin vrije tijd schaars is. De combinatie van werk en gezin zorgt bij velen voor een permanent gevoel voor tijdsdruk (De Gast, Hetem, & Wilbrink, 1998, pp. 37, 38).

Samenvatting

De kerkelijk werker (hbo-theoloog) werkt als professional in de kerk samen met vrijwilligers, die het grootste gedeelte van het werk verzetten. De kerkelijk werker wordt aangestuurd door leiders en in zelf een leider die ook weer vrijwilligers aanstuurt en begeleidt. Daarnaast zijn een aantal andere aspecten behandeld die mee kunnen spelen in de ervaren spanningen in de relaties tussen de kerkelijk werker en verschillende vrijwilligers in een situatie. Genoemd zijn de invloed van gedrag, motivatie van werkenden, de verscheidenheid van mensen en een veranderde samenleving.

2. Methode

Voor het verkrijgen van inzichten met betrekking tot ervaringen (in dit geval ervaren spanningen) is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode (Baarda, 2014, p. 21). Het gaat hierbij om een eenvoudige casusstudie. Het kiezen van een enkele casus heeft gevraagd om een goede afweging. Er moesten zoveel mogelijk relevante factoren ten aanzien van de spanningen aanwezig zijn (Vaus, 2001, pp. 238-240). De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet generaliseerbaar. Ze zijn echter wel bruikbaar en waardevol in andere contexten. De uitkomsten kunnen in zekere mate ook toegepast worden op vergelijkbare situaties (Baarda et al., 2013, p. 60; zie ook: Verhoeven, 2016, pp. 331-337).

In overleg met het lectoraat, is een keuze gemaakt uit een van de alumni die aan het vorige onderzoek (Hell et al, 2017) meewerkten, waar relatief het meest rijke en gevarieerde beeld van deze ervaringen naar voren kwam

Het is in dit onderzoek de vraag hoe de vrijwilligers, met wie de kerkelijk werker uit de onderzochte casus samenwerkt, de spanningen ervaren die de kerkelijk werker over verschillende situaties aangeeft. Het onderzoek sluit aan bij de genoemde ervaringen van deze kerkelijk werker uit het vorige lectoraat onderzoek (Hell et al, 2017). Ook zijn deze data opnieuw geanalyseerd.

In dit onderzoek gaat het niet enkel om vrijwilligers die door de kerkelijk werker zelf worden aangestuurd, maar ook de vrijwilligers die leiding geven aan de kerkelijk werker (de voorzitter van de jeugdcommissie en een jeugdouderling). Om dit te onderzoeken is een vorm van 360 graden feedback gebruikt. Dit wordt gebruikt in onder meer personeelsmanagement.

De 360 graden feedback is een methode waarbij informatie in de relevante omgeving wordt verzameld over de manier waarop iemand zijn werk verricht. De leidinggevende, collega's, medewerkers, maar ook klanten die zicht hebben op de dagelijkse werkzaamheden fungeren als referentiepunt door vragenlijsten in te vullen over het gedrag van de feedbackontvanger. Ook de feedbackontvanger vult vragenlijsten in over zijn of haar functioneren. De informatie verwerkt men in een feedbackverslag dat als input dient voor een ontwikkelingstraject of beoordeling. (Broek, Giessen & Oers-van Dorst, 2000, p. 91)

Toegepast op dit onderzoek is de kerkelijk werker zelf en de relevante vrijwilligers in de gemeente om de kerkelijk werker heen onderzocht. Het gedeelte uit de 360°-methode met betrekking tot de terugkoppeling vormt in dit onderzoek dit rapport, dat ook ter beschikking gesteld zal worden aan de kerkelijk werker en de casus gemeente.

Omdat inzicht in de ervaren spanningen in de relatie tussen kerkelijk werker en vrijwilliger een complex probleem is, is een enkele casusstudie door middel van een vorm van 360 graden feedback, een goede methode. Het enkel belichten van de kerkelijk werker, zoals in het voorgaande onderzoek, geeft een beperkt beeld ten aanzien van de ervaringen. Door het betrekken van het netwerk van vrijwilligers om de kerkelijk werker heen, is er een vollediger inzicht verkregen met meer begrip van de complexiteit van de verschillende thema's die meespelen in de ervaren spanningen (Vaus, 2001, pp. 220-221; zie ook Baarda et al., 2013, p. 35)

Vooraf aan de interviews is er een literatuurstudie gedaan (Hfst. 1). Dit bracht een brede verkenning op het onderwerp en gaf richting aan het opstellen van de topiclijsten. Bij de analysering van de data is gebruik gemaakt van deze literatuur om houvast te geven voor de interpretatie en gevolgtrekkingen (Baarda et al., 2013, p. 245). De verkregen resultaten en literatuur wordt met elkaar verbonden in de conclusie (Hfst. 4).

In het eerste cluster interviews is de kerkelijk werker ten aanzien van de gegevens uit vorig onderzoek geïnterviewd, waarin de ontwikkelingen van de spanningen in de tijd na het vorig onderzoek zijn meegenomen. Verder zijn twee direct leidinggevendenden van de kerkelijk werker geïnterviewd. Het

eerste cluster dus bestond uit: de kerkelijk werker (Karin), een leidinggevend Jeugdouderling (Jos) en de voorzitter van de jeugdcommissie (Coby), die ook haar leidinggevende was.³

Daarna is er een extra interviewronde gehouden op basis van de gegevens uit voorgaande interviews. Dit had als doel een diepteboring te doen op de verkregen gegevens. Hierbij is gebruik gemaakt van telefonische interviews. Deze tweede groep bestond uit: een catecheet (Geert), die tevens jeugdouderling bleek te zijn, een vrijwilliger van de activiteitencommissie (Annet), een leidinggevende die betrokken was bij de werving en selectie van de kerkelijk werker (Johannes) en een bestuurslid van de jeugdvereniging (Joke).

Er werd in de interviews niet gewerkt met vaste vragen- of observatielijsten, omdat de respondenten nieuwe ideeën of inzichten konden inbrengen ten aanzien van de onderzochte thematiek waarop doorgevraagd kon worden (Baarda, 2014, p. 21). Dit heeft als gevolg gehad dat er na aanleiding van eerdere interviews nieuwe topiclijsten werden opgesteld voor de volgende (telefonische) interviews. De ontwerp- en realisatiefase van het onderzoeksproject werden zo een aantal keer doorlopen (Schuringa, 2007).

Na het transcriberen van de interviews zijn deze gecodeerd door middel van open coderen en axiaal coderen. Bij open coderen wordt aan een tekstfragment een zelf gekozen label of code verbonden. Deze codes werden op abstracter niveau met elkaar verbonden in families van codes die bij elkaar horen (axiaal coderen) (Baarda et al., 2013). Hieruit zijn verschillende spanningsthema's naar voren gekomen (zie verder: Hfst. 8 Verantwoording).

Er zijn verder andere vormen van onderzoek naar het functioneren de kerkelijk werker gebruikt. Er is een documentanalyse gedaan die betrekking heeft op de periode van werving en selectie en het functioneren van de kerkelijk werker. De bevindingen van het onderzoek zijn voorgelegd aan de kerkelijk werker, de voorzitter van de jeugdcommissie en een leidinggevende jeugdouderling. In deze membercheck is hen gevraagd of de onderzoeksresultaten recht doen aan de werkelijkheid (zie: Bijlage E: Membercheck) Op deze manier wordt er via het principe van triangulatie gewerkt (Verhoeven, 2016, p. 333; zie ook: Baarda et al., 2013, p. 244)

Samenvatting:

Voor het verkrijgen van inzicht in de ervaren spanningen werd gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethode. Het betreft hier een enkelvoudige casusstudie, waarbij gebruikt gemaakt werd van een vorm van 360 graden feedback. Daarnaast zijn andere vormen van onderzoek gebruikt zoals een documentstudie en membercheck.

³ Namen van respondenten zijn geanonimiseerd. Alle genoemde namen staan niet in verband met de namen van personen uit de casus gemeente.

3. Onderzoekresultaten

Zoals in het vorige hoofdstuk weergegeven (Hfst. 2 Methoden) is als startpunt voor de interviews gebruik gemaakt van de schrijfoopdrachten van de kerkelijk werker die voorlopige spanningsthema's lieten zien. Vervolgens is dit verdiept aan de hand van een literatuurstudie (Zie: Hfst. 1 Theoretisch kader) wat is betrokken bij de opzet van de topiclijsten voor de interviews. Verder is een documentstudie gedaan: een functieomschrijving en vacature voor de te werven kerkelijk werker, een verslag van het evaluatiegesprek met de kerkelijk werker na het eerste jaar dat ze in de gemeente werkte en een evaluatieverslag naar aanleiding van het vertrek van de kerkelijk werker. In de interviews zijn de kerkelijk werker en de vrijwilligers (verder) bevraagd op de situaties van spanning die de kerkelijk werker in de dagboekverslagen benoemde. Daarbij is verdiepend inzicht verkregen in welke situaties de kerkelijk werker en vrijwilligers spanningen ervoeren in hun relaties en is geanalyseerd uit welke factoren die spanningen bestaan. Deze factoren zijn gegroepeerd in zes spanning thema's.

Er is voor gekozen om de resultaten aan de hand van de zes thema's uit te werken. Hierdoor wordt het doel (van inzicht in de ervaren spanningen) het meest recht gedaan (Zie: Hfst. 8 Verantwoording). Binnen een enkele situatie (zie: Bijlage A: Resultaten spanningssituaties) verhouden zich verschillende thema's als een netwerk tot elkaar (zie: Bijlage B: Situatie Activiteitencommissie netwerkoverzicht spanningsfactoren). Het uitwerken van alle verschillende situaties waarin spanningen ervaren worden zou geen goed overzicht bieden.

De zes thema's die hier achtereenvolgens worden besproken zijn: persoonlijkheden, loopbaanbegeleiding, vrijwilligers in kerkelijke context, eigenaarschap, sociologische aspecten en verwachtingsmanagement. Allereerst wordt een totaalbeeld gegeven van de kerkelijk werker (Karin) in deze gemeente.

3.1 Totaalbeeld van Karin in de gemeente

Karin werkt in een grote traditionele regiogemeente. Mensen moeten uit omliggende plaatsen komen om naar de zondagse dienst te gaan en hun kinderen naar activiteiten als catechisatie te brengen. Het gemeentelven vindt voornamelijk plaats op de zondagen en donderdagavonden. Dat mensen in verhouding van verder moeten komen, lijkt mee te spelen in de lagere opkomst bij activiteiten dan verwacht. Ook wonen gemeenteleden verder van elkaar af en kennen elkaar ook door de omvang van de gemeente, beperkt. De gemeente wordt ervaren als 'los zand' door een aantal respondenten (Jeugdoudervrouw Johannes en Karin). Er wordt een geringe ruimte voor kwetsbaarheid ervaren, wat zich bijvoorbeeld uit in de terughoudendheid om over het beleefde geloof te spreken, aldus Karin.

De gemeente wordt geleid door de kerkenraad. Zij zijn de officiële werkgever van de kerkelijk werker. De kerkenraad heeft na een tijd van bezinning ervoor gekozen een professionele kerkelijk werker aan te nemen. In deze casus gaat het om een kerkelijk jeugdwerker met als taak het vormgeven van visie en beleid ten aanzien van het jeugdwerk, het toerusten en begeleiden van jeugdleiders en het stimuleren van de geloofsopvoeding. De eerste jeugdwerker was na enige tijd echter weer gestopt. De reden hiervan is niet onderzocht. De jeugdwerker in dit onderzoek (Karin) kwam daarna in beeld als jeugdwerker. Dit was haar eerste baan als jeugdwerker. Ze heeft ook een aantal activiteiten van de predikant overgenomen die met een aantal activiteiten stopte: catechese, pastoraat en de evangelisatiecommissie.

Er stond acht uur voor de functie van de jeugdwerker en vier uur voor de overgenomen activiteiten van de predikant. Door het beperkte aantal uren reageerden er maximaal twee sollicitanten op de vacature, aldus Jos. Dit gaf vervolgens een beperkte keus aan de gemeente bij het aannemen van een jeugdwerker, wat invloed had op wat Coby van Karin verwachtte.

De reden om Karin aan te nemen was haar enthousiasme, betrokkenheid en het hebben van een eigen gezin. Ook had zij een gedeelde kerkelijke achtergrond en was woonachtig in de regio van de gemeente. Een kracht van deze kerkelijk werker was dat zij zich kwetsbaar op kon stellen en eenvoudig

kon spreken over het geloof met de jeugd en ouders. In de gemeente leek hier echter minder ruimte voor, aldus Karin.

Tijdens de periode van werving en selectie van Karin waren de predikant en Johannes (Jeugdouderling) betrokken. Karin geeft aan dat er geen vacaturetekst was en dat ze na een gesprek met de predikant is aangenomen door Johannes. Zowel Johannes als de predikant waren blij met de theologische opleiding en inzichten die Karin in de gesprekken noemde, aldus Karin. Naast Johannes en de predikant zaten Coby (Voorzitter van de jeugdcommissie), Geert (Jeugdouderling; tevens catecheet), een jeugddiakenen en enkele gemeenteleden in de jeugdcommissie. Karin voegde zich bij deze commissie om haar expertise met betrekking tot jeugdwerk in te brengen. Karin geeft aan dat ze na de aanstelling een document heeft gemaakt, waarop ze aangaf wat haar werkzaamheden zouden zijn, die ze met Johannes deelde. Hierin stonden ook punten als het verzorgen van toerusting, deelnemen aan vergaderingen en input geven aan de jeugdcommissie. Karin geeft aan dat het visie-deel daar dus instond. Johannes heeft aangegeven hier tevreden mee te zijn, aldus Karin.

De jeugdouderling (Johannes) die bij de sollicitatiegesprekken met Karin betrokken was ervoer een goede klik met haar (Johannes noemde in het interview Coby, Karin en zichzelf: 'De drie musketiers'). Coby en Johannes waren de leidinggevendenden van Karin. De latere samenwerking met de kerkelijk werker en de voorzitter waren in de ogen van Johannes zeer goed en hij ervoer geen spanningen in de relatie, zo zegt Johannes in het telefonisch interview. Geert (Catecheet en tevens Jeugdouderling), die in dezelfde periode als Johannes in de kerkenraad en jeugdcommissie zat, ervoer echter een mismatch. Hij was niet betrokken bij de sollicitatiegesprekken met Karin. Het profiel van de kerkelijk werker was in zijn beleving niet passend bij de functie die de kerkenraad voor ogen had. Volgens hem zocht de kerkenraad iemand die sterk was op visionair en beleidsniveau, terwijl Karin vooral sterk was in de uitvoering, in zijn beleving. Karin geeft hierover aan dat ze niet op de hoogte was dat Geert dit zo ervoer.

Geert: "Johannes heeft toen alles helemaal opgezet en die heeft toen afspraken met Karin gemaakt. Ik ben niet bij de afspraken geweest, maar ik voelde dat er voor mij als jeugdouderling een mismatch was. Ik vond dat we iemand nodig hadden die vanuit een beleidsoogpunt, dat de kerkenraad had geschreven, lijnen moest gaan uitzetten met betrekking tot hoe we daar invulling aan gingen geven, om vervolgens weer de diverse leiders daarmee op pad te kunnen sturen. En Karin die vulde eigenlijk twee rollen in [beleidsoogpunt en uitvoerend]."

De voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) leek haar verwachtingen ten aanzien van de kerkelijk werker aan te passen. Karin was dan wel minder sterk in visie en beleid, in de beleving van Coby, maar uitvoerend deed zij het erg goed. Binnen zeer korte tijd kende zij alle jeugd en hun ouders.

Coby: "Op deze functie van 8 uur komen niet heel veel mensen af. Dus dan is de keus niet groot. We hadden hiervoor ervaring met iemand die veel jonger was, die net van een opleiding af kwam. Dat heb ik niet begeleid. Het voordeel van Karin was dat ze wat ouder was en dat ze ook al een gezin had. Ze had hierdoor op andere vlakken ervaring. En andere voordelen waren haar enthousiasme, openheid, de manier waarop zij heel makkelijk over haar eigen geloofsleven kon praten. Ook bij de jongeren viel ze enorm goed. Er was echt een klik tussen hen. Dus dat is ook waardevol. Ik heb wel gedacht: "Wat verwacht je van haar?" Op beleid en visie is ze gewoon niet de meest geschikte persoon, in mijn beleving. Aan de andere kant heeft ze wel een band met de jongeren en betekent ze wel veel voor hen. Dat is ook belangrijk. Misschien nog wel belangrijker. De verwachtingen zijn wat mij betreft dan ook wel veranderd in de loop van de tijd. Haar sterke kanten hadden ook wel weer een goede uitwerking op de jongeren. Ja, dan kies je voor die sterke kanten."

Een nieuwe leidinggevende

Een jeugdouderling (Johannes) en de voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) gaven leiding aan de kerkelijk werker. Na het eerste dienstjaar van Karin nam Jos de leiding van Johannes over als jeugdouderling, omdat de ambtstermijn van Johannes afliep (Geert bleef ook in de jeugdcommissie als jeugdouderling. Coby en Jos gaven nu leiding aan Karin).

Johannes, die geen spanning zei te ervaren in de relatie met Karin, is net als haar sterk in de uitvoering. Geert geeft aan dat Johannes regelmatig aanwezig is op de jeugdvereniging op zondagavond. De kerkelijk werker nam deze wijze van werken over, aldus Geert.

Jos is professioneel kerkelijk jeugdwerker op beleidsniveau geweest en heeft ook een GPW achtergrond. Hij legde meer nadruk op aspecten die te maken hebben met een helicopterview van een kerkelijk werker. Hij zag graag een kerkelijk werker die de grote lijnen in de gaten hield en de uitvoering aan vrijwilligers over zou laten en hen hierin toe zou rusten. In de beleving van Jos had Karin te weinig kwaliteiten rond het vormen van de visie en het beleid ten aanzien van het jeugdwerk in de gemeente en was ze teveel gericht op de uitvoering. Dit speelde vooral in de situatie waarin Karin een visiestuk moest schrijven, in opdracht van de jeugdcommissie, over jongeren en de kerkdienst. Ook op andere gebieden met betrekking tot het aansturen en samenwerken met vrijwilligers miste hij kwaliteiten. Jos was overigens zijdelings betrokken bij het tot stand komen van de vacature. Hem is gevraagd naar zijn mening. Hij heeft daarbij aangegeven dat de vacature niet realistisch was. Er waren te veel verwachtingen van de jeugdwerker als dit vergeleken werd met het aantal uren dat voor het takenpakket beschikbaar was. Zo werd van de kerkelijk werker bijvoorbeeld verwacht dat ze af en toe op zondag in de dienst zou komen. De kerkelijk werker was niet lid van de werkgemeente. De kerkenraad deed wat gemakkelijk over haar aanwezigheid, want ze moest toch naar de kerk. De mening van Jos was dat als de kerkelijk werker aanwezig was in haar werkgemeente, dat het dan ook gewerkte tijd was. Daarover is vervolgens discussie geweest, maar er bleek te weinig geld te zijn om het aantal uren uit te breiden en is de procedure van werving en selectie gestart.

Het moment dat Jos het ambt van jeugdouderling overnam van Johannes lijkt een aantal veranderingen met zich meegebracht te hebben. Johannes ervoer geen spanningen in de relatie zo geeft hij aan, Jos ervoer dit echter wel. Jos heeft zichzelf aangeleerd om op positief kritische wijze de 'waaromvraag' te stellen. Hij wil weten waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Dit kon voor de kerkelijk werker soms wel lastig zijn, aldus Coby.

De vragen van Jos hadden ook hun invloed op de voorzitter van de jeugdcommissie (Coby). Zij had haar verwachtingen eerder bijgesteld (van verwachtingen van de kerkelijk werker op het gebied van visie en beleid naar uitvoerend werk). Jos stelde echter kritische vragen. In de beleving van Jos schoot de professionaliteit van de jeugdwerker tekort (op het beleidsniveau, op organisatorisch niveau en bewustzijn rond de sociale kaart). Na een aantal vergaderingen van de jeugdcommissie ging de voorzitter met Jos in gesprek over het functioneren van Karin. Coby leek zich daarbij af te vragen of ze misschien toch te snel tevreden was met het uitvoerende kwaliteiten van hun jeugdwerker. Hierdoor paste ze haar verwachtingen ten aanzien van de kerkelijk werker weer aan.

Hierbij is het goed mogelijk dat de achtergronden van de verschillende vrijwilligers meespeelden in de wijze waarop het werk van Karin beoordeeld werd. Jos heeft zelf een GPW achtergrond. Coby is hoog opgeleid, maar heeft geen professionele kennis op het gebied van kerkelijk werk. Zij is een goedbedoelende moeder die zich in wil zetten voor de jeugd. Zelf heeft ze ook geen ervaring in haar betaalde werk met een leidinggevende functie.

Coby: "Doordat Jos inhoudelijke dingen inbracht, die Karin eigenlijk zou moeten inbrengen, heeft dat wel dingen veranderd. Dat zorgde ervoor dat ik toch over de verwachtingen die ik van haar had, anders ben

gaan denken.(...) Hij [Jos] bracht dingen in de vergadering in. Na een aantal vergaderingen begonnen mij wel dingen op te vallen en toen ging ik het daar wel met Jos over hebben."

Coby: "Jos is zelf jeugdwerker geweest en die was daar best kritisch over, in mijn beleving. Hij was kritisch over de manier waarop Karin het aanpakte en liet dat ook blijken. Hij had dus wel literatuurtips voor haar [voor de theologische onderbouwing voor een visiestuk die Karin moest schrijven over de jeugd in de kerkdienst]. Maar liet ook best wel blijken van: "Ik verwacht eigenlijk dat je hier zelf mee gekomen was." En dat is denk ik ook best lastig voor haar geweest.

Verder wordt Johannes (Jeugdouderling, betrokken bij de werving en selectie) door Geert omschreven als een recruiter die eenvoudig in contact staat met anderen. Geert (Catecheet en jeugdouderling) heeft een achtergrond bij defensie. Deze persoonlijke achtergronden spelen mee in de beleving van de samenwerking en waardering van het functioneren van de kerkelijk werker, zo geeft onder meer Geert aan.

De activiteitencommissie

De kerkelijk werker werkte samen met Annet in de activiteitencommissie. Deze commissie was er om activiteiten te organiseren ter bevordering van de onderlinge verbondenheid van de jeugd. De jeugd woont in verschillende plaatsen en gaan niet naar dezelfde school. Binnen de gemeente ontmoeten ze elkaar onder andere op zondag tijdens de dienst en jeugdvereniging en op donderdagavonden tijdens catechese. De verbondenheid tussen hen is echter niet vanzelfsprekend.

Bij de komst van Karin is de activiteitencommissie in die vorm kort geleden gestart. Dit gaf enige opstartproblemen. Zowel Karin als Annet ervaren met name problemen rond het nakomen van afspraken van vrijwilligers (jeugdleiders), het communiceren met vrijwilligers en de betrokkenheid van jeugd en ouders op het jeugdwerk. Annet en de kerkelijk werker vragen zich af of de prioriteit van de jeugd er bij alle ouders wel is. Zien ze hetzelfde belang in van het opvoeden van hun kinderen in het geloof? Hier hebben ze een aantal keer telefonisch contact over. Johannes duidt het werkelijke probleem waardoor spanningen worden ervaren bij de kerkelijk werker (en een aantal vrijwilligers) de lauwheid van de gemeente, waarbij ouders en jongeren geen prioriteit meer geven aan de activiteiten in de kerk en bijvoorbeeld wel aan de sportclub. Dit is een probleem wat volgens Johannes de gehele gemeente aangaat.

Binnen de commissie wordt er via een grote whats-app groep gecommuniceerd. Daarin zitten niet alleen leden van de activiteitencommissie, maar ook andere betrokkenen op de jeugd, waardoor binnen korte tijd veel gemeenteleden gevraagd worden om te helpen bij een te organiseren jeugdactiviteit. Door de grote app-groep lijken mensen echter afwachtend te worden, want: "Er zal wel iemand anders reageren." Dit maakt het lastig om activiteiten te plannen en te organiseren.

Annet: "Eigenlijk bestond het kernteam van de activiteitencommissie uit een hele grote groep mensen die ook allemaal in een app-groep zaten. Dat leek handig. Maar het gevolg daarvan was dat mensen afwachtend werden. Want met hoe meer mensen je bent, hoe meer mensen een afwachtende houding aannemen van: "Er wordt nu wel een verzoek gedaan, maar ik heb nu even geen tijd om te reageren. Eerst maar eens even kijken of die misschien reageert." en "Ik heb toen met dat bosspel meegewerkt, dus nu wacht ik af""

De voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) gaat met Karin mee naar de activiteitencommissie. Annet heeft eerder naar de leidinggevenden (Coby en Jos) van Karin aangegeven dat in haar ogen de jeugdwerker overvraagd wordt en dat ze haar in de gaten moeten houden. Na het bezoek van de voorzitter aan de activiteitencommissie wordt Annet als voorzitter aangesteld van de activiteitencommissie, zodat er iemand is die de eindverantwoordelijkheid draagt en Karin weer haar

adviserende rol op zich kan nemen, aldus Annet. Karin geeft hierover aan dat voor haar vanaf het begin duidelijk was dat ze er alleen was om haar expertise in te brengen.

Coby heeft een aantal gesprekken met Karin over haar wijze van communiceren. Karin ervaart hierin niet alleen spanningen rond de WhatsApp groep van de activiteitencommissie, maar merkt ook dat vrijwilligers slecht reageren op de e-mail. Coby stelt voor vrijwilliger na te bellen, maar dat wil de kerkelijk werker niet. Een goede oplossing voor de wijze van communiceren is er uiteindelijk niet gekomen (zie voor een uitgebreider beeld ook: Bijlage 3. Voorbeeld 360 graden feedback: Situatie Activiteitencommissie).

Afspraken worden niet nagekomen

Bij de uitvoering van de activiteiten laten de vrijwilligers het vaak afweten. Dit is een terugkerend element in de interviews. In de beleving van haar leidinggevenden (Coby en Jos), lost Karin dit zelf teveel op en lijkt ze zich meer verantwoordelijk te voelen voor de uitvoering van de activiteiten dan de vrijwilligers. Vrijwilligers lijken te leunen op de professional. De jeugdwerker lijkt echter ook, vanuit haar enthousiasme en grote betrokkenheid, moeite te hebben als activiteiten niet doorgaan, zo geven Coby en Jos aan. Hierdoor doet zij teveel uitvoerend werk, wat buiten haar taakgebied valt, aldus haar leidinggevenden (Coby en Jos). Zij neemt volgens hen teveel werk op zich, waardoor zij veel overuren lijkt te maken.

Haar leidinggevenden, Coby en Jos, spreken haar hierop aan. Ze verwachten niet van haar dat zij de activiteiten 'redt'. Als een activiteit niet doorgaat, omdat vrijwilligers het af laten weten, valt in hun ogen de kerkelijk werker niets te verwijten. Dit lijkt meerdere malen met de kerkelijk werker te zijn besproken, maar Karin geeft hierover aan dat haar leidinggevenden haar nooit expliciet hebben aangesproken dat ze buiten haar takenpakket werkte. Daarbij geeft ze wel aan dat het mogelijk is dat ze haar hebben gezegd haar grenzen in de gaten te houden en niet te veel uitvoerend werk te doen. Coby en Jos wilden dat ze minder uitvoerend werk zou doen, de vrijwilligers toe zou rusten en meer op hoofdlijnen zou sturen.

Jos: "Ja, dus ik zag mijn rol vooral om [Karin] te stimuleren om vooral door te blijven gaan om het werk leuk te vinden, maar haar ook te helpen in het maken van keuzes van wat doen we wel en wat doen we niet. Dus in dit voorbeeld heb ik altijd gezegd: "Karin, het is niet jouw taak om het gat op te vullen, hoe vervelend het ook is, dat iets niet doorgaat, en het is vooral, zeker niet een falen van jou als jeugdwerker, als dat niet doorgaat. Daar zul je mij echt nooit over horen.""

Karin ervaart lage betrokkenheid van de gemeente als geheel, waardoor ze in haar beleving juist het uitvoerende werk moet overnemen. Specifiek noemt zij de lage betrokkenheid van de kerkenraad, de ouders, de jeugd en ook van jeugdleiders. Annet, de voorzitter van de activiteitencommissie geeft daarbij aan dat veel vrijwilligers niet geschikt leken voor hun taak. Ditzelfde geeft Karin aan. Taken moesten tot in detail worden uitgelegd.

Rond het niet nakomen van afspraken worden in de interviews verschillende aspecten genoemd: drukke en volle levens, gemeenteleden wonen ver van de gemeente en ze geven minder prioriteit aan de activiteiten van de kerk. Verder lijken vrijwilligers in de beleving van de kerkelijk werker en andere vrijwilligers een grote vrijblijvendheid te vertonen.

De kerkelijk werker lijkt incidenteel de ruimte te geven aan vrijwilligers om hun afspraak niet na te komen. Dat kan vanuit bewogenheid zijn naar de vrijwilliger die door een moeilijke persoonlijke situatie gaat. Ze vraagt bijvoorbeeld eens aan Geert of hij de catechese wel kan leiden. Hij is blij dat de kerkelijk werker dit vraagt en zegt af. Er is echter ook een moment dat een andere vrijwilliger aangeeft dat hij met een probleem zit. Hij moet de catechese leiden, maar heeft ook kring. De kerkelijk werker geeft

aan dat hij dan zelf moet kiezen, omdat het vrijwilligerswerk, vanuit een vrijwillig hart moet komen, zo vindt Karin. De vrijwilliger kiest er voor om naar kring te gaan. De kerkelijk werker neemt het werk voor de catechese over.

Jos: "Ze was heel enthousiast met jeugd en met jongeren. Ze wilde heel graag. Maar ze liep tegen grenzen aan in de kerk, omdat mensen 'ja' zeggen en 'nee' doen. Dus mensen wilden wel. We zeggen allemaal: "We vinden jeugd en jongeren belangrijk." Maar op het moment dat Karin activiteiten bedacht met een groep mensen. Dan was de situatie zo dat Karin uiteindelijk de activiteit organiseerde en de mensen zich terug trokken."

De jeugdvereniging

Ten aanzien van de jeugdvereniging werden er ook spanningen ervaren. Jos en Geert vinden dat de betrokkenheid op de jeugdvereniging het beste op afstand ingevuld kan worden door middel van een coachende rol van de jeugdcommissie. Ze willen de jeugd zelf het leerproces gunnen en er niet te dicht op staan. De kerkelijk werker benadrukt het belang van direct contact met de doelgroep en wil graag meer aanwezigheid van de ambtsdragers bij de jeugdvereniging. Na overleg met de jeugdvereniging wordt hier een vorm tussenin gekozen.

Geert: "(...) de jeugdvereniging van de jongvolwassenen. Die hebben een enorme terugval gekend in het aantal leden. Daar was weinig van over. De voorganger van Jos, Johannes, die was, hoe laten we het zeggen, die was met de jongeren gemakkelijk, zeker met die groep. Die had zichzelf opgelegd, om elke avond dat de jeugdvereniging bij elkaar was, erbij te zijn. En dat is een standaard geworden die Karin heeft overgenomen. Jos en ik hadden daarbij zoiets van: wij willen niet als jeugddouderling, ook de rol van een jeugdverenigingleider spelen. Wij zelf hebben, niet op dezelfde jeugdvereniging, maar wel op een andere jeugdvereniging gezeten, waarbij de leiding in principe zelf in handen was. Dat is ook een leerproces en dat vind ik ook het mooie van zo'n jeugdvereniging. Wat wij continu, vanaf het begin dat de Karin dat [dat de jeugd aangaf dat er behoefte was aan de aanwezigheid van jeugdleiders bij de jeugdvereniging] aankaartte, dat wij hadden aangegeven van: wij gaan niet elke avond bij de jeugdvereniging zitten. We hebben wel gezegd dat we heus wel in de coachende rol willen zitten. Dus als de leiding van de jeugdvereniging, als die met vragen zitten, als ze willen dat we ze begeleiden, give a call en dan gaan wij zeggen dat dat er is."

De bezinningsdag van de kerkenraad

Op een gegeven moment heeft de kerkenraad een bezinningsdag over het jeugdwerk. De kerkenraad heeft keer op keer gezegd dat de jeugd een verantwoordelijkheid is van de gehele gemeente. De kerkelijk werker vult een deel van deze dag in met creatieve werkvormen. Dit wordt als opbouwend ervaren. In de beleving van de jeugdcommissie lijkt de kerkenraad echter geen verantwoordelijkheid te nemen voor het jeugdwerk en de laag ervaren betrokkenheid van ouders, jeugd en jeugdleiders. Het lijkt meer een aangelegenheid van de jeugdcommissie. Aan het eind van de bezinningsdag wordt er door de kerkenraad aangegeven dat de jeugd belangrijk is. Er wordt echter naar de jeugdcommissie gekeken wat ze hier mee gaan doen. De jeugdcommissie voelt geringe betrokkenheid van de kerkenraad hierin. Johannes geeft over de reactie van de kerkenraad aan, dat er daarna natuurlijk weer dingen anders moesten. Ook Geert spreekt over deze laag ervaren betrokkenheid van de kerkenraad.

Geert: "Op een gegeven moment hebben we een bezinningsdag van de kerkenraad gehad. Dit hebben we als jeugdcommissie voorbereid en uitvoering aan gegeven. Iedereen zei: "Fantastisch met die jeugd." De hele kerkenraad, die zit daar in een mooie kring, en dan wordt er vervolgens naar Jos en mij gekeken: "En wat gaan jullie er nu aan doen?" Ja, wij zijn natuurlijk de jeugddouderlingen en ja wij zijn inderdaad de voortrekkers hiervan, maar dit is iets wat we met elkaar moeten dragen, als gemeenschap, als kerk. Dat is iets waar we ons wat minder in gezien voelden. Karin voelde dat, net als ons, precies hetzelfde."

3.2 Zes spanningsthema's

IN de vorige paragraaf is het totaalbeeld van Karin in de gemeente weergegeven. Nu worden hier de zes spanningsthema's besproken die naar voren komen in de interviews en documenten. Deze zijn te bundelen in zes spanningsthema's: persoonlijkheden, loopbaanbegeleiding, het eigene van vrijwilligerswerk in de kerk, eigenaarschap, sociologische aspecten en verwachttingsmanagement (zie: Bijlage D: Spanningsthema's, waarin per spanningsfactor een citaat wordt weergegeven als bewijs voor deze factor).

3.2.1 Thema 1: Persoonlijkheden

Persoonseigenschappen

In het onderzoek naar spanningen in de relatie tussen de kerkelijk werker en vrijwilligers, komen binnen het thema 'persoonlijkheden', de factoren persoonseigenschappen en achtergronden van de respondenten sterk naar voren. Zo is de kerkelijk werker goed in de uitvoering van activiteiten en het direct contact met jongeren en ouders. De Jeugdouderling (Johannes) die direct betrokken was bij de werving en selectie van de kerkelijk werker is zelf ook een doener, aldus Geert. Johannes heeft de samenwerking met de kerkelijk werker als zeer goed ervaren. Geert (jeugdouderling en catecheet) ervoer echter een mismatch bij de invulling van de vacature. Hij zag een groter belang in het uitvoeren van het beleid van de kerkenraad op visionair niveau door de kerkelijk werker. Na een jaar nam een andere jeugdouderling (Jos) de functie van de jeugdouderling (Johannes) over, die betrokken was bij de werving en selectie. Deze jeugdouderling (Jos) is sterk rond visie en beleidsmatig werk en heeft hier professionele ervaring mee binnen het jeugdwerk. De als sterke en zwakke ervaren persoonseigenschappen van de verschillende personen die op elkaar inwerken leken mee te spelen in de ervaren spanningen. Annet, de voorzitter van de activiteitencommissie spreekt hier ook over.

Annet: "In het begin was het wel even wat zoeken binnen de activiteitencommissie. We waren er wel vrij snel over uit dat we een soort van jaarplan gemaakt hebben. Daarin stond welke activiteiten we gingen doen, komend seizoen en wie wat daarin deed. En daarin heb je natuurlijk je eigen inbreng en je eigen valkuilen. Verder moet je ook de anderen leren kennen van waar zij goed in zijn. Je hebt altijd mensen die het voortouw nemen en voor 300% erin gaan. Zo'n type ben ik zelf. Dat is een kracht, maar mijn valkuil is dat ik na 6 maanden een beetje op mijn nulpunt zit. Ik ben altijd heel goed in het beginnen, waarna de aandacht een beetje wegebt en dan is het een kwestie van doorzetten. Dan moet het voor mij eigenlijk wel staan. Je kunt daarna niet met dezelfde power en energie verder, die je er in het begin in stopt, dat hou je niet altijd heel lang vol. Zeker niet als je ook een gezin hebt."

Achtergronden

Ook de achtergrond van vrijwilligers speelde een factor in de ervaren spanningen. Hierbij kan het gaan over het werk dat een vrijwilliger doet in het dagelijks leven, wat meespeelt in de wijze hoe een vrijwilliger zijn of haar taak uitvoert in de gemeente. Een leidinggevende die zelf geen leidinggevende ervaringen heeft, maar het doet vanuit bewogenheid is hier een voorbeeld van. Ook andere factoren van de achtergrond van vrijwilligers spelen mee, zoals de levensfase waar vrijwilligers zich in bevinden: student, burgerlijke staat, het wel of niet hebben van kinderen en de leeftijd van die kinderen.

Geert: "Met Jos heb ik een goede klik. Wat ik merkte dat de achtergronden van ons allemaal om de hoek kwam zetten. Johannes is de voorganger van Jos. Die zat veel meer in de, ja hoe zal ik dat zeggen. Dat is een recruiter in hart en nieren en die was heel erg van het veel, zonder een verdere veroordeling zeg maar, maar heel erg op de praatstoel en alles komt goed. Ik zelf, mijn achtergrond is dat ik op dat moment nog militair was. Zeer georganiseerd qua achtergrond en waar ik naar op zoek was: ik wil gewoon dat we een heel duidelijke visie hebben en daarop een aangepast beleid, en vervolgens ook 'hoe gaan we dan de uitvoering vervolgens doen?'. Om dat even te kenschetsen."

Verschillende visies

Ook het hebben van verschillende visies is een factor die meedoet in de ervaren spanningen. Dit kwam vooral terug met betrekking tot de visie op de invulling van betrokkenheid op de jeugdvereniging. Waar de kerkelijk werker het direct contact met de jeugd benadrukte, stonden Jos en Geert daar anders in. Zij wilden hun betrokkenheid meer invullen in een coachende rol en niet dat er elke avond een jeugdleider aanwezig zou zijn.

3.2.2 Thema 2: Loopbaanbegeleiding

De begeleiding van de kerkelijk werker in dit onderzoek valt grofweg in te delen in twee perioden. Bij de werving en selectie van de kerkelijk werker waren Johannes (als jeugdouderling), en op afstand Coby (als voorzitter van de jeugdcommissie) betrokken. Verder zat Geert (jeugdouderling) in het eerste jaar dat Karin in de gemeente werkte ook in de jeugdcommissie. Aan het eind van dat eerste jaar, vooraf aan het eerste functioneringsgesprek, verliet Johannes de kerkenraad en dus ook de jeugdcommissie. Jos nam het ambt van hem over. Hij werd de begeleider van de jeugdwerker samen met Coby. Geert zat toen ook nog in de jeugdcommissie en was tevens catecheet.

Werving en selectie

Uit de interviews met vrijwilligers en documenten uit de gemeente komt naar voren dat de functie niet als passend werd ervaren voor de kerkelijk werker. De kerkelijk werker is sterker in de uitvoering dan in visie en beleid in de beleving van haar leidinggevend. Ook zichzelf vraagt zich in het interview af of ze beter is in de uitvoering.

Dat deze kerkelijk werker is aangenomen heeft te maken met verschillende factoren. Als eerste bestond de functie uit een beperkt aantal uren (8-12 uur). Er kwamen twee sollicitanten op de vacature af, waarvan Karin later aangeeft deze nooit te hebben gezien. De werkgever had door het beperkt aantal sollicitanten niet veel keus. De keuze is met name gevallen op een 'klik' (tussen Johannes en Karin), die meer op uitvoerend werkniveau georiënteerd lijkt, terwijl de functie meer als doel had om de visie en het beleid vorm te geven, jeugdleiders toe te rusten en invulling te geven aan de geloofsopvoeding van de jeugd.

De kerkenraad en leidinggevend waren niet goed op de hoogte van wat je van een jeugdwerker mag verwachten. Er lijkt onduidelijkheid te zijn geweest met betrekking tot de functie, het takenpakket en de rol van de kerkelijk werker.

Geert: "En wat ik toen ontdekte, was dat de wijze waarop Karin is aangetrokken door de kerkenraad - dat was voor mijn tijd - er een te globaal beeld geschetst van wat haar positie zou moeten zijn, denk ik. En later met de invulling, wilde Jos, die een veel uitgesprokenere mening daarover had, ongedwongen wat regulering aanbrengen in de positie van Karin."

Tijdens de periode van werving en selectie was er een verschillende beleving van de mate waarin er een match was tussen opgestelde vacature en invulling van deze vacature. De jeugdouderling, Johannes, die intensief betrokken was bij dit proces ervoer een klik met de kerkelijk werker. Een andere jeugdouderling, Geert (niet direct leidinggevend) ervoer juist een mismatch met het beleid van de kerkenraad.

De ervaren mismatch met betrekking tot de functie, die ook een aantal andere leidinggevende vrijwilligers ervoeren (Jos en later ook Coby), lijkt eraan bijgedragen te hebben dat de kerkelijk werker twee rollen in ging vullen: die van uitvoerende jeugdwerker en die van jeugd-leider-werker, meer georiënteerd op visie en beleid. Dit laatste leek een minder sterk punt van haar. In het interview met de kerkelijk werker reflecteert ze hierop.

Karin: "Soms denk ik: "Was ik geschikt voor deze functie? Het was mijn eerste functie als jongerenwerker. Ben ik dan toch meer van het uitvoerende en minder van visie en vergaderen?" Ik werd écht vergader moe, ik werd écht vergader moe van: gaan we weer, weer overleggen over hoe we alles willen en doen."

Dit lijkt er mede aan bijgedragen te hebben dat de kerkelijk werker, in de beleving van haar leidinggeven, activiteiten ondernam buiten het takenpakket en mede daardoor overuren maakte. Karin geeft hierover aan dat ze nooit over haar uren ging (wanneer dit wel voorkwam, compenseerde ze dit later). Wanneer ze op uitvoerend niveau wel meer deed, kon dat wel ten koste gaan van wat ze kon doen op beleidsmatig niveau, aldus Karin.

Identiteit en structuur

De beleving van Karin en een vrijwilliger is, dat de gemeente geen duidelijke identiteit en structuur lijkt te hebben. Dit zorgt niet alleen voor spanning bij de kerkelijk werker. Ook bij vrijwilligers lijkt er onduidelijkheid te bestaan over hun functie, taak en rol. Dit geldt voor de evangelisatiecommissie als geheel. De gemeente wordt door de kerkelijk werker ervaren als een 'vergadercultuur'. Ook de vrijwilliger van de activiteitencommissie Annet, ervaart dit als spanning. Wanneer er veel wisselingen zijn in een commissie vormt dit ook een factor van spanning.

De rol van leidinggevend

Een van de factoren die kunnen meespelen bij de ervaren spanningen is de rol van de leidinggevend die de kerkelijk werker aanstuurden. In dit onderzoek komt dit sterk terug. In de eerste periode waren Coby en Johannes de leidinggevend. Coby had haar verwachtingen aangepast ten aanzien van de kerkelijk werker. Ze waardeert dat de kerkelijk werker uitvoerend sterk was, terwijl dit niet aansloot bij de oorspronkelijke vacature. Toen Johannes echter uit het ambt van jeugdouderling ging en Jos dit van hem overnam, had deze invloed op Coby. Jos keek (vanuit zijn GPW-achtergrond en eerdere werkzaamheden op beleidsniveau) kritisch naar Karin. Dit zorgde ervoor dat Coby ook kritischer ging kijken naar hun jeugdwerker. Hierin speelt mee dat Coby geen ervaring heeft met een leidinggevende functie. Ze doet dit als goedbedoelende vrijwilliger, aldus Coby. Ze wist niet wat ze kon verwachten van een kerkelijk werker.

Karin geeft aan dat ze niet goed doorgehad wie haar leidinggevend waren. Pas bij het evaluatiegesprek na het eerste jaar kreeg ze een mail van Coby en Jos. Hieruit maakte ze op dat zij de direct leidinggevend waren. De leidinggevend leken niet goed in te spelen op gevoeligheden van de kerkelijk werker, zo geven Coby en Geert ook aan. Dan ging het daarbij vooral om vrijwilligers die hun afspraken niet nakwamen. Er was op een gegeven moment een discussie over de inschaling van de kerkelijk werker, waarin ze aangaf hoger ingeschaald te willen worden op grond van haar functioneren. De leidinggevend gingen hiermee niet akkoord.

Karin: "En uiteindelijk kregen we na 1 jaar [een evaluatiegesprek], ik zat in schaal A. Dat was de niet-zelfstandige salarisschaal en toen had ik gezegd: volgens mij ben ik qua ervaring, wat ik allemaal heb gedaan en wat ik doe, best zelfstandig: Ik beslis heel erg wat ik zelf moet doen en er is geen verwachting en geen profiel. Ik kijk zelf waar gaten zijn en ik duik erin. En ik vind dat ik eigenlijk wel in B hoor. Toen is daar overleg over gevoerd en kwam er eigenlijk uit van: "Wij zouden wel willen dat je nog meer met visie bezig zou zijn. En daar willen we je volgend jaar wel wat meer naar toe laten groeien en dan kijken we volgend jaar naar B."

(...) Ik zei: volgens mij is het probleem dat we heel veel visie dingen hebben, en dat we in de uitvoering tekort komen en dat ik daar steeds moet inspringen. Daar waren immers geen mensen beschikbaar. Dus dat heeft me eigenlijk wel een beetje gestoken ook."

Jos: "Je hebt CAO-technisch nog verschillen tussen junior- en senior-jeugdwerker in het kerkenwerk. Karin was van mening dat ze een senior-jeugdwerker was. Ik was van mening van niet. Dus, ik heb altijd gezegd, daar hebben we een verschil van mening in. Dat is op zich niet zo erg, dat we daarin een verschil van mening hadden. "In dit geval was het vervelend, want dat betekent financieel nog wel iets. Maar ik

wil wel argumenteren waarom ik vind dat je niet de senior bent. En ik wil je helpen om te groeien naar die rol van senior jeugdwerker. Want wat je niet bent, kun je wel worden."

Karin: "Ik had zoiets, met mijn baan van 12 uur plus ook nog financieel, de keuze die ik niet wilde maken. Ik ga die keuze niet maken, dat zou over mijn grens gaan. En benoemde dat aan de mensen van de jeugdcommissie. Er was ook een jeugdouderling [Jos] die was net een paar maanden nieuw. Die heeft zelf GPW gedaan en een tijdje gewerkt. Die daarop gewoon zei: "Ik snap jou helemaal. Ik snap helemaal dat je dat niet doet. Maar ik denk: dat zeg jij, terwijl jij ook kan zeggen: stop d'r in schaal B."

Takenpakket

Karin onderneemt activiteiten buiten haar takenpakket, in de beleving van haar leidinggevenden. Karin geeft aan dat dit gebeurt omdat vrijwilligers afspraken niet (geheel) nakomen. De leidinggevenden (Coby, Jos) spreken de kerkelijk werker erop aan dat ze buiten haar takenpakket werkt en teveel gericht is op de output. De kerkelijk werker past dit gedrag echter niet aan. Dit zorgde voor spanning in de relatie tussen de kerkelijk werker en leidinggevenden. Karin geeft hierover (dat ze minder uitvoerend werk en meer werk op organisatorisch en beleidsniveau moet doen) aan dat dit bij het evaluatiegesprek niet als expliciete kritiek kwam, maar meer als gewenst veranderpunt, waar samen met Coby en Jos aan gewerkt zou gaan worden.

De leidinggevenden hebben echter ook beperkt tijd en er kwam nooit een uitnodiging van hen, om hieraan te werken, aldus Karin. Ook kwamen ze hun afspraken niet altijd na, wat meespeelt in de ervaren spanningen bij Karin. Ook speelt de mate van zelfsturing van de kerkelijk werker en de mate waarin de leidinggevenden dit overlaten aan de kerkelijk werker mee. Annet (voorzitter van de activiteitencommissie) zegt tegen de jeugdcommissie, dat ze Karin in de gaten moeten houden, omdat er teveel van haar gevraagd wordt, in de beleving van Annet. Coby gaat vervolgens mee naar de activiteitencommissie. Coby en Jos zijn echter ook van mening dat het bewaken van grenzen de verantwoordelijkheid van de kerkelijk werker zelf is. Coby geeft in het interview aan dat ze met Karin gesproken heeft over vrijwilligers die afspraken niet nakwamen en Karin deze taken van hen oppakte.

Coby: "Ja, dan hadden we het daarover [Dat Karin taken oppakte die vrijwilligers lieten liggen]. En daar zat ook een bepaalde spanning zeg maar. Want enerzijds was ze heel enthousiast en voelde ze zich verantwoordelijk om dingen tot een goed einde te brengen. Ze was eigenlijk vooral bedoeld om te initiëren, de vrijwillige jeugdwerkers op gang te helpen en ideeën aan te dragen. En daarin lieten vrijwilligers het ook wel afweten. En dan voelde ze zich verantwoordelijk om het op te pakken. En dat was een heel groot spanningsveld in mijn beleving. Dat was heel lastig. Want enerzijds waardeer ik de verantwoordelijkheid en het enthousiasme van haar enorm en dat was ook heel belangrijk. Maar ja, aan de andere kant, haar uren waren beperkt en daardoor kwam ze dus regelmatig over haar beschikbare uren heen, tot frustratie van haar zelf. In mijn beleving speelde dat al vrij snel op in de periode dat ze voor ons werkte. Ze liep er toch tegenaan dat mensen die actief waren in het jeugdwerk moeilijk te mobiliseren waren.

In de evaluatie aan het eind van de periode dat de kerkelijk werker in dienst is geweest geven leidinggevenden aan dat er onvoldoende tijd beschikbaar was, binnen het aantal beschikbare uren, voor scholing en verdieping op de onderwerpen die in het jeugdwerk speelden. De behoeften van Karin worden niet altijd vervuld. Andersom is hier echter ook wel eens sprake van. De leidinggevenden worden ook niet altijd in hun behoeften voorzien, zo geven ze aan.

3.2.3 Thema 3: Vrijwilligerswerk in de kerk

Binnen dit onderzoek waren vrijwilligers en ambts-vrijwilligers betrokken (jeugdouderlingen en diaken). De leidinggevende zijn de voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) en een jeugdouderling (eerst Johannes, later Jos). Deze gemeente beschikt niet over een document waarin het vrijwilligersbeleid is verwoord. Vrijwilligers en commissies lijken niet altijd op de hoogte wat hun functie en taken inhouden. Verantwoordelijkheden van commissies en vrijwilligers zijn niet helder.

Karin: "Ik zat, dat is een ander onderdeel waar ik zat, in de evangelisatiecommissie. Ik nam het deel op me van de dominee. Ik zat daar in de commissie en dan moest het beleidsplan vernieuwd worden. Dit duurde maanden en maanden, want iedereen dacht: "Dit is een beleidsplan dat ooit geschreven en daarvoor is een bekende theoloog op bezoek geweest. Wat mag er nou uit?" Er was dan niemand die dan dacht van: "Ik mag dat gewoon doen, dus dat kan er wel uit en we gaan het opnieuw schrijven." Dus iedereen bleef altijd een beetje zoeken van: wat is mijn taak. Wat moet ik doen. "

Vrijwilligers toonden een vrijblijvende houding ten aanzien van hun verantwoordelijkheden. Ze zeggen (zeer kort van te voren) een afspraak af. Dit kan gaan om wat meer legitiem of sterk niet-legitiem ervaren redenen.

Coby: "Als iemand iets niet had gedaan, dan werd er ook niet een heel groot punt van gemaakt. Dingen konden blijven liggen. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend, maar als afspraken niet nagekomen worden, dan ben je minder hard dan in een werksituatie. (...). Als je in een werksituatie zit, maak je duidelijke afspraken met elkaar en dat is bij vrijwilligersorganisatie anders, dan valt dat nog wel eens tussen het wal en het schip. Er worden geen duidelijke deadlines gesteld, wanneer een stuk af moet zijn bijvoorbeeld."

Er zijn vrijwilligers in deze gemeente die zich graag inzetten voor de jongeren, vanuit hun 'passie en hart' voor de jongeren. Het levert echter spanningen op wanneer deze vrijwilligers het aan de benodigde vaardigheden ontbreekt. Ook zorgt de komst van Karin er bij een aantal vrijwilligers voor dat ze gaan leunen op de professional. De professional wordt door een aantal van hen gezien als de goochelaar die het wel even gaat doen. Er lijkt sprake te zijn van een dynamiek van vrijwilligers die leunen op de Karin, die ook weer ruimte lijkt te geven om afspraken af te zeggen. Karin lijkt ook meer verantwoordelijkheidsgevoel te hebben, omdat ze betaald wordt voor het werk, aldus Jos. Karin geeft hierover aan dat ze juist haar grenzen goed aangaf. De vrijwilligers die beschikbaar zijn (er wordt ook een te kort ervaren), moeten veel werk verzetten. Daarbij moest in de gaten gehouden worden, dat het voor hen niet teveel werd.

3.2.4 Thema 4: Eigenaarschap

Bij het thema eigenaarschap gaat het over wie de verantwoordelijkheid draagt voor een taak of afspraak. Vrijwilligers die hun afspraken niet of niet geheel nakwamen heeft voor veel spanning gezorgd bij de kerkelijk werker. Dit is meerdere keren met de begeleiding en binnen de jeugdcommissie besproken. Afspraken werden bijvoorbeeld niet nagekomen door persoonlijke omstandigheden als ziekte. Het kwam echter ook voor dat een vrijwilliger haar afspraak niet nakwam en hier op onbeschofte wijze mee omging. De kerkelijk werker reflecteert op het niet nakomen van afspraken door vrijwilligers. Zij vraagt zich daarbij ook in een geval ook aan af of haar wijze van communiceren hierin een rol speelde.

Karin: "Er kwam een nieuwe predikant en daarvoor wilden we ook vanuit de jongeren een bijdrage leveren. Ik had daarvoor wat ideeën aangedragen. Daar zou iemand nog mee aan de slag gaan, maar dat bleek niet gebeurd. Eigenlijk heb ik toen toch maar weer zelf het een en ander opgepakt en met de hulp van een andere enthousiast kinderwerker uit de kerk het een en ander afgestemd. Ik heb hier dubbele gevoelens bij: "Jammer dat er niet meer enthousiasme was om mee te denken te doen. Tegelijk had ik dat misschien ook wel beter moeten vragen." Wel top dat het uiteindelijk een leuke bijdrage was."

Eigenaarschap kwam ook naar voren in het aspect dat in de beleving van haar leidinggevenden de kerkelijk werker de neiging lijkt te hebben om de verantwoordelijkheid van de vrijwilliger over te nemen, als deze de afspraak niet nakomt. In bepaalde situaties ontkomt Karin daar volgens hen niet aan, omdat ze daar geen keus lijkt te hebben. Op andere momenten lijkt ze ook openingen te geven aan een vrijwilliger om de verantwoordelijkheid niet te nemen. Karin zegt dat ze soms in een gat sprong, omdat ze goed was voor de jongeren. Ze hield hierbij haar grenzen in de gaten, aldus Karin.

Volgens haar leidinggevenden nam ze verantwoordelijkheden over vanuit haar grote betrokkenheid, passie en drive voor de jongeren, daar was ze ontzettend sterk in aldus een aantal vrijwilligers (Geert, Coby en Jos). Ze zat daarin wel meer op de output. Haar leidinggevenden, die niet wilden dat ze de verantwoordelijkheid van een ander overnam, hebben haar hierop aangesproken. Zij wilden niet dat ze alle gaatjes ging dichtlopen, maar nadacht hoe ze met vrijwilligers om kon gaan die hun afspraken niet (geheel) nakomen. Het kwam vaak voor dat vrijwilligers enthousiast waren bij de brainstorm van activiteiten en daarin hun betrokkenheid toonden. Bij de uitvoering van de activiteit lieten ze het echter vaak afweten. Hierdoor kwam de uitvoering vaak op de schouders van Karin terecht. Vrijwilligers zeiden in hun enthousiasme en passie toe om mee te werken aan een activiteit. Als de activiteit zover was, bleken ze om allerlei redenen af te zeggen. Ze hadden geen tijd of waren moe. Ook gaven ze aan het vergeten te hebben of een andere activiteit gepland te hebben.

De wijze van communiceren tussen Karin en vrijwilligers speelde hierbij ook mee. Het communiceren via WhatsApp met vrijwilligers gaf vooral binnen de activiteitencommissie spanning. Dit had met name te maken met de grote groep vrijwilligers die in deze app-groep zaten. Zij kregen een afwachtende houding, wat het moeilijker maakte om een activiteit te organiseren.

Tussen de kerkelijk werker en Coby is een gesprek geweest over vrijwilligers die niet reageerden op app- en mail-berichten. Vrijwilligers leken een vrijblijvendheid te vertonen om daarop te reageren. Coby gaf aan dat de kerkelijk werker hen ook zou kunnen nabellen. Dit ging de kerkelijk werker echter te ver. De verantwoordelijkheid om hun afspraak na te komen wilde ze bij de vrijwilliger laten liggen (zie ook: Bijlage C: Voorbeeld 360 graden feedback: Situatie Activiteitencommissie).

Karin: "Soms was er ook onduidelijkheid van wat er werd verwacht. Dat hadden we bijvoorbeeld bij de activiteitencommissie, dan hadden we een overleg van we gaan dit en dat doen en dan werd er over en weer tussen vrijwilligers geappt. Dan kreeg je soms reacties van: "Zo'n app werkt echt niet voor mij, dan ben ik 's avonds thuis en dan heb ik twintig appjes gemist en dan weet ik niet wat er bovenaan stond." Ik denk dan: "Je doet toch mee en dan scroll je even terug en lees je het." Maar oké, op een gegeven moment denk ik: "Ligt het aan mij?", dus heb ik dat besproken met iemand die dat ook doet en zo werkte. Toen heb ik bedacht om het via de mail te doen, een relaxte manier, zodat mensen zich niet kunnen ontduiken. Ik had echt soms het gevoel van: "Je reageert gewoon niet, omdat je geen zin hebt om terug te lezen", of "Omdat je eigenlijk wel mee wilt doen, maar niet mee kan doen." Dat vond ik heel lastig. Ik heb daar echt over gedubd van wat zit daarachter; dus daar hebben we wel een beetje overleg over gehad. Ik heb het idee dat één en ander niet zo loopt."

De kerkelijk werker had ook te maken met gemeenteleden die zich niet of moeilijk wilden inzetten, voor een activiteit die de kerkelijk werker moest organiseren vanuit haar takenpakket. Dit werd door Annet verwoord als trekken aan veel dooie paarden (ook genoemd door Johannes) of aan een 'hele manege'. Dit kostte de kerkelijk werker veel energie.

Annet: "En met jeugddiensten trommelde Karin de jeugd op. Ze liet iedereen de verschillende onderdelen doen. En ze kreeg het ook voor elkaar. Ze had daar zelf ook wel een zware kar in te trekken hoor. Want het is toch wel beetje het punt waarop, denk ik, waarop het voor Karin op een gegeven moment niet meer te doen was. Ze moest echt héél véél trekken. Aan heel veel dooie paarden."

3.2.5 Thema 5: Sociologische aspecten

Het thema van de veranderde maatschappij komt op verschillende wijzen naar voren uit de interviews en documenten. Eén van de redenen waarom vrijwilligers afspraken afzeggen of als gemeentelid minder op activiteiten afkomen, wordt verbonden aan dat kerkelijke activiteiten en het geloof minder prioriteit hebben voor ouders, jongeren en de gemeente als geheel. De vele taken in verschillende deelgebieden zorgt ervoor dat kerkelijke activiteiten in de verdrukking komen. Annet en Johannes geven aan dat dit misschien wel de diepst liggende reden achter de spanningen is.

Gezin en werk hebben meer prioriteit dan kerkelijke activiteiten. Het is echter ook zo dat gemeenteleden er makkelijker voor kiezen om de tijd die ze naast gezin en werk kunnen besteden, invullen met andere ontspannende activiteiten als de sportclub. Er wordt een verminderd verantwoordelijkheidsgevoel beleefd van vrijwilligers. In deze gemeente is het nog de gewoonte dat vrijwilligers zich voor een aantal jaren binden aan een activiteit of commissie. Karin geeft aan dat vrijwilligers zich eigenlijk kort willen binden aan een project.

In het onderzoek komt de ervaring van verminderde betrokkenheid op allerlei vlakken terug. Er wordt een verminderde betrokkenheid ervaren op de jeugd van de ouders, de jeugdleiders die afspraken niet nakwamen, de kerkenraad, de gemeente als geheel en van de jongeren onderling. Jongeren zijn onderling minder betrokken, doordat ze elkaar niet goed lijken te kennen. Ze wonen in verschillende plaatsen en zitten niet bij elkaar op school.

Op donderdagavond wordt catechese gegeven. Voor ouders uit omliggende plaatsen is het een behoorlijke tijdinvestering om hun kinderen op en neer te rijden naar catechisatie. De kerkelijk werker en vrijwilliger besluiten de ouders tijdens zo'n avond uit te nodigen voor toerusting over geloofsopvoeding. Er zijn enthousiaste reacties vooraf. Op de avond zelf komen echter twee ouders opdagen, wat voor spanning zorgt bij leidinggevend en de kerkelijk werker. Annet spreekt in het interview over de laag ervaren betrokkenheid van ouders en jongeren.

Annet: "Je wilt ook betrokkenheid van de jongeren en ook van de ouders van de jongeren. Dat was ook best wel moeilijk. De ouders die ook wel zeiden van: "O, vindt die activiteit dan plaats? Nee, mijn kinderen kunnen niet." Dat je dacht van: kom op nou man, een beetje passie weet je wel? Dat is zo belangrijk voor die gasten, dat ze elkaar leren kennen, dat moet toch ook jouw belang zijn? Dus daar zat eigenlijk ook nog wel een diepere laag onder. Van hebben we allemaal wel hetzelfde doel voor ogen, dat we iets willen met deze groep jongeren. Vinden we het allemaal net zo belangrijk dat ze bij de kerk blijven, dat ze God leren kennen, Jezus leren kennen, elkaar goed leren kennen."

Door de vele verantwoordelijkheden die de kerkelijk werker had en daarnaast op zich nam buiten haar takenpakket werd door een vrijwilliger ook ervaren dat de kerkelijk werker zelf minder betrokken was: ze was er niet altijd en als ze er was, was ze er niet altijd helemaal met haar hoofd bij, aldus vrijwilliger Joke.

Joke: "Ze [Karin] wilde er voor iedereen zijn, ook bij de jeugdvereniging, maar was nergens echt aanwezig en volledig betrokken, omdat er misschien te veel zaken waren waar ze zich mee bezig wilde houden."

3.2.6 Thema 6: Verwachtingsmanagement

Het thema verwachtingen komt op verschillende wijzen naar voren in het onderzoek. Zo kunnen verwachtingen van de kerkelijk werker en vrijwilligers verschillend zijn en komen ze niet altijd uit. Dit lijkt mee te spelen in een aantal momenten van de ervaren spanningen. Ook zijn de verwachtingen niet altijd helder van wat er van de kerkelijk werker en vrijwilligers kan worden verwacht. De voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) past haar verwachtingen kort na de aanstelling van Karin aan, deze verwachtingen worden door de komst van een nieuwe jeugddouderling (Jos) echter weer aangepast.

Karin heeft hoge verwachtingen volgens haar leidinggevend. (Zelf geeft ze aan dat dit niet zo is.) Het aantal bezoekers bij activiteiten lijkt voor haar een maatstaf te zijn of een activiteit geslaagd is, aldus haar leidinggevend. Wanneer de opkomst laag is, uit de kerkelijk werker, vanuit haar openheid, tijdens de activiteit hierover haar ongenoegen. Dit wordt niet altijd als prettig ervaren door anderen.

De leidinggevend hebben op een gegeven moment aan verwachtingsmanagement gedaan. De kerkelijk werker verwachtte een hogere betrokkenheid, in hun beleving. Dit viel echter keer op keer tegen. De leidinggevend hebben bij zichzelf gezegd dat ze misschien uit moesten gaan van een lage betrokkenheid. Dat de verwachting daarin naar beneden moest worden bijgesteld. De kerkelijk werker leek hier echter moeite mee te hebben. In haar tweede jaar spreekt de kerkelijk werker de vrijwilligers

er wel vaker op aan dat ze duidelijk aan dienen te geven of ze wel of niet mee kunnen helpen, zodat ze weet wat ze kan verwachten.

Geert: "Karin heeft meerdere keren aangedragen dat ze het soms moeilijk vindt om te communiceren met vrijwilligers. Dat ze heel erg afhankelijk is van hoe vrijwilligers weer terug communiceren en hun rol oppakken. We hebben haar standpunt daarin wel ondersteund. We hebben gezegd: "We begrijpen heel erg jouw positie." Hoe we het anders hadden moeten doen, weet ik nu ook niet. Daar kan ik je geen antwoord op geven. Maar wellicht hebben we haar te weinig ondersteund om dat beter aan de kaak te stellen.

Voordat Jos in de jeugdcommissie kwam heb ik wel aan verwachtingsmanagement gedaan. Dat heb ik later ook met Jos gedaan, wij zitten meer op één level. Heel simpel, als je continue verwacht dat er een honderd procent commitment vanuit de kerk is, van alle vrijwilligers en dat wordt niet gedaan, dan kun je gigantisch teleurgesteld raken. Dat is wat ik op een gegeven moment bespeurde bij Karin. En tegelijkertijd zaten wij van: dan moeten we dus nu de lijn trekken, dat we er niet vanuit kunnen gaan dat die commitment er is voor honderd procent. En dan moeten onze doelen daarin gaan bijstellen. Daar had Karin wat meer moeite mee."

Samenvatting

Uit de onderzoeksresultaten komen zes spanningsthema's naar voren, die meespelen in de ervaren spanningen in de relaties tussen de kerkelijk werker en vrijwilligers. Als eerste thema komen de verschillende persoonlijkheden en achtergronden die op elkaar inwerken naar voren. Het tweede spanningsthema's is de loopbaanbegeleiding, waarin factoren als de werving en selectie van de kerkelijk werker, de rol van leidinggevenden en het takenpakket van de kerkelijk werker een belangrijke rol spelen.. Daarna volgt het derde thema over vrijwilligerswerk in de kerk. Het vijfde thema is sociologische invloeden, wat zich onder andere uit in een als laag ervaren betrokkenheid. Het zesde thema is verwachtingsmanagement. Deze thema's spelen gecombineerd mee in situaties waarin de kerkelijk werker en vrijwilligers spanningen ervaren in hun relaties.

4. Conclusie

In dit onderzoek is een antwoord gezocht op de vraag in welke situaties de kerkelijk werker en vrijwilligers in de casusstudie spanningen ervoeren in hun samenwerking en onderlinge relaties (en welke leeropbrengst deze casusstudie heeft voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk)⁴. In hoofdstuk 3 is te lezen dat er zes spanningsthema's naar voren kwamen. Hier worden deze thema's met de literatuur (Hfst. 1) verbonden en conclusies getrokken, waarbij verder inzicht in de ervaren spanningen wordt gegeven.

4.1 Botsende kwaliteiten

De eerste spanning is de botsing van kwaliteiten (en bijbehorende valkuilen, ontwikkelpunten en allergieën) van de kerkelijk werker en vrijwilligers. Om deze spanning tussen verschillende personen te duiden kunnen de kernkwadranten (van Daniël Ofman) van de kerkelijk werker en een vrijwilliger met elkaar in verband worden gebracht: zo kan de kracht van de kerkelijk werker, die uitvoerend sterk is, voor spanningen zorgen in de relatie met een leidinggevende die sterk is op strategisch niveau (Pals, 2014 en Van Ark, 2004).

4.2 (De)motiverende omstandigheden

De tweede spanning is de mate waarin de omstandigheden als motiverend of demotiverend worden ervaren door de kerkelijk werker en vrijwilligers. Wanneer de onderzoeksresultaten in verband worden gebracht met de hygiënefactoren van het Twee Factoren Model van Herzberg (Van der Horst et al., 2015) geeft dat zicht op de groeiende negatieve motivatie van de kerkelijk werker (en mogelijk ook bij vrijwilligers). In de beleving van de kerkelijk werker was de identiteit en structuur van de gemeente niet duidelijk. De arbeidsomstandigheden werden ten aanzien van de betrokkenheid van de gemeente als negatief ervaren. Ook waren er bij de kerkelijk werker onduidelijkheden ten aanzien van functie, rol en taken. Dit was ook terug te zien bij vrijwilligers en commissies. Ook de beperkte ruimte voor kwetsbaarheid was voor de kerkelijk werker niet motiverend. De kerkelijk werker moest hard aan de vrijwilligers trekken en de beloning van het werk was in de beleving van de kerkelijk werker negatief. Ze vond dat ze hoger ingeschaald had moeten worden. De arbeidsverhoudingen leken te verslechteren op het moment dat een andere jeugdouderling de leidinggevende werd van de kerkelijk werker. Deze jeugdouderling verlangde, in de woorden van Van Ark (2004), bij de kerkelijk werker meer op strategisch (visie & beleid) en organisatorisch (aansturen en toerusten van vrijwilliger) niveau. De kerkelijk werker was, net als de eerste leidinggevende jeugdouderling, meer actief op het uitvoerende niveau.

Ten aanzien van de motiverende factoren kan gezegd worden dat er te weinig ruimte was voor ontwikkeling en ontplooiing in het aantal uren dat voor de functie stond. De kerkelijk werker kreeg vaak te horen dat de gemeente enthousiast was over haar functioneren. Het aspect dat ze zich niet 'gezien voelde' door haar leidinggevendenden, kwam hiermee niet overeen. Door de ervaring van de lage betrokkenheid van vrijwilligers, ouders en jeugd kon de kerkelijk werker niet eenvoudig successen boeken en prestaties leveren. De prestaties die verwacht werden op het gebied van visie en beleid, zagen haar leidinggevendenden niet terug.

Ten aanzien van de motivatie van de groep vrijwilligers zijn er te weinig gegevens om het gehele model van Herzberg op te betrekken. Wel lijkt er bij (ambts-)vrijwilligers niet altijd duidelijkheid te zijn over hun taak en rol. Ook zorgde het niet nakomen van afspraken door vrijwilligers bij een aantal

⁴ In de verantwoording (Hfst. 8) wordt ingegaan waarom dit onderzoek gericht is op de beantwoording van het eerste deel van de hoofdvraag: *In welke situaties ervaren de kerkelijk werker en vrijwilligers in de casusstudie spanningen in hun samenwerking en onderlinge relaties?*

leidinggevende vrijwilligers voor spanning. Het niet nakomen van de afspraken door vrijwilligers kan in verband gebracht worden met hun motivatie (Strobbe et al., 2017).

4.3 Ontbreken van vrijwilligersbeleid

Als derde spanning komt het ontbreken van vrijwilligersbeleid naar voren. Vanuit de theorie (Hfst 1.) werd dit belang aangegeven (Crijns et al., 2006). Deze gemeente heeft dit beleid niet. Wanneer dit er wel was (en goed werd toegepast!), had bij de werving aandacht besteed kunnen worden aan de bekwaamheid en geschiktheid van de vrijwilliger voor een bepaalde taak. Verder had hierin de werkverhouding tussen professionals als de kerkelijk werker, ambts-vrijwilligers en andere vrijwilligers kunnen worden aangegeven. Een taakomschrijving per vrijwilliger en commissie was er in de casus gemeente niet. Nu waren vrijwilligers en commissies niet altijd op de hoogte van hun taken en verantwoordelijkheden. Ook was de verhouding tussen de kerkenraad en jeugdcommissie niet duidelijk. Wanneer de gemeente wel een vrijwilligersbeleid had opgesteld (eventueel in samenwerking met de kerkelijk werker) is het aannemelijk dat de spanning op dit punt verminderd had kunnen worden.

4.4 Negatief gedrag in stand houden

De vierde spanning die uit de resultaten naar voren komt is dat vrijwilligers veelvuldig hun afspraken niet nakwamen. De kerkelijk werker legde meer nadruk op de uitvoering en lijkt de taken van afzeggende vrijwilliger te makkelijk over te nemen. Vanuit het model de Roos van Leary (Van der Horst, et al., 2015), die stelt dat het ene gedrag het andere gedrag veroorzaakt, is het denkbaar dat de kerkelijk werker met haar reactie het probleem in stand hield. Het is echter ook mogelijk dat de kerkelijk werker meegezogen werd in het probleem van de lage betrokkenheid en vrijwilligers die afzeggen, waardoor ze niet genoeg distantie bewaarde (Van Ark, 2004). Ze leek in de beleving van leidinggevend niet goed in staat om verantwoordelijkheden, vanuit de ontstane crisissituatie door afzeggers, over te dragen. Dit heeft betrekking op het spanningsveld van betrokkenheid en distantie dat Van Ark (2004) voor leidinggevend in de kerk ook aangeeft.

4.5 Teruglopende betrokkenheid

Als laatste spanning komt uit de resultaten de lage betrokkenheid naar voren. De lage betrokkenheid ligt ten diepste aan de ervaren spanningen ten grondslag volgens Annet, Johannes en Karin. De activiteiten in de gemeente lijken voor de leden minder prioriteit te hebben dan vroeger. De kerkelijk werker heeft hier andere verwachtingen over. Ze verwacht een hogere betrokkenheid en vindt het moeilijk om deze verwachting bij te stellen. Gemeenteleden hebben een druk leven. Naast hun werk en gezin hebben ze andere activiteiten zoals de sportclub. Het verminderde verantwoordelijkheidsgevoel kan door een lagere motivatie zijn, zoals eerder dit hoofdstuk vermeld. Er lijken echter ook sociologische invloeden te spelen. Hun betrokkenheid op kerkelijke activiteiten loopt terug. Ook de betrokkenheid op God lijkt bij een aantal ouders minder te zijn, waardoor ze minder betrokkenheid en belang in het jeugdwerk zien. Dit komt overeen met wat Paul (2017) zegt over de *secularisatie van het verlangen*. Dit resulteert onder meer in een lagere opkomst bij activiteiten. De gemeente wordt als 'los zand' ervaren. Dit probleem wat bij het jeugdwerk ervaren wordt, lijkt door de kerkenraad niet te worden ervaren. Het wordt wel op organisatorisch niveau opgepakt (er moesten wel zaken anders gaan, aldus Johannes), maar niet op strategisch niveau, waar het probleem wordt ervaren en benoemd moet worden, om op weg te kunnen naar de gewenste situatie (Van Ark, 2004, p 263).

Samenvatting:

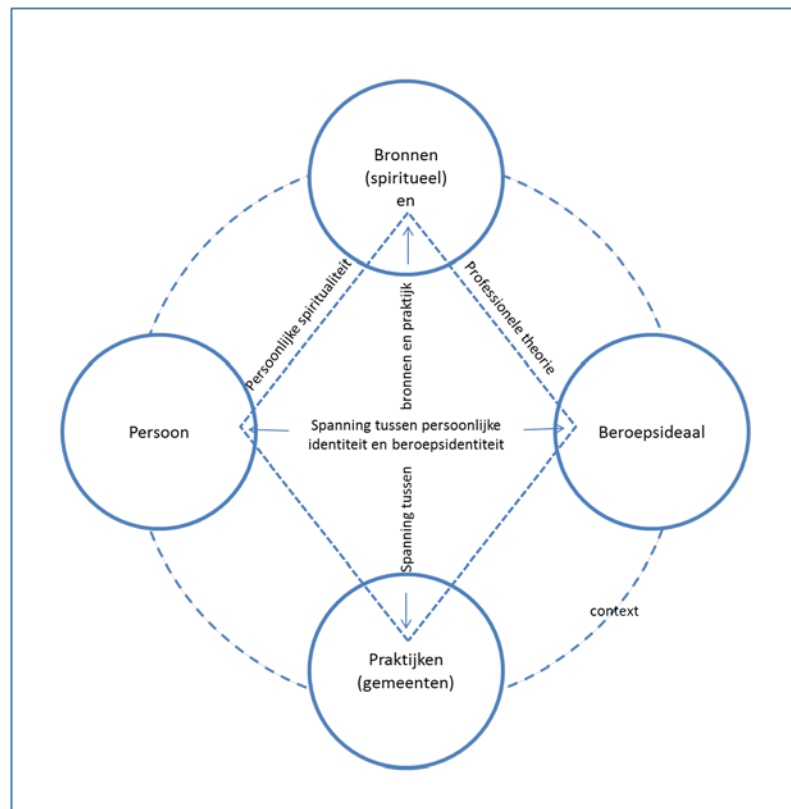
Wanneer de spanningsthema's uit de resultaten worden verbonden met de literatuur levert dit verder inzicht op ten aanzien van de ervaren spanningen. Ten eerste ontstaan spanningen door botsende kwaliteiten van de kerkelijk werker en vrijwilligers. Verder spelen niet motiverende en demotiverende omstandigheden mee. Het ontbreken van vrijwilligersbeleid draagt mede bij aan de ervaren spanningen. Spanningen worden versterkt of in stand gehouden, omdat negatief gedrag in stand wordt gehouden. Als laatste spanning komt de teruglopende betrokkenheid op God en kerkelijke activiteiten naar voren.

5. Reflectie op de resultaten

Terugblikkend op het vorige hoofdstuk, kan er gesteld worden dat het nodig is dat er vanuit verschillende wetenschappen of disciplines naar een situatie van spanning wordt gekeken. Dit weerhoudt een kerkelijk werker ervan om te snel te handelen. Binnen de opleiding van kerkelijk werkers (GPW) wordt hierbij gebruik gemaakt van het praktisch theologische model van Osmer, om dergelijke spanningssituaties uit de praktijk op verantwoorde wijze te benaderen en te verbinden met het evangelie (Osmer, 2008).

5.1 De benadering van spanningen als een interpreterende gids

Als kernmetafoor voor de kerkelijk werker kan de 'interpreterende gids' worden genoemd (Erwich, Hoek, & Praamsma, 2014). Zo moet er interpreterend gegidst worden door de kerkelijk werker in situaties waarin spanning wordt ervaren met vrijwilligers. Om de resultaten verder te kunnen interpreteren is het Model van de Vlieger (Erwich et al., 2014) bruikbaar. Hiermee kunnen de persoon van de hbo-theoloog of kerkelijk werker in relatie tot de situaties bekeken worden. Dit model bestaat uit twee driehoeken. De bovenste driehoek geeft de spanning weer tussen de hbo-theoloog als persoon en als professional, die gevoed wordt door (spirituele) bronnen. De onderste driehoek geeft de spanning weer tussen de hbo-theoloog als persoon en als professional in relatie met de dagelijkse praktijk (in de gemeente). Deze praktijk kan weer in spanning staan tot de bronnen.



Figuur 4: Model van de Vlieger

Een voorbeeld van de grote verschillen als het gaat om gemeentemodellen (bronnen) en contexten waarin jongerenwerkers aan de slag gaan is het *tempelmodel* van Belo (Erwich, & Praamsma, 2016, p. 296) in vergelijking met de context van de casus. De kern van de activiteiten van de gemeente vindt plaats op de zondagen. Hierbij past het *tempelmodel* dat Belo aanreikt. De tempel vormde een centrale plek waar iedereen op gezette tijden kwam. Daarnaast noemt hij *kerkplekken* om de onderlinge ontmoeting en verbondenheid vorm geven. Het investeren door de gemeente en de kerkelijk werker in die *kerkplekken* is nodig om de onderlinge verbondenheid te stimuleren. Dit is binnen de onderzochte context echter lastig toepasbaar, omdat de jongeren daar ver bij elkaar vandaan wonen en niet bij elkaar op school zitten. Het valt buiten het bestek van deze studie te onderzoeken hoe dit voor de jongeren in een regiogemeente als deze kan worden vormgegeven.

De resultaten van het onderzoek laten spanningen zien die in verband kunnen worden gebracht met het model van de Vlieger. Botsingen in kwaliteiten uiteten zich tussen de kerkelijk werker (persoon en professie) en gemeenteleden (praktijk).

De negatief ervaren omstandigheden waarin gewerkt werd en de als onduidelijk ervaren identiteit van de gemeente, staan op spanning met wat de professionele bronnen daarover aangeven. Zo had er beter nagedacht moeten worden door de gemeente wat er bij komt kijken om een professional aan te nemen met betrekking tot het functieprofiel en takenpakket. Uit het onderzoek "Jeugdwerk, een vak in ontwikkeling" (Missie Nederland, 2011), komt naar voren dat veel jeugdwerkers ontevreden zijn over hun taakomschrijving en dit werkt negatief op de ervaren motivatie (dit valt binnen het model van Herzberg onder de hygiënefactoren). Ook was er in deze casus geen vrijwilligersbeleid, wat een spanning laat zien tussen wat de bronnen aangeven en de context waarin gewerkt wordt.

De persoon van de kerkelijk werker staat verder in spanning met de praktijk als er gekeken wordt naar de mate waarin gedrag in stand wordt gehouden. De kerkelijk werker lost dit graag op in belang van de jongeren. De leidinggevenden geven in reflectie achteraf over de gang van zaken aan dat ze niet willen dat de kerkelijk werker daar zo mee omgaat.

Een aantal persoonlijke kenmerken van de kerkelijk werker (sterk in kwetsbaar opstellen; nadruk op uitvoerend werk; hoge verwachtingen) staan tegenover de praktijk en context van de gemeente (de laag ervaren betrokkenheid, de gering ervaren ruimte voor kwetsbaarheid en de niet als passend ervaren functieprofiel), wat geen motiverende uitwerking voor de professional heeft.

5.2 Drie soorten jeugdwerkers

Met betrekking tot de beroepsidentiteit was er discussie bij de leidinggevenden over de professionaliteit van de jeugdwerker. Hoort iedere jeugdwerker niet geschoold te zijn om op strategisch niveau en organisatorisch niveau te kunnen functioneren? Hbo-theologen moeten aan gelijke kwalificaties voldoen om hun diploma te behalen (Landelijke opleidingsoverleg theologie, 2017). Dat verandert wel door de jaren heen. Hier speelt echter nog een ander aspect mee. De website *jeugdwerker.org* benoemt drie profielen van jeugdwerkers (Jeugdwerkprofielen, z.d.). De uitvoerende jeugdwerker (profiel 1), de organisator en toeruster (profiel 2) en de beleidsmaker (profiel 3). De jeugdwerker die deze gemeente heeft aangenomen past het beste in profiel 1, die van de uitvoerende jeugdwerker. De gemeente heeft echter iemand gewild die in profiel 2 en 3 paste. Dit was echter niet helder voor Karin bij de start. Ook is het de vraag in hoeverre de gemeente zelf dit onderscheid voor ogen had. Het is dan ook goed denkbaar dat deze onduidelijke arbeidsomstandigheden en verhoudingen voor spanning zouden zorgen en demotiverend zouden werken.

Verder geeft deze website bij het eerste profiel aan dat het om: "Een jonge jeugdwerker, die dicht bij de belevingswereld van jongeren staat, voor hen een identificatiefiguur kan zijn. Hij is enthousiast en legt makkelijk contact." Dit sluit aan bij de kerkelijk werker in deze casus. De kerkelijk werker lijkt dus wel professioneel te zijn, maar passend in een ander profiel dan de gemeente verlangde. Hier lijkt dus inderdaad sprake van een mismatch, zoals een vrijwilliger (Geert) dit beleefde. De voorzitter (Coby) had haar verwachtingen bijgesteld (van profiel 2 en 3, naar profiel 1 en later weer terug). De jeugdouders (Jos) die ooit zelf functioneerde op landelijk niveau in een christelijke organisatie (profiel 3 en wellicht ook 2), heeft dit mogelijk geprojecteerd op het functioneren van Karin. Aan de andere kant kun je zeggen dat Jos het goed zag, omdat Karin hiervoor wel opgeleid was. Dit had echter wel consequenter in het beleid verankerd moeten worden. Het kernprobleem hier is dat wederzijdse verwachtingen niet overeenkomen en dat dit wisselend met Karin is gecommuniceerd.

Verder geeft hetzelfde artikel (Jeugdwerkprofielen, z.d.) aan dat er wel doorgegroeid kan worden naar een ander profiel, als de kerkelijk werker dit kan en wil. Tijdens het evaluatiegesprek waarin de inschaling werd besproken wilde de leidinggevende jeugdouders (Jos), met GPW achtergrond, de kerkelijk werker helpen doorgroeien naar een ander profiel om uiteindelijk een hogere inschaling te

krijgen. Het Steunpunt Kerkenwerk geeft bij de advisering bij inschaling aan dat een kerkelijk werker in schaal B terecht dient te komen wanneer de kerkelijk werker minimaal vijf jaar ervaring heeft voor ten minste drie dagen per week. De kerkelijk werker in schaal A werkt meer ondersteunend en onder supervisie van predikant of ambtsdrager (Steunpunt Kerkenwerk, 2017). Het is terecht dat de kerkelijk werker (nog) niet naar schaal B ging, omdat ze op dat moment één jaar als kerkelijk werker werkte voor anderhalve dag in de week. Daarnaast bleef Karin met name op het uitvoerende vlak functioneren, wat niet overeenkomt met schaal B.

5.3 Het belang van contact met de doelgroep

De resultaten geven weer dat de kerkelijk werker sterk was in de uitvoering. In de conclusie werd de verminderde motivatie van de kerkelijk werker in verband gebracht met het Twee Factoren Model van Herzberg. Uit het eerder vermelde afstudeeronderzoek (Missie Nederland, 2011) komt naar voren dat jeugdwerkers het meest gemotiveerd worden door het contact met de jeugd zelf. Jeugdwerkers hebben over het algemeen een verlangen om de jeugd bij God te brengen. De kerkelijk werker in deze casus was met name sterk betrokken op de jeugd. Wanneer de leidinggevendenden haar meer op strategisch en organisatorisch niveau willen laten werken, zou dit kunnen resulteren in een verminderde motivatie. Wanneer ze dit toch willen is het belangrijk dat de kerkelijk werker regelmatig direct contact heeft met de jeugd. Centraal blijft hierbij echter staan: wat spreek je over de taken af bij de start?

5.4 Jeugdwerkbeleid en vrijwilligersbeleid

Uit de resultaten komt naar voren dat het ontbreken van een vrijwilligersbeleid voor spanning zorgt. Goed (en uitgevoerd) vrijwilligersbeleid werkt motiverend voor vrijwilligers en de kerkelijk werker. Het is mede hierom belangrijk dat kerken investeren in vrijwilligersbeleid ten bate van hun kerkelijk werker (Missie Nederland, 2011). In het boek *Mooie mensen: Investeren in sterk Jeugdwerk* bespreekt Dijkstra-Algra (2006), gemeenteadviseur van de Protestantse kerk Utrecht acht *pointers of dissatisfiers* waar gemeenteliders met betrekking tot goed jeugdwerk in dienen te investeren. Als ze dat doen is succes niet zeker, maar zonder lukt het zeker niet. Ze noemt de volgende punten: visie (als gemeente), relaties opbouwen, verantwoordelijkheid geven, gluren bij de burens (hoe pakken anderen het jeugdwerk aan?), gebed, coaching (van jeugdleiders), teambuilding en gavengericht werken. Het is goed om het vrijwilligersbeleid en het jeugdwerkbeleid op elkaar af te stemmen, waar ook plek is voor jeugd-vrijwilligers (bijvoorbeeld in de situatie van de jeugdvereniging).

5.5 Veranderen van de focus

Met betrekking tot de visie op de kerk zegt Hendriks (2008, p. 54) dat het gaat om de omgang met God, de gemeenschap met de ander en de dienst aan mens en samenleving. Uit de resultaten komt een spanningsfactor met betrekking tot een laag ervaren betrokkenheid naar voren. De gemeenschap met de ander (in de gemeente), valt in dit opzicht tegen, wat in verbinding staat met het begrip secularisatie. Kerkelijke activiteiten hebben minder prioriteit en minder ruimte in de vele deelgebieden in de levens van mensen (Dekker & Stoffels, 2009). Mensen hebben een steeds onrustiger leven, waarin vrije tijd schaars is. De combinatie van werk en gezin zorgt bij velen voor een permanent gevoel voor tijdsdruk (De Gast et al., 1998, pp. 37,38). Een aantal mensen lijkt het belang van het werk in de kerk ook niet zo te zien. De grote omvang van de gemeente is een factor die niet stimulerend is voor de betrokkenheid. Mensen kunnen zich moeilijker verbinden. De maatschappij legt een steeds grotere nadruk op de connectiviteit in plaats van de (verplichtende) collectieve structuren (Hendriks, 2008; Van Wijnen, 2016). Het is goed denkbaar dat kerkelijke activiteiten, die een minder verplicht karakter hebben, een lagere prioritering kennen, waardoor afspraken sneller worden afgezegd. Maar wordt deze denkwijze rond secularisatie niet te eenvoudig gevolgd? De Bijbel toont in dit verband ook het principe van zaaien en oogsten. Dat wat je zaait, daarvan mag je ook de oogst

verwachten. Stoorvogel (2017) geeft aan, dat als we maar vaak genoeg zeggen dat het slecht gaat met de kerk (en in Nederland), je hier ook op gaat focussen. De kerkelijk werker focust zich in de beleving van vrijwilligers op de aantallen (lage opkomst en betrokkenheid), wat voor spanning zorgt. Het is de uitdaging voor de kerkelijk werker en gemeente in deze situaties te kijken naar wie er wel betrokken is en waar mensen groeien in relatie met God. Door de aandacht te verschuiven naar wat wel goed gaat, ontstaat nieuwe motivatie.

5.6 Delegeren

Met betrekking tot het eigenaarschap kan gezegd worden dat ieder zijn verantwoordelijkheid in de gemeente heeft. In het OT vraagt Jetro aan Mozes: "Waarom moet jij steeds voor iedereen klaar staan?" (Ex. 18). Hij zegt dat Mozes er nog onder zal bezwijken. Hij geeft Mozes het advies om mensen aan te stellen die taken van hem kunnen overnemen, zodat hij kan gaan doen wat zijn taak is. In het NT stellen de apostelen anderen aan, zodat zij zich weer met hun eigen 'takenpakket' of roeping bezig kunnen houden (Hand. 6).

Het is belangrijk dat de jeugdwerker leert om die uitvoerende taken, die niet bij het takenpakket horen en te veel druk op haar leggen, te delegeren aan vrijwilligers. Ze gaat dan meer op het organisatorische niveau werken (Van Ark, 2004, zie ook: Sloetjes, 2008 voor een wijze van troubleshoot leidinggeven naar coachend leiding geven). Hierbij is echter de kanttekening te plaatsen dat de kerkelijk werker niet zelf overvraagd dient te worden. Ze heeft haar eigen gaven en talenten van God gekregen. Iedereen is daarin verschillend (1 Kor. 12). Aan de kerkelijk werker in dit onderzoek werd dit in zeker opzicht wel gevraagd. Ze moest toegroeien naar het functioneren vanuit organisatorisch niveau. Als je iemand aanneemt die op uitvoerend niveau beter tot zijn recht komt en vraagt door te groeien naar organisatorisch of strategisch niveau, in hoeverre doe je diegene dan recht naar de gaven en talenten die God hem of haar gegeven heeft (zie ook: Schwarz, 1993)?

Samenvatting:

Reflecterend op de resultaten kan gesteld worden dat de kerkelijk werker de ervaren spanningen dient te benaderen als een interpreterende gids, waarbij hij verschillende wetenschappen en disciplines betreft. Dit weerhoudt de hbo-theoloog om te snel te handelen.

Aspecten die in deze reflectie verder aan bod kwamen zijn de verschillende profielen van professionele jeugdwerkers, het belang van contact door de kerkelijk werker met de doelgroep en het integreren van jeugdwerkbeleid en vrijwilligersbeleid. Ten aanzien van het omgaan met de spanning rond de teruglopende betrokkenheid wordt gesteld dat de kerkelijk werker de aandacht dient te verschuiven naar waar wel betrokkenheid en geloofsgroei zichtbaar wordt. Als laatste is het belangrijk dat de hbo-theoloog taken op een goede wijze leert delegeren.

6. Discussie

In dit onderzoek is verder inzicht gevonden in spanningen in de relaties tussen van een kerkelijk werker en vrijwilligers. De respondenten in het onderzoek werkten hierin goed mee en toonden openheid ten aanzien van de thematiek, waardoor het inzicht werd verdiept.

Er is afgeweken van het projectplan ten aanzien van het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag.

De tweede onderzoeksvraag betrof in zekere zin een tweede onderzoek (Zie voor verdere uitwerking van deze keuze: Hfst. 8 Verantwoording).

6.1 Grenzen van de methode

Zoals aangegeven (Hfst. 2. Methoden) zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliseerbaar naar alle contexten en situaties waarin kerkelijk werkers of jeugdwerkers werken. Dit onderzoek was immers een casusstudie. Vanuit de conclusie (Hfst. 4) en reflectie daarop (Hfst. 5) zijn de uitkomsten wel bruikbaar in andere contexten, maar niet één op één over te plaatsen.

Door het onderzoeken van een enkele casus is geen totaalbeeld verkregen van alle situaties waarin kerkelijk werkers spanningen ervaren in de relaties met vrijwilligers. Hierdoor is het mogelijk dat een aantal spanningsthema's die wel relevant zijn, niet naar voren komen in dit onderzoek.

Factoren die voor 'ontspanning' kunnen zorgen zijn niet onderzocht. Het is denkbaar dat deze van invloed zijn op de intensiteit van de ervaren spanningen of dat spanningen niet ervaren werden, omdat er meer ontspannende factoren aanwezig waren. Wanneer dit wel was meegenomen was mogelijk nog verder inzicht verkregen.

Terugkijkend op de gekozen casus blijkt deze rijk te zijn aan ervaringen van spanningen in de relaties van kerkelijk werker en vrijwilligers. Vanaf het moment dat de kerkelijk werker startte totdat ze de loopbaan beëindigde, zijn er factoren van spanningen aan te wijzen. Dit zorgt ervoor dat de gehele periode dat deze kerkelijk werker actief was in deze gemeente relevante aspecten toont ten aanzien van de ervaren spanningen.

Alle belangrijke keuzes die tijdens dit onderzoek zijn gemaakt worden benoemd in de verantwoording (Hfst. 8). Ook zijn deze deels terug te vinden in Hfst. 2 (Methode) zijn verder vermeld in de verantwoording.

6.2 Validiteit

In dit onderzoek zijn de respondenten geïnterviewd totdat er sprake was van een punt van verzadiging waarop er geen nieuwe relevante aspecten aan bod kwamen. Door het interviewen van verschillende vrijwilligers en antwoorden te vergelijken en hierop door te vragen, is zo veel mogelijk voorkomen dat onjuistheden in de resultaten zijn terecht gekomen. Daarnaast zijn de ervaringen uit het verleden die respondenten in de interviews noemden, vergeleken met documenten van evaluatiegesprekken uit de casus gemeente om het inzicht en de validiteit te vergroten. Ook hebben deze documenten verder inzicht gegeven in factoren van spanning. Als laatste zijn de resultaten aan de kerkelijk werker (Karin), jeugdouderling (Jos) en de voorzitter van de jeugdcommissie (Coby) voorgelegd met de vraag of de resultaten waarheidsgetrouw zijn (Baarda, et al., 2013). Hierop reageerden Coby en Jos bevestigend (persoonlijke communicatie, 19 mei 2018). Op basis van de reactie van Karin (Bijlage E: Membercheck), zijn de resultaten geconcretiseerd en aangescherpt, door bij de resultaten aan te geven wat de beleving van Karin hierbij was.

7. Handreiking

Op basis van de verworven inzichten uit dit project volgen hier een aantal handreikingen voor de scholing van kerkelijk werkers ten aanzien van de omgang van hbo-theologen met vrijwilligers in kerkelijke context. Deze inzichten ontstonden door beantwoording van de vraag in welke situaties de kerkelijk werker en vrijwilligers in de casusstudie spanningen ervaren in hun samenwerking en onderlinge relaties. Het tweede deel van de hoofdvraag, 'en welke leeropbrengst heeft deze casus voor de opleiding Godsdienst Pastoraal Werk (GPW)?', is buiten het onderzoek gelaten (zie: Hfst. 8 Verantwoording). Dit hoofdstuk geeft invulling aan het tweede deel van de hoofdvraag. Daarnaast is, in een apart document, voor de online toolkit voor hbo-theologen naar aanleiding van dit onderzoek een *Handreiking voor de online Toolkit* opgesteld. Hierbij zijn op grond van de verworven inzichten casussen gemaakt waarin helpende en niet helpende handelingsalternatieven voorkomen.

Aan het eind van dit hoofdstuk worden verder aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek gegeven.

7.1 Leer hbo-theologen een gemeente (of organisatie) te kiezen die bij hen past

Gemotiveerd blijven als kerkelijk werker is in het belang van zichzelf en de gemeente. Er zijn factoren die ervoor zorgen dat een hbo-theoloog niet gedemotiveerd raakt, dit zijn randvoorwaarden die gezien worden als werk-extrinsiek. Hier heb je als hbo-theoloog weinig of geen invloed op, ze dienen in het sollicitatieproces een gemeente te zoeken die bij hen aansluit wat betreft de hygiënefactoren.

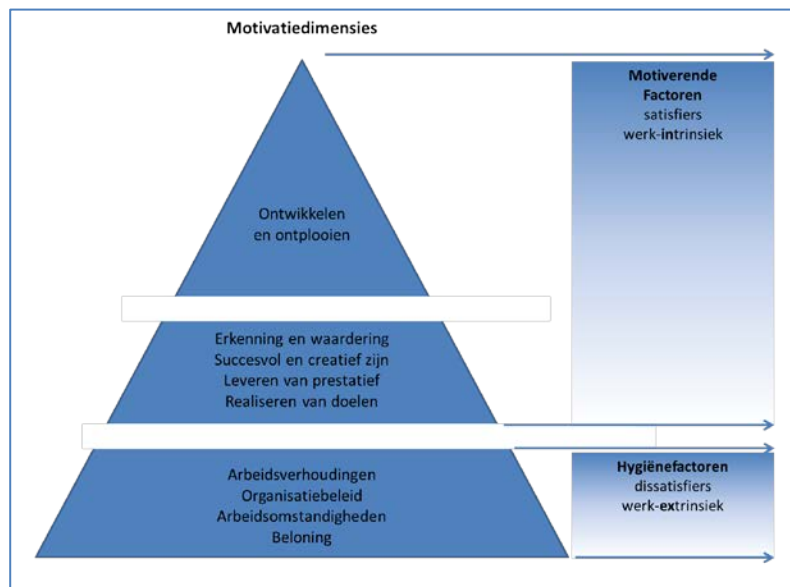
Een ander punt waarop beginnende hbo-theologen die gaan solliciteren of werkzaam zijn in het jeugdwerk (en mogelijk ook toepasbaar op pastoraal werkers) bewust gemaakt dienen te worden is hun jeugdwerkers-profiel. Grofweg zijn er drie profielen: de uitvoerder (1), de organisator en toeruster (2) en de beleidsmaker (3). Dit komt

overeen met de drie niveaus waarop kerkelijk leiders kunnen functioneren: op uitvoerend, organisatorisch en op strategisch niveau, aldus Van Ark (2004). Bij het lezen van vacatures kan dan duidelijk worden in welke mate deze passend is. Ook kerkraden dienen er rekening mee te houden dat er verschillende type (jeugd)werkers zijn.

Ook hebben gemeente niet altijd helder wat ze van een professional kunnen verwachten waardoor een concreet takenpakket en functieprofiel kan ontbreken. Het is belangrijk om hbo-theologen te leren hier in de sollicitatieprocedure aandacht aan te besteden, of als ze al aan de slag zijn, hier met hun leidinggevenden over in gesprek te gaan.

7.2 Leer hbo-theologen vrijwilligers goed inzetten

Het meeste werk in de kerk wordt gedaan door vrijwilligers, daarom is het belangrijk dat hbo-theologen deze vrijwilliger goed leren inzetten. Professionals als een kerkelijk werker en predikanten dienen de vrijwilligers te ondersteunen in het werk. Het is van groot belang dat de gemeente goed



Figuur 5: Twee Factoren model van Herzberg

nadenkt over de inzet van hun vrijwilligers en professionals. Een vrijwilligersbeleid is daarbij onontbeerlijk. Hierin dient aandacht te worden gegeven aan de werving, toerusting en het afscheid nemen van vrijwilligers. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van vrijwilligers moeten duidelijk worden weergegeven. Vrijwilligers hebben minder tijd voor het werk in de kerk. Dan is het ook goed om na te denken over hun inzet, zodat de beschikbare tijd goed wordt gebruikt. Dit zorgt er mede voor dat vrijwilligers en professionals gemotiveerd blijven.

De maatschappij verandert en zo ook het vrijwilligerswerk. Waar vrijwilligers zich eerst vanuit een stuk plichtsbesef inzetten in de gemeente, willen ze nu meer en meer dat het bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Dit nieuwe type vrijwilliger wil zich kortdurend binden, het liefst projectmatig. Een kerkelijk werker zal in de kennismaking met vrijwilligers inzicht willen krijgen of diegene zich kort- of langdurig wil inzetten, om zo de betrokkenheid van de vrijwilliger te behouden. Bij het vrijwilligerswerk dat mede gericht is op persoonlijke ontwikkeling, dient er rekening te worden gehouden met de gaven, talenten en vaardigheden van vrijwilligers, zodat het werk bij hen aansluit.

7.4 Leer hbo-theologen te werken in vrijwilligers geleide organisaties

Tijdens stages worden hbo-theologen in opleiding begeleidt door een professional (minimaal hbo-geschoold, thuis in het kerkelijk werk). Wanneer hbo-theologen in een gemeente gaan werken komt het ook voor dat ze door vrijwilligers worden begeleid die geen ervaring hebben met kerkelijk werkers, waardoor ze niet altijd op de hoogte zijn wat een kerkelijk werker te bieden heeft en wat ze van hem of haar kunnen verwachten. Dit kan vrijheid opleveren, maar ook een druk op een kerkelijk werker leggen, omdat hij of zij met de nieuwste ideeën en werkvormen moet komen.

Verder hebben deze vrijwillige leidinggevendenden vaak minder tijd beschikbaar dan de kerkelijk werker zelf. De kerk kan voor hen wel eens een kleiner deelgebied zijn dan voor de kerkelijk werker. Hier dient de professional rekening mee te leren houden in de verwachtingen van leidinggevendenden. Ook hebben vrijwillige leidinggevendenden niet altijd de kwaliteiten die je van een professioneel leidinggevende kan verwachten.

7.5 Leer hbo-theologen omgaan met verscheidenheid

Vrijwilligers verschillen in grote mate van elkaar. Het is belangrijk om hier als kerkelijk werker rekening mee te houden en op in te spelen. Daarbij is het ten eerste belangrijk dat (aankomend) kerkelijk werkers inzicht hebben in hun eigen persoonlijkheid en functioneren. Het kernkwadrant van Ofman (zie: Hfst. 1.) kan hierbij behulpzaam zijn. Wat is de kracht, valkuil, uitdaging en allergie van een kerkelijk werker. Dit komt op dit moment aan bod binnen Studieloopbaanbegeleiding en ook bij Supervisie. Een extra verdieping op grond van dit onderzoek kan gemaakt worden in de bewustmaking van studenten waar ze mogelijke spanningen of conflicten kunnen verwachten. Dit kan op grond van hun eigen kernkwaliteiten, maar ook op grond van hun allergieën. Wat is de allergie van de student en welke valkuilen van anderen activeren een 'allergische reactie' bij de student of alumni? Deze vraag kan binnen supervisie toegepast worden. Zo leren studenten niet alleen reflecteren op een situatie van spanning, maar zijn ze voorbereid in wat voor situaties zij spanning kunnen verwachten en leren ze daar tijdens de opleiding preventief mee om te gaan (Pals, 2014, pp. 143-148).

7.6 Leer hbo-theologen werk uit handen te geven

In het werken met vrijwilligers kan de neiging ontstaan om het werk van vrijwilligers over te nemen. Dat kan verschillende oorzaken hebben. Vrijwilligers kunnen hun afspraken niet nakomen of zijn bijvoorbeeld onbekwaam voor een taak. Het is dan aan de professional een keuze te maken op welke wijze hij hiermee omgaat. Neemt hij de verantwoordelijkheid over, vraagt hij deze iemand anders over te nemen of laat hij de verantwoordelijkheid bij de vrijwilliger (met het risico dat een activiteit niet doorgaat).

Wanneer er sprake is van een noodsituatie is het vaak logisch om het over te nemen. Wanneer dergelijke crisissituaties structureel worden, dient er echter een plan te worden gemaakt om hiermee om te gaan. Zo wordt voorkomen dat degene die de vrijwilliger aanstuurt (bijv. een kerkelijk werker) overbelast raakt. Hij kan zich zo weer richten op zijn eigen takenpakket. Ook het aanspreken van een vrijwilliger op zijn of haar verantwoordelijkheid kan een dergelijk plan zijn.

7.7 Leer hbo-theologen te letten op geloofsgroei

De betrokkenheid in kerken lijkt terug te lopen. Dit wordt vaak in verband gebracht met secularisatie. Mensen verlangen meer naar vervulling in het hier en nu, dan hun diepste vervulling te zoeken in God. Door hier op te focussen kun je het ook op vele plekken aantreffen. Dit kan zorgen voor teleurstelling en spanning. Wanneer de focus echter ligt op daar waar je als kerkelijk werker geloofsgroei ziet (in intensiteit en aantal) dan kan dit juist motivatie geven. Je ziet secularisatie als je het zoekt, maar als je kerkelijk werkers leert om de vruchten van het geloof te leren kennen, gaan ze dat meer zien. Misschien legt de scholing van hbo-theologen wel te veel nadruk op secularisatie en te weinig op de groei van het verlangen naar God.

7.8 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek te geven. Het aspect dat zorgt voor ontspanning in de relaties van kerkelijk werker en vrijwilligers is buiten dit onderzoek gebleven. Om het inzicht te vergroten ten aanzien van het functioneren van kerkelijk werkers in relatie met vrijwilligers is het aan te bevelen om onderzoek te doen naar de wijze waarop een kerkelijk werker de relaties met vrijwilligers gestalte geeft in een casus waarin er weinig spanning wordt ervaren. Wanneer deze casus zorgvuldig wordt gekozen is er mogelijk een verbinding te maken met dit onderzoek.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is te analyseren op welke wijze jongeren betrokken kunnen worden bij een regiogemeente.

Verder is de aanbeveling om te onderzoeken wat de invloed is van de wijze van werving en selectie van een kerkelijk werker op zijn of haar beleving van zijn werk. Hierin dienen aspecten aan bod te komen als de vacature, taakomschrijving en het beeld dat de gemeente en kerkenraad heeft van een kerkelijk werker en andersom.

8. Verantwoording

8.1 Afwijking van het Projectplan

De opdrachtgever (Lectoraat 'Geloven in context') had als doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in de ervaren spanningen van een kerkelijk werker in de relaties met vrijwilligers. De opdrachtgever vroeg om een koppeling te maken naar de praktijk van de kerkelijk werker, zodat de verkregen gegevens de opleiding en nascholing van hbo-theologen kon verrijken. Dit zou concreet gemaakt worden in handreiking van de Toolkit (website) voor hbo-theologen.

De keus van de onderzoeker was om dit in de hoofdvraag op te nemen. Bij de uitvoering van het onderzoek werd echter duidelijk dat dit twee onderzoeken betrof en daarom niet haalbaar.

De onderzoeker heeft er daarom voor gekozen om zich te richten op het doel dat de opdrachtgever stelde: inzicht verschaffen in de ervaren spanningen.

De koppeling naar de praktijk wordt in de handreiking (Hfst. 7) gedaan. Daarnaast is een apart document opgesteld, waarin de aanbevelingen zijn verwerkt en concreet toepasbaar gemaakt voor de online Toolkit voor hbo-theologen, door middel van casussen.

8.2 Keuze Casus

In dit onderzoek ging het om een enkelvoudige casus. Hierbij is, in overleg met het lectoraat, een keuze gemaakt uit een van de alumni die aan het vorige onderzoek meewerkten. Hierin kwam relatief het meest rijke en gevarieerde beeld aan ervaringen van spanningssituaties naar voren.

De dagboeken van alumni zijn daarvoor door de onderzoeker doorgelezen. Daarin zijn eerst een aantal casussen gekozen waarin veel situaties stonden waarin spanning werd ervaren in de relatie met vrijwilligers. Vervolgens is gekeken waarin het meest diverse beeld aan spanningssituaties naar voren kwam. Hieruit kwamen twee casussen naar voren, waar één de gekozen casus van is. Deze was rijk aan spanningssituaties in de relaties met vrijwilligers.

8.3 Keuze respondenten

De selectie van de respondenten is gedaan op basis van de gegevens van de kerkelijk werker uit het vorige onderzoek en de contactpersoon van de casus gemeente. De onderzoeker heeft op basis van de gegevens uit het vorig onderzoek (twee schrijfoopdrachten) van de kerkelijk werker en het interview met de kerkelijk werker, de contactpersoon (Jeugdouderling, Jos) van de casus gemeente gevraagd om een aantal namen van vrijwilligers die in verband stonden met de genoemde situaties van spanning door de kerkelijk werker. De contactpersoon heeft daarop een aantal namen aangedragen van vrijwilligers die mogelijk geïnterviewd zouden kunnen worden. De onderzoeker heeft hierin een keuze gemaakt en daarnaast de naam aangedragen van een vrijwilliger (Annet) die naar voren kwam uit de gegevens van de kerkelijk werker.

Een deel van de interviews zijn telefonisch afgenomen om zo een diepteboring te doen op de eerder verworven gegevens. Een telefonisch interview was hiervoor geschikt, omdat respondenten in verhouding korter werden geïnterviewd. Daarnaast konden gegevens die andere respondenten aandroegen worden gecheckt.

Hoewel de predikanten een rol lijken te spelen in de ervaren spanningen (Van Hell et al, 2017) is ervoor gekozen hen buiten het onderzoek te laten, omdat zij niet vallen onder het begrip 'vrijwilliger'. Ook zou het onderzoek te groot worden om hen in het onderzoek te betrekken. Verder gaf de gemeente aan dat het wellicht niet mogelijk was om de predikanten in deze casus concreet te betrekken bij het onderzoek.

8.4 Opstellen topiclijsten interview

De schrijfoopdrachten van de kerkelijk werker in deze casus zijn geanalyseerd. Hieruit kwamen situaties en factoren van spanning naar voren. Vervolgens is een theoretische verkenning gedaan. Op basis van de analyse van de schrijfoopdrachten en de theoretische voorverkenning zijn topiclijsten opgesteld voor

interviews met de kerkelijk werker en twee leidinggevendenden (Coby en Jos). Na aanleiding van het interview met de kerkelijk werker zijn deze topiclijsten voor de hierna volgende interviews gespecificeerd.

De interviews zijn getranscribeerd en er is gekeken of hieruit nieuwe situaties of thema's naar voren kwamen. Vervolgens is een tweede cluster van interviews gehouden. Ditmaal telefonisch om de situaties en factoren van spanning te verdiepen. Verder zijn resultaten uit het eerste cluster interviews gecheckt en was er ruimte als er zich nieuwe thema's aandienden.

Na het zesde interview bleek er verzadiging op te treden. Er kwamen geen nieuwe relevante aspecten meer aan bod. Bij het laatste interview bleek de respondent zich niet veel concreets te herinneren aan situaties van spanning, omdat dit voor diegene te ver in het verleden lag.

8.5 Opgevraagde documenten van de gemeente

Vanuit de interviews ontstond de behoefte om de gegevens te checken en te verdiepen aan de hand van een aantal documenten. Deze zijn door de gemeente verstrekt.

Verstreckte documenten:

1. Verslag van het evaluatiegesprek met de jeugdwerker na het eerste jaar werken
2. Vacature en taakomschrijving van de jeugdwerker
3. Profielschets voor een nieuwe kerkelijk werker met daarin een evaluatie van de jeugdwerker (Karin) uit de casus en de jeugdcommissie over deze kerkelijk werker

8.6 Analyse: Atlas.ti

Voor de analyse van de schrijfp opdrachten, getranscribeerde interviews en door de gemeente verstrekte documenten is gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti.

De teksten zijn hierbij gecodeerd door middel van open codering. Hierbij worden aan tekstfragment een label of code toegekend. Eerst werden alle teksten doorgelopen op situaties van spanning, waarbij tekstfragmenten gelabeld werden per situatie van spanning (zie: Bijlage A: Resultaten spanningssituaties).

Vervolgens werden de teksten opnieuw doorlopen en werden alle tekstfragmenten voorzien van labels met factoren van spanning. Dit leverde ongeveer 280 codes op met factoren van spanning. Vervolgens zijn de codes samengevoegd en niet bruikbare codes aangepast of dubbelingen verwijderd. Vervolgens zijn code families opgesteld aan de hand van de overgebleven factoren (codes) van spanning. Dit leverde de uiteindelijke spanningsthema's op (zie: Bijlage D: Spanningssituaties). De interviews en documenten zijn vervolgens opnieuw doorgenomen om te checken of de codes nog steeds passend waren.

8.7 Verslaglegging per spanningsthema

Binnen een situatie spelen vele factoren mee die als een web op elkaar inwerken. Als voorbeeld is in Bijlage B aan de hand van de situatie van de activiteitencommissie een netwerkoverzicht weergegeven, om zichtbaar te maken hoe de vele factoren meespelen in een situatie. Ook bij de andere geanalyseerde situaties (Bijlage A) werken de factoren als een web op elkaar in. Omdat het uitwerken in een verslag aan de hand van de situaties een verwarrend en onduidelijk beeld zou scheppen, is de keuze gemaakt om de verslaglegging te doen aan de hand van de gevonden thema's. Binnen elke situatie komen veel factoren voor (maar niet allemaal). Door het groeperen per thema, die bestaat uit spanningsfactoren bij dat thema, wordt een beter overzicht gecreëerd (zie: Bijlage D: Spanningsthema's). Dit doet recht aan het uiteindelijk doel van dit onderzoek: inzicht in de situaties waarin spanningen optreden ten bate van de (na)scholing van de kerkelijk werker. Factoren van

spanning komen als een ingewikkeld web op de kerkelijk werker af, maar hij kan hierin vervolgens verschillende thema's herkennen die zouden kunnen bijdragen aan de ervaren spanningen.

8.8 Keuze citaten

Wegen privacy overwegingen is ervoor gekozen om niet alle documenten en getranscribeerde interviews in het verslag op te nemen. Wel hebben deelnemers aan het onderzoek hun goedkeuring verleend aan de geanonimiseerde citaten in dit verslag (zie: Hfst. 3 Onderzoekresultaten; Bijlage C: Voorbeeld 360 graden feedback: Situatie activiteitencommissie en Bijlage D: Spanningsthema's). De goedkeuring werd gegeven als gevoelige uitspraken werden gepolijst, waarbij ervoor werd gewaakt dat de kern van het citaat werd bewaard, maar met de kwetsbare positie van respondenten en gemeenteleden buiten het onderzoek rekening wordt gehouden. Ook werden gedeelten van citaten die direct terug te leiden zijn naar gemeenteleden (buiten het onderzoek) veralgemeniseerd of veranderd, waarbij de kern van het citaat behouden bleef. Verder diende de beperktheid van een casusstudie aangegeven te worden.

Literatuurlijst

- Augustinus, A. (2009). *Belijdenissen* [Confessiones] (G. Wijdeveld, Vert.) (8e druk). Amsterdam; Ambo
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. (Tweede druk). Groningen/Houten: Noordhof
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., De Goede, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff
- Bernts, T., & Berghuijs, J. (2016). *God in Nederland: 1966-2015*. Utrecht: Ten Have
- Brown, B. (2014). *De kracht van kwetsbaarheid: Heb de moed om imperfect te zijn*. Utrecht: Bruna
- Buijs, G.J., & Van der Ploeg, J. (Red.). (2002). *Pro deo: Geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*. Zoetermeer / Utrecht: Boekencentrum
- Centrum voor Bijbelonderzoek. (2017). In *Studiebijbel – Internetversie 7.1.24*. Geraadpleegd op 5 december 2017, van <http://www.studiebijbel.nl>
- CHE. (z.d.). *Geloven in context*. Geraadpleegd op 15 november 2017, van <https://www.che.nl/gelovenincontext>
- Crijns, H., Hoekstra, T., Jonkers, J. & Schouten, J. (2006). *Arbeid, zin en geloof: Handboek arbeid en kerk*. Kampen: Kok
- De Gast, W.J., Hetem, R., Wilbrink, I. (red.). (2009). *Basisboek vrijwilligersmanagement: Werven, sturen en motiveren*. Bussem: Couthino
- Dekker, G., & Stoffels, H.C. (2009). *Godsdienst en samenleving: Een introductie in de godsdienstsociologie* (8e druk). Kampen: Kok
- Disc Factor. (z.d.). *Betrouwbaarheid meten van menselijk gedrag*. Geraadpleegd op 14 mei 2018, van <https://www.discfactor.nl/wat-is-disc-2>
- Dijkstra-Algra, N. (2006) Investeer in jongeren. In S. van der Heijden. (red.). (2006). *Mooie mensen: Investeren in sterk jeugdwerk* (pp. 131-137). Almere: Coconut
- Erwich, R., & Van Hell, R., Praamsma, J.M, & Van de Lagemaat, T. (2016). *Van binnen naar buiten en vice versa: Een deelonderzoek naar het functioneren van hbo-theologen in relatie tot kerk en cultuur: Onderzoeksrapport lectoraat Geloven in context*. Ede: Christelijk Hogeschool Ede
- Erwich, R., Hoek, J., & Praamsma, J.M. (2014). *Theologie als beroep: Verhalen van hoop*. Kampen: Kok
- Erwich, R., Praamsma, J.M. (red.). (2016). *Grensgangers: pendelen tussen geloof en cultuur*. Kampen: Kok
- Fee, G.D. (1995). *Paul's Letter to the Philippians* (New International Commentary on the New

Testament). Grand Rapids, MI: Eerdmans

Hendriks, J. (2008). *Verlangen en vertrouwen: het hart van gemeenteopbouw*. Kampen: Kok

Jeugdwerkprofielen. (z.d.). Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <http://jeugdwerker.org>

Missie Nederland (2011,21 november). *Onderzoek 'Jeugdwerk, vak in ontwikkeling'*. Geraadpleegd op 9 mei 2018, van <https://www.missionenederland.nl/k/n646/news/view/18761/233410/onderzoek-jeugdwerk-vak-in-ontwikkeling.html>

Movisie. (2013, 27 mei). *Vrijwilligerswerk is geen containerbegrip*. Geraadpleegd op 14 mei 2018, van <https://www.movisie.nl/artikel/vrijwilligerswerk-geen-containerbegrip>

Osmer, R.R. (2008). *Practical Theology: An introduction*. Grand Rapids/Cambridge: Eerdmans

Pals, A. (2014). *Handboek voor kerkelijke coaches*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief

Paul, H. (2017). *De slag om het hart: Over secularisatie van verlangen*. Utrecht: Boekencentrum

Schuringa, L., (2007). *Projectmatig werken: Handleiding voor projectsturing in de non-profitsector*. Soest: Nelissen

Schwarz, C.A. (1993). *De nieuwe gaventest*. Hoornaar: Gideon

Sloetjes, B. (2008). *Coachen in de kerk: Stimulerend leidinggeven in Gods gemeente*. Kampen: Voorhoeve

Steunpunt Kerkenwerk. (2017). *Salarisschalen Kerkelijk Werkers per 1 januari 2017*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van <http://www.steunpuntkerkenwerk.nl/wpcontent/uploads/2013/05/Salarisschalen-Kerkelijk-Werkers-2017.pdf>

Stoorvogel, H. (2017). *Viva de kerk!: 10 principes voor de kerk van nu*. Utrecht: Kok

Strobbe, M., Veenman, H., De Bruijn, L., Valkenburg, M. (2017). *Vijf frustraties van projectmanagers: ...En wat je ermee kunt doen!* Amsterdam: Mediawerf

The institute for motivational living (2005). *De DISC persoonlijkheidsanalyse: Met voorbeelden van Bijbelse persoonlijkheden*. New Castle: The institute for motivational living

Van Ark, J. & Roest, H. (red.), (2004). *De weg van de groep: Leidinggeven aan groepen in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Meinema

Van den Broek, L., Van der Giessen, R., & Van Oers - van Dorst, A. (2000). *Performance management: Alles over beoordelen, competenties, functioneringsgesprekken, belonen en 360°-feedback* (2^e ed.). Groningen: Line up tekstproducties

Van der Horst, A., Meyer, H., Serlie, A., Wanrooy, M. (2015). *Groot psychologisch modellenboek: 65 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen* (2^e herziene druk). Culemborg: Van Duuren Management

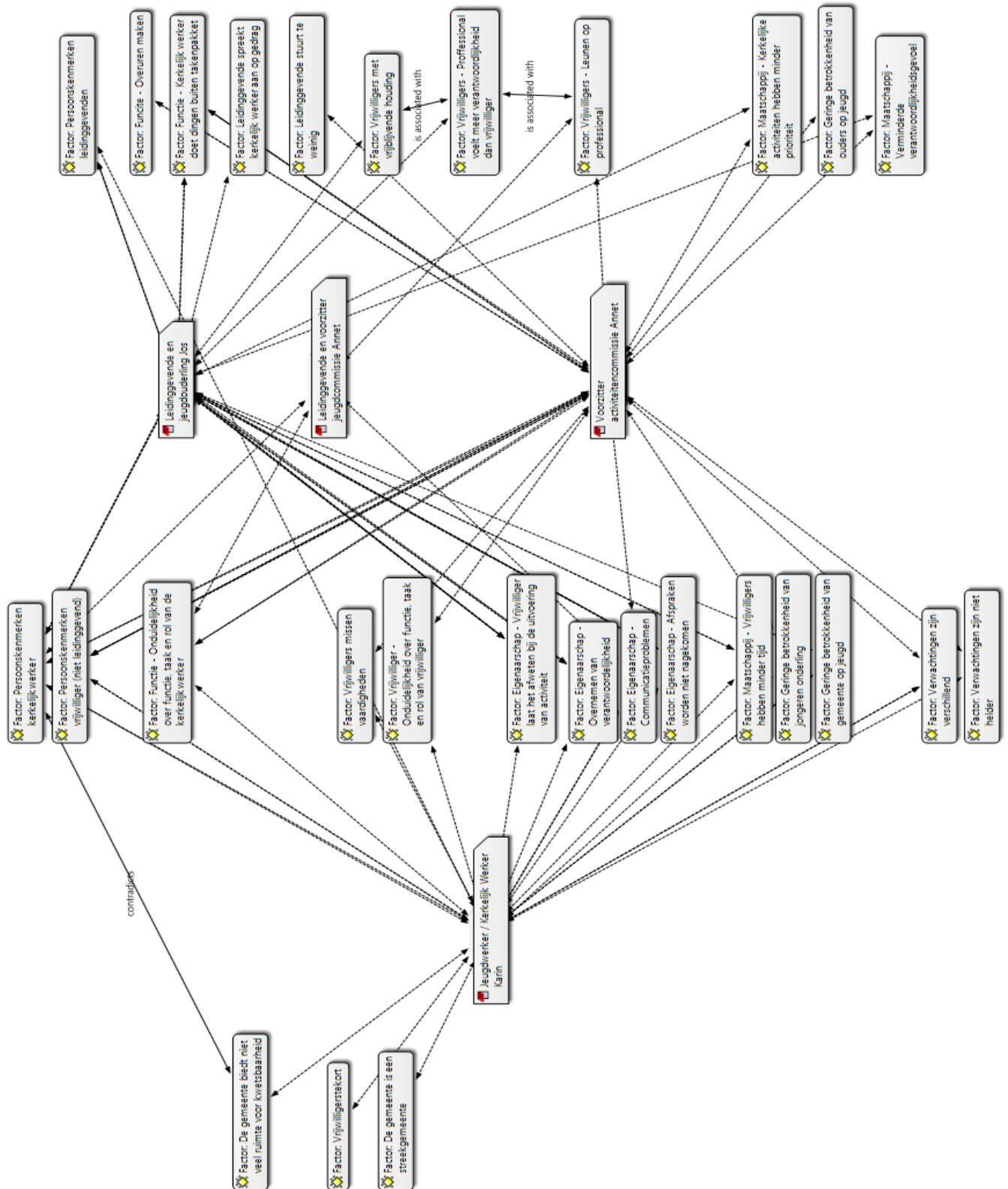
- Van Hell, R., Praamsma, J.M, Van de Lagemaat. T., & Erwich, R. (2017) *De hbo-theoloog tussen ideaal en werkelijkheid: Onderzoeksrapport lectoraat geloven in context*. Ede: Christelijke Hogeschool Ede
- Van Wijnen, H. (2016). *Faith in small groups of adolescents: Being together as a basic given*. Delft: Eburon
- Vaus, D. (2001). *Research design in social research*. London: Sage
- Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?*. Amsterdam: Boom

Bijlage A: Resultaten spanningssituaties

De inhoud van deze bijlage wordt niet openbaar gemaakt.

Bijlage B: Situatie Activiteitencommissie - netwerkoverzicht spanningsfactoren

Overzicht hoe verschillende factoren van spanning in de beleving van de kerkelijk werker (Karin) en betrokken vrijwilligers (Leidinggevende en jeugdouderling, Jos; leidinggevende en voorzitter jeugdcommissie, Coby en voorzitter van de activiteitencommissie, Annet) betrokken zijn in een situatie.



Bijlage C: Voorbeeld 360 graden feedback: Situatie Activiteitencommissie

De inhoud van deze bijlage wordt niet openbaar gemaakt.

Bijlage D: Spanningsthema's

De inhoud van deze bijlage wordt niet openbaar gemaakt.

Bijlage E: Membercheck

De inhoud van deze bijlage wordt niet openbaar gemaakt.