

## **VOORGANGER ALS VOORBIJGANGER JAAROPLEIDING VOOR DE INTERIM-PREDIKANT 2016 (GKV EN NGK).**

### **1. PROFIEL VAN EEN GEMEENTE WAAR EEN INTERIM EFFECTIEF IS**

Een interim-predikant is nodig in een situatie waarin de kerkelijke gemeente in een transitiefase verkeert: er is iets voorbij en er moet iets nieuws komen, maar wat dat is of hoe dat kan worden bereikt, is nog niet duidelijk.

Veelal is het gekoppeld aan het vertrek van de predikant(en) waardoor een nieuwe onzekere situatie ontstaat. Chaos, rouw en onzekerheid zijn kenmerken van een gemeente waar gekozen kan worden voor een tijdelijke begeleiding in plaats van een nieuwe vaste invulling van de aan te stellen beroepskrachten. Ook kan er voor een interim gekozen worden als er juist wel sprake is van een heldere visie op een andere toekomst en ingezien wordt dat het specifieke competenties vereist om dat proces te begeleiden.

De invulling van de rol die een interim-predikant kiest is afhankelijk van wat de situatie vraagt.

Het is een groot verschil of een gemeente rouwt om het vertrek van een zeer geliefd predikant of door terugloop in het aantal kerkgangers zich genoodzaakt ziet om met twee dorpen samen een predikant te beroepen of wanneer een ingrijpend conflict verscheurdheid veroorzaakt heeft. Een nieuwe structuur of samenwerking vraagt weer om een andere invulling.

Overall is sprake van het moeten achterlaten van een voorbije periode en zoeken naar ruimte om iets nieuws te beginnen. Het is een verleiding om in deze situatie snel een nieuwe vaste predikant te beroepen en daarmee te proberen de stabiliteit zo snel mogelijk terug te brengen. Het is daarnaast ook niet altijd wenselijk om een vaste kracht te belasten met een tijdelijke, ingrijpende kwestie, die een zware 'erfelijke' belasting voor betrokkenen kan creëren.

Een gemeente die inziet dat ze tijd nodig heeft om het verleden goed te verwerken om daarmee ruimte te maken voor nieuwe mogelijkheden zal bewust kiezen voor een tussentijd en daar begeleiding in zoeken.

Wanneer is een interim-predikant inzetbaar?

- Bij het vertrek van een predikant die heel lang in een gemeente heeft gestaan.
- Bij conflicten in de gemeente waardoor er geen eensluidend profiel voor een nieuwe predikant/beroepskracht opgesteld kan worden.
- Bij grote veranderingen in de structuur van de gemeente: samenvoeging van (wijk) gemeenten, nieuwe structuur van de kerkenraad, samenwerkingsverbanden met andere kerken, enz.
- Bij ingrijpende koerswijzigingen in de profilering van de gemeente.
- In specifieke situaties waar nog weinig aan beleidsontwikkeling is gedaan en waar, voordat een nieuwe predikant beroepen wordt, allereerst een beleidsplan en een profielschets gemaakt moeten worden.
- Wanneer een predikant met grote problemen uit de gemeente weggaat.
- Wanneer alle communicatiekanalen via de predikant hebben gelopen en er daardoor veel informele circuits zijn ontstaan, blijkt na het vertrek van de predikant dat niemand adequaat geïnformeerd wordt. Dit kan gemakkelijk tot een machtsstrijd leiden.
- In gemeenten waar VINEX-locaties zijn gepland en nieuwe verbanden ontstaan tussen bestaande gemeentes en nieuwe wijken, met de onzekerheid over het stichten van een nieuwe kerk.
- Bij specifieke trajecten op het grensvlak van kerk en samenleving, bijvoorbeeld: missionaire, diaconale en pastorale projecten.

### **2. PROFIEL EN ROLLEN VAN DE INTERIM**

Er zijn, naast de specifieke kenmerken en rollen die een interim in een bepaalde situatie inneemt, enkele algemene kenmerken te schetsen van het profiel van een interim-predikant.

#### **PROFIEL**

Een interim is in de eerste plaats *procesbegeleider*. Hij/zij stelt zichzelf in dienst van de gemeente die in verandering is. Niet de predikant maar de gemeente zoekt naar nieuwe wegen, de interim ondersteunt daarbij en probeert de wegen open te houden. Het leiderschap van een interimmer is dus principieel *begeleidend*. Dat wil niet zeggen dat er niet soms directieve ingrepen nodig kunnen zijn.

Vanaf het eerste contact met de gemeente staat *tijdelijkheid* voorop. Anders gezegd: de interim funktioneert dankzij het feit dat iedereen weet dat hij/zij weer vertrekt.

*Helderheid en transparantie in optreden* zijn van essentieel belang. Hij/zij is gemakkelijk bereikbaar en principieel te storen. Daarmee leeft de interim voor wat hij/zij ook in de gemeente wil bereiken: geen verborgen agenda's, openbaarheid van zaken, heldere lijnen, betrouwbaarheid.

De interim is *pastor* en niet alleen een zakelijke begeleider. De vertrouwelijkheid van het ambt en de begeleiding vanuit het verstaan en vertolken van de Schriften zijn belangrijke hulpmiddelen in het handelen van de interim.

*Communicatie* kunnen initiëren of bevorderen tussen groepen die elkaar zijn kwijtgeraakt of verbonden moeten worden in nieuwe verbanden, is een kerntaak voor de interim. Daarbij hoort ook het kunnen herkennen en kunnen omgaan met conflicten, in openlijke óf sluimerende verschijningsvormen. Eigen communicatieve vaardigheden zijn als voorbeeldfunctie en om vertrouwen te kweken van wezenlijk belang.

Door de positieve krachten aan te spreken in de gemeente voor een *veranderingsproces* helpt de interim om nieuwe openingen te zoeken die na zijn/haar vertrek doorgang blijft vinden. Aandacht voor motivatie en weerstand ("mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden") is daarbij essentieel. Daarmee wordt het "passen op de winkel" omgezet in het zoeken naar nieuwe perspectieven en straalt de interim een fundamenteel vertrouwen uit in de kracht van de gemeente vanuit de Geest die gaat waar geen wegen gaan.

Een interim is voortdurend op zoek naar de *dynamische balans* tussen verleden en toekomst van de gemeente, afstand en betrokkenheid in eigen taakopvatting, beleidsontwikkeling en gemeenschapsvorming, adviseur en procesbegeleider (invulling van de rol).

Ambt/professie/persoon behoren in evenwicht te zijn. De drieslag die voor iedere predikant geldt, (zoals dr. G. Heitink in zijn boek "De biografie van de dominee" uitlegt) kan specifiek voor de interim worden ingevuld. Er ligt veel nadruk op de *professionaliteit*, daarvoor is een eigen scholing nodig (veranderkundige competentie in combinatie met operationeel managen van werkprocessen); de *persoon* van de interim is op een andere manier in het geding, waarbij met name een goede verhouding tussen afstand en nabijheid essentieel is; en daarnaast speelt het *ambt* een ondersteunende rol.

*Rapportage*, heldere presentatie en goede afronding horen bij iedere interim-opdracht. Daartoe is het nodig dat een interim zich adequaat kan uitdrukken in woord en geschrift.

Het is nodig dat een interim zijn/haar *eigen support* kan organiseren: het is een eenzaam bestaan, het vereist stabiliteit in de eigen emotionele huishouding en actief zoeken naar ondersteuning, zowel in de gemeente (een begeleidingsgroep) als daarbuiten (een intervisiegroep/netwerk).

#### ROLLEN VAN DE INTERIM

We onderscheiden vier rollen voor een interim, die om verschillende competenties en trajecten vragen: **Overbruger**: een tijdelijke vervanger die als een "consulent-plus" zorgt dat de gemeente-activiteiten doorgang vinden, dat er een centraal aanspreekpunt is en dat er goed nagedacht wordt over de toekomst. Het is in principe de lichtste vorm van het interim-schap, maar ook de meest ongewisse omdat het onhelder is wat er op tafel of 'uit de kast' komt.

**Rouwbegeleider**: nadruk op de pastorale vaardigheden in een gemeente waar afscheid is genomen van een predikant of een structuur die niet meer functioneert, waardoor er tijd nodig is voor terugblikken en verwerken, voordat er ruimte komt voor iets nieuws.

**Beleidsbegeleider**: nadruk op vaardigheden die beleidsontwikkeling stimuleren in een gemeente waar door samenvoeging of een nieuwe structuur visie ontwikkeld moet worden op de toekomst.

**Crisisbegeleider**: nadruk op bemiddelingsvaardigheden en conflictoplossing in een gemeente waar verdeeldheid en geschokt vertrouwen aan de orde is.

(N.B. In het boek "Voorganger als voorbijganger" stelt Rein Brouwer op pag. 79 een andere indeling voor: coaching/overbrugging/conversie/reconstructie.)

### 3. CYCLUS VAN DE INTERIMMER

De 'cyclus' van de interim (cf. het hierboven genoemde boek 'Voorganger als voorbijganger') onderscheidt 8 fasen/onderdelen in het werk van de interim: contact, contract, taakafbakening, analyse, identiteit en visie-ontwikkeling, structuurverandering, besluitvorming en afscheid en evaluatie. In een later stadium is hier nog het onderdeel, de fase implementatie (voor afscheid en evaluatie) aan toegevoegd.

Het begin is van essentieel belang voor het hele proces. De eerste kennismaking, de vragen die aan de orde komen voordat je besluit om te starten, bepalen vaak het vervolg. Hoe presenteer je jezelf (verbaal en non-verbaal): de eerste indruk blijft (lang)hangen!

De hoofdtaken van een interim is: begeleiding van het proces van transitie. Daarnaast zijn er *doorgaande* taken die in tussentijd moeten worden vervuld. Alle doorgaande taken die de interim op zich neemt zullen in het licht van die transitie worden gezien en besproken worden.

Een basisvaardigheid van een interim is om snel en adequaat een analyse te maken wat er speelt. Niet alleen het probleem wordt in kaart gebracht, maar ook de bredere kerkelijke en sociale kaart komt aan de orde. Het gaat om het ontdekken van patronen van leiderschap, machtsstructuren, essentiële momenten in de geschiedenis, blootleggen van het gemeenteprofiel, de benoemde en/of geleefde identiteit.

Een gemeente in transitie heeft behoefte aan een bezinning op de fundamentele vragen van het gemeente-zijn: *Wie zijn wij?* En: *Wat is onze opdracht?* Een interim schept ruimte voor deze gesprekken en maakt de weg vrij voor nieuw beleid en nieuwe wegen.

Keuzes maken is een noodzakelijk onderdeel in een transitieproces. De interim zorgt daarbij voor steun en heldere procedures bij lastige stappen in dit proces. De gemeente is en blijft subject van het proces. Vanaf het begin heeft de interim-predikant oog voor de noodzakelijke inbedding van de veranderingen. Wat is er nodig om te zorgen dat het beklijft? Hoe organiseer je draagvlak en leiding voor verdere invoering van de veranderingen?

### 4. UITGANGSPUNTEN VOOR DE OPLEIDING

De opleiding is bedoeld als deskundigheidsontwikkeling voor ervaren predikanten die aantoonbare voor een interim relevante competenties hebben ontwikkeld in hun basisprofessie. In het uitoefenen van het ambt van predikant in een 'normale' situatie zijn veel elementen te vinden die bij een interim uitvergroet aan de orde komen.

Met name de praktische theologie, toegespitst op de gemeente-ontwikkeling, waarbij veranderingsprocessen aan de orde zijn, speelt een belangrijke rol. Basiskennis van veranderingsprocessen, communicatie, leiderschap en groepsprocessen wordt verondersteld en in de opleiding vergroot.

De opleiding zet fundamenteel in bij de eigen ervaringen en mogelijkheden van de deelnemers. Alle aanwezige kennis in de groep wordt gedeeld en benut. Deelnemers formuleren aan het begin van de opleiding hun eigen leerroute, aansluitend bij hun eigen ervaringen en mogelijkheden.

Iedere deelnemer is subject van haar/zijn eigen leerproces. Daartoe worden eigen leervragen geformuleerd en wordt er een logboek bijgehouden waarin het leerproces wordt beschreven en zo nodig bijgesteld.

De rol van de docenten/begeleiders is in de eerste plaats structurerend en faciliterend. Daarnaast geven ze ook inhoudelijk leiding en na afloop hebben ze een beoordelende rol.

Persoon en taak van de deelnemers zijn voortdurend in beeld. Eigen functioneren (attitude), visie op het interim-predikantschap en vaardigheden wisselen elkaar steeds af. De samenwerking tussen de deelnemers wordt gestimuleerd, zodat onderlinge feedback en gezamenlijk leren alle kans krijgen.

De leercirkel van Kolb is uitgangspunt voor de verschillende onderdelen van de opleiding en in alle onderdelen van de opleiding wordt de cirkel rondgemaakt: reflectie op eigen ervaring/nieuwe theorie/handelingsalternatieven/oefeningen.

## 5. DOEL VAN DE OPLEIDING

De opleiding heeft tot doel om ervaren gemeentepredikanten te specialiseren in het begeleiden van een gemeente in een tussentijd, zodat er in die gemeente ruimte ontstaat voor een nieuwe start die met overtuiging ingezet kan worden, gedragen door een gedeelde visie op de ontwikkeling van het gemeente-zijn.

Voor de deelnemers betekent het dat ze na afloop:

- \* inzicht hebben in de mogelijke taken en rollen van een interim-predikant,
- \* instrumentarium hebben ontwikkeld om gemeenten in een tussentijd te begeleiden,
- \* startcompetenties hebben ontwikkeld (theologisch en agogisch) om bovengenoemde rol te vervullen,
- \* inzicht hebben in de specifieke context van het betreffende kerkgenootschap/de kerkelijke gemeente.

## 6. TOELATINGSEISEN EN SELECTIE

De toelating zal plaatsvinden in twee stappen d.m.v. een gestructureerd interview:

- a. Gesprek met een tweetal vertegenwoordigers uit de GKV en NGK (of anderen), een gesprek over de *geschiktheid* binnen de betreffende kerk
- b. Gesprek met de beide docenten met het oog op de startcompetenties bij aanvang.

Indien beide gesprekken positief verlopen wordt men toegelaten tot de opleiding.

*(De gesprekken zullen plaatsvinden op 12 en 13 oktober 2015 in Zwolle; reservedag is 9 november).*

Objectieve criteria zijn:

- \* minimaal 5 jaar werkervaring,
- \* ten minste twee gemeenten gediend hebbend (of in de tweede werkzaam zijn),
- \* ervaring met het leidinggeven aan kerkelijke veranderingsprocessen.

N.B.: overleg met en toestemming van de kerkenraad is nodig om aan deze opleiding deel te nemen.

## 7. WERKEN AAN COMPETENTIES

Bij de toetsing vooraf en ter afsluiting zal vooral gekeken worden naar de volgende elementen (cf. Joke van Saane: Geloofwaardig leiderschap), die we toepassen op de specifieke eisen die aan de interimmer worden gesteld:

- a. Agogische vaardigheden, zoals analyse – en conflictbemiddelingsvaardigheden, inzicht in groepsprocessen, procesbegeleiding en het in staat zijn om de theologie te kunnen integreren in een interim-proces;
- b. Zelfreflectief vermogen, d.w.z. : aanspreekbaar op eigen gedrag en op eigen spiritualiteit, inzicht in eigen capaciteiten en grenzen, om kunnen gaan met kritiek en openheid voor feedback;
- c. Interpersoonlijke gerichtheid d.w.z.: gevoelig zijn voor wat er leeft (zonder oordeel!), gericht op de groep: meervoudig partijdig, in staat om groepsleden te verbinden, ook in conflictueuze situaties, kunnen omgaan met weerstand en in staat zijn tot zelfdifferentiatie en authentiek gedrag;
- d. Emotionele stabiliteit, d.w.z.: niet afhankelijk van goedkeuring van buiten: interne locus of control, kunnen omgaan met druk en spanning, stabiele eigen leefsituatie en out-of-the-box kunnen denken: nieuwe verbindingen kunnen initiëren;
- e. Integriteit, d.w.z. : transparant in optreden, helder over eigen rol en verantwoordelijkheid (ambt/persoon/professie) en betrouwbaar in het omgaan met geheimhouding.

## 8. METHODE VAN WERKEN

- \* aanbieden van specifieke theorieën en modellen
- \* reflectie op eigen ervaringen, gericht op kwaliteiten en valkuilen als interim
- \* gezamenlijke doordinking van vragen die bij de invulling van het interim-schap horen, zowel theologisch als agogisch
- \* zelfstudie, uitmondend in korte papers
- \* oefeningen om de eigen attitude te versterken
- \* praktijkopdrachten
- \* verbreding van de horizon door interviews en werkbezoeken
- \* intervisiegroepen
- \* bijhouden van logboek om eigen leerproces te volgen, uitmondend in leerprocesnota dat uitgangspunt is voor een eindbeoordeling.

## 9. CURRICULUM/PROGRAMMA

*De opleiding wordt gehouden in Conferentiehôtel Mennorode te Elspeet.*

*De meerdaagsen starten om 10 uur en duren tot 17 uur de laatste dag, de eendaagsen duren van 10-17 uur.*

*Tijdsinvestering: 24 dagdelen van 3 uur = 72 uur (excl. voorbereiding, zelfstudie – eveneens ca. 72 uur – en uitvoering stageopdrachten/intervisie)*

- \* 18 januari (ééndaagse): Startdag opleiding
  - Inleiding op de opleiding
  - Kennismaking
  - College: basisprincipes van het interim-werk
  - Formulering leervragen
  - Afspraken intervisiegroepen, opdrachten (opening en sluiting, interview), enz.
- \* 15 en 16 februari (tweedaagse): 'Voorganger als voorbijganger'
  - Profiel van de interim: college en verwerking
  - De cyclus en de taken/rollen van de interim
  - Evaluatie interviewopdracht
- \* 4, 5 en 6 april (driedaagse): 'Werken aan de vaardigheden en attitude van de interim'  
Trainingen rond:
  - communicatieve vaardigheden
  - (stijlen van) leiderschap
  - conflictbegeleiding
  - leren analyseren
  - beleidsontwikkeling
  - veranderingsstrategieën
  - implementatie
  - waarderend onderzoeken (AI)Tevens zullen deze (of op andere) dagen enkele gastcolleges worden gegeven, zoals o.a. dr. Joke van Saane (VU) over de godsdienstpsychologische kant van leiderschap.
- \* 30 mei (één dag): 'De theologie van de interim' (over ambt, ecclesiologie en spiritualiteit), college van dr. Rein Brouwer(PThU) en verwerking.
- \* 3 oktober (één dag): Analyse en systeemtheorie
  - Evaluatie analyseopdracht
  - College: systeemtheorie als hulpmiddel voor interim-predikant
- \* 28 en 29 november (tweedaagse): Afsluiting opleiding
  - Evaluatie interventieopdracht
  - De rol van geloof en theologie in interim-situaties (gebruik van bronnen en rituelen; rol van gebed en liederen; de interim als geestelijk begeleider)
  - Evaluatie en afronding

NB. Iedereen bereidt – in tweetallen- voor de opleidingsdagen een ochtend of middag/avondsluiting voor van 15 minuten en kiest tekst/lied dat bij een interim (en/of situatie) past. Iedere bijeenkomst wordt daarmee begonnen en besloten.

Afspraken hieromtrent worden op de startdag in januari gemaakt.

## 10. LITERATUUR

1. Voorondersteld:
  - R. Brouwer, H.J. Oortgiesen en J.van Ark: Voorganger als voorbijganger, Zoetermeer, 2013
  - J. van Ark en H. de Roest (red.) : De weg van de groep, Zoetermeer, 2004
2. Keuzeliteratuur tijdens de opleiding aanbevolen/uit te kiezen
  - J. Hendriks: Verlangen en vertrouwen, Kampen 2008

- 
- E. Friedman: Van geslacht op geslacht, Gorkum, 1999
- L. de Caluwé en H. Vermaak: Leren veranderen, Alphen aan de Rijn, 1999
- H. Nathans: Adviseren als tweede beroep, Deventer, 1999
- L. Pater en M. Schuurman, Communicatie en implementatie, Boom Lemma, 2010
- H. Prein: Trainingsboek conflicthantering en mediation, Houten/Diegem, 2007
- J. van Saane: Geloofwaardig leiderschap. Zoetermeer, 2012
- S. Stoppels, Voor de verandering Zoetermeer, 2007

## 11. Praktijkervaring opdoen

We gaan ervan uit dat iedereen drie opdrachten uitvoert:

- A. In het voorjaar van 2016 een **interview** met een kerkelijke of seculiere interim (verslagen worden besproken in de februarisessie);
- B. In najaar 2016 (oktober) bespreking van een **analyseopdracht**: (dus voor of direct na de zomer afronden!)  
Zoek een kerkelijke gemeente waar je een (kleine) analyse-opdracht kunt uitvoeren, bijv. het maken van een SWOT-analyse, een kerkelijke/sociale kaart, het voorwerk voor het maken van een visitekaartje of nieuwe profielschets voor toekomstige predikant, of....  
Maak een verslag van je opdracht en de bespreking ervan in de gemeente.
- C. In het najaar van 2016 (in november besproken in de groep): **een interventieopdracht**  
Zoek een kerkelijke gemeente waar iets aan de hand is en waar begeleiding van buiten is ingeroepen (bijv. via visitatie of classis), waar je zelf een beperkte rol kunt meespelen om een stap te zetten: een kerkenraadsvergadering, een gemeenteavond, een korte procesbegeleiding of bemiddelingsgesprek of....  
Het kan dezelfde situatie zijn als bij de analyseopdracht, maar dat hoeft niet.  
Beschrijf de interventie zo feitelijk mogelijk en reflecteer op je aanpak en het effect.

*Tijdsinvestering:* A ca. 5 uur  
B ca. 25 uur  
C ca. 25 uur

Verder:

Intervisiegroepen m.h.o. gezamenlijke reflectie en studie.

*Tijdsinvestering: ca. tweemaandelijksse bijeenkomsten van 1 dagdeel (6x) = ca. 20 uur*

Literatuurstudie: op basis van reflectie kiest ieder literatuur voor eigen verdere verdieping.

*Tijdsinvestering: minimaal ca. 20 uur*

Afronding

Eind 2016 vinden de individuele gesprekken plaats op basis van een eindverslag.

*Tijdsinvestering: ca. 10 uur*

N.B.: Op grond van het aantal uren, de inhoud van de opleiding en uitgaande van de norm van 28 uur voor 1 studiepunten geeft de jaartraining in totaal 8 tot 9 studiepunten.

## 12. Kosten

De kosten voor de opleiding bedragen per deelnemer (incl. verblijfskosten) plm. € 2.500,-.

### GKV-deelnemers

kunnen deze kosten financieren uit hun budget voor scholingskosten, waarbij een deel van de scholingskosten van 2017 na plaatselijk overleg voor 2016 bestemd kan worden. Ook kan een predikant ervoor kiezen om wat boven de scholingskosten van een jaar uitgaat zelf te betalen (fiscaal aftrekbaar).

### NGK-deelnemers

kunnen deze kosten deels financieren uit hun budget scholingskosten.  
V.w.b. de fiscale aftrekbaarheid geldt hetzelfde als hierboven genoemd.