



Protestantse
Kerk

VRUCHTBAAR MISSIONAIR LEIDERSCHAP

Maart 2021



Dienstenorganisatie Protestantse Kerk

Joseph Haydnlaan 2a
Postbus 8504
3503 RM Utrecht

Telefoon: (030) 880 18 80
E-mail: info@protestantsekerk.nl

Auteur: dr. Sake Stoppels

De bijbelteksten in deze uitgave zijn, tenzij anders vermeld, ontleend aan de Nieuwe Bijbelvertaling
© Nederlands Bijbelgenootschap 2004

Inhoudsopgave

INHOUD	Pagina
1. Inleiding	4
2. Opzet en inhoud van het artikel	5
3. 'Wie kan dat allemaal?'	6
4. Leiderschap in de kerk is primair volgelingen	7
5. Van persoon naar proces	8
6. Leiderschap, dienst en macht	9
7. Missionair leiderschap: een eerste plaatsbepaling	10
8. Op weg naar teamleiderschap	13
9. Van 'vermeerderaar' naar vermenigvuldiger	16
10. Onderscheidend leren leven	17
11. Verhalend leren leven	20
12. Ondernemend leiderschap op de levensbeschouwelijke markt	21
13. Ontregelend, schurend leiderschap	24
14. Afsluiting	28
15. Verwerkingsvragen	28

1. Inleiding

‘De bloei van het gemeentelven en ook de persoonlijke groei op geestelijk gebied staan of vallen met het functioneren van de pastor als geestelijk leider. Enthousiasme en inspiratie zijn sterk gebonden aan de persoon van de pastor. Een vitale gemeente staat of valt met wie als pastor functioneert, zo blijkt (...) uit de alledaagse ervaring.’¹

De uitspraak komt van de godsdienstpsycholoog Rein Nauta. Zijn massieve, vierkante stelling zal bij velen verzet oproepen. Dat verzet, zo zouden we kunnen zeggen, is even terecht als onterecht. Terecht omdat de christelijke geloofsgemeenschap meer is dan wat leiders ervan maken. Gelovigen zijn gelukkig niet met huid en haar overgeleverd aan hun leiders. De gemeente is immers ‘een koninkrijk van priesters’ (I Pt. 2:9). Toch moeten we ons niet te snel distantiëren van de stelling van Nauta. Hij blijft dicht bij de kerkelijke werkelijkheid: de cruciale rol van voorgangers valt niet te ontkennen. Leiderschap doet er wezenlijk toe, zowel in bestaande gemeenten als op bijvoorbeeld pioniersplekken. Alle emancipatie en mondigheid ten spijt en ondanks alle nadruk op participatie, zelfsturing en meervoudig leiderschap, neemt de voorganger in de kerk nog altijd een belangrijke plek in. Godsdienstpsycholoog Joke van Saane ziet die plek in onze tijd zelfs alleen maar belangrijker worden: ‘Het is een paradox. Hoe leger de kerk wordt, hoe meer mensen die lid blijven behoefte hebben aan iemand die hun keuze bevestigt. Wanneer je meegaat met de massa van de kerk, zorgt die massa ervoor dat je denkt: ik heb een goede keuze gemaakt. Maar in een lege kerk wordt de manier hoe de voorganger zich presenteert steeds belangrijker. Dus, hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger wordt.’² Ze onderbouwt deze uitspraak niet vanuit empirisch onderzoek, maar haar uitspraak klinkt plausibel in een tijd waarin de krimp van de kerk veel gelovigen onzeker maakt. Met de afnemende binding van mensen aan gemeenschappen en de groeiende(?) consumentenhouding rond zingeving en lifestyle lijkt deze factor ook alleen maar belangrijker te worden. Het past ook in het bredere maatschappelijke plaatje waar ‘de poppetjes’ belangrijk zijn. De politiek is hier illustratief: soms is een politieke partij nauwelijks meer dan de lijsttrekker.

Zet ik de voorganger binnen een geloofsgemeenschap met deze aftrap niet te veel op een voetstuk? Zou het van meet af aan al niet vooral over gedeeld leiderschap moeten gaan? Dat laatste moet zeker (zie de paragrafen 7 en 8 hieronder), maar om de zaak op scherp te krijgen heb ik toch wat provocerend willen aftrappen. Mijn motief daarvoor heeft mede te maken met de neiging van voorgangers, pastores en ook kerkelijke pioniers zich bescheiden op te stellen. ‘Ik ben meer een herder dan een leider’, kunnen we horen uit de mond van pastores.³ Daarmee bagatelliseren ze echter soms hun bijzondere en ook toonaangevende plek binnen een geloofsgemeenschap. Het woord ‘leider’ scoort niet hoog in de kerkelijke wereld. Dat heeft iets sympathieks (‘leiding geven doen we samen’), maar het kan ook de werkelijkheid verhullen. Voorgangers zijn hoe dan ook leider, ook als ze dat zelf helemaal niet nastreven en zelfs als ze allergisch zijn voor het woord. Goed leiderschap begint met de erkenning van het eigen leiderschap. Zonder dat gebeuren er ongelukken. ‘Pastores die het idee van leiderschap voor hun eigen functioneren verwerpen, dreigen zichzelf dus buiten de groep te plaatsen en lopen het risico zich al bij voorbaat als slachtoffer van het sociale en politieke proces te presenteren.’⁴ Nadrukkelijk kiest het recente IPSOS-onderzoek naar de

¹ Rein Nauta, ‘Theologie als handicap’, in: *Praktische Theologie*, jrg. 25 (1998), nr. 3, p. 95. Zie ook zijn *Paradoxaal leiderschap. Schetsen voor een psychologie van de pastor*, Nijmegen 2006, p. 114, 115

² Nico Krijn, ‘Hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger’. Interview met dr. Joke van Saane, in: *Handelingen. Tijdschrift voor praktische theologie en religiewetenschap*, jrg. 43 (2016), nr. 2, p. 65

³ Jack Barentsen, Annemarie Foppen, ‘Leiderschap, hermeneutiek en groepsidentiteit in een maatschappij zonder grenzen’, in: Leon van den Broeke, Eddy van der Borght (red.), *Religieuze leiderschap in post-christelijk Nederland*, Utrecht 2020, p. 181 ev.

⁴ Idem, p. 184

toekomstbestendigheid van lokale PKN-gemeenten daarom ook voor een accent op leiderschap en de toerusting daarvoor. De laatste van vier centrale beleidsaanbevelingen luidt als volgt: 'Rust predikanten uit met vaardigheden en kennis om goed leiding te geven aan hun gemeente.'⁵ Ook hier wordt gewag gemaakt van aarzelingen op dit punt bij predikanten: 'De predikant is het (sic) sleutelfiguur binnen een gemeente en kan door zich meer als leider te profileren verandering teweeg brengen, mits hij/ zij dat wil en kan. Dit is voor veel predikanten een nieuwe rol die ze wellicht niet willen of niet weten vorm te geven.'⁶ Cruciaal is dus het (h)erkennen, aanvaarden en ontwikkelen van een houding waarin leiderschap ten volle wordt omarmd: 'ik b n leider!'.

'Ik b n leider!'

Er is dus alle reden om in algemene zin over kerkelijk leiderschap na te denken. In dit artikel komt er nog een toespitsing bij. Het gaat hier vooral om missionair leiderschap. Dat is leiderschap dat een geloofsgemeenschap gericht mee willen nemen naar een open, dienstbare en ontvankelijke oriëntatie op de omgeving. Ik herinner hier aan de omschrijving die Gert-Jan Roest geeft van missionair-zijn: 'vanuit liefde in beweging komen ter wille van anderen namens God.'⁷ De centrale vraag in dit artikel is hoe leiderschap kan bijdragen aan die gerichtheid. Ook hierin speelt de voorganger van de gemeente een belangrijke rol. We kunnen rond het missionaire functioneren van de gemeente dan ook echo's horen van Nauta's boude stelling over de rol van de voorganger. Zo bijvoorbeeld bij Gert Cordier en Nelus Niemandt: 'If the pastor for some reason does not buy into the concept of missional church, or is not actively involved in the process, or is unwilling to develop a new leadership and pastoral style, or is unwilling or incapable of the complex and challenging journey of missional formation, the process is doomed beforehand.'⁸ Missionair kerk-zijn lukt niet zonder missionair gedreven en bedreven voorgangers.

2. Opzet en inhoud van het artikel

Hoe kan leiderschap bijdragen aan een groei in het missionaire bewustzijn en handelen van de kerkelijke gemeente? Dat is de kernvraag van dit artikel. Ik spits die vraag vanwege de primaire doelgroep van dit artikel toe op de voorganger, maar meld ook direct dat teamleiderschap hier van cruciaal belang is. De gekozen focus maakt ook dat allerlei meer generieke leiderschapsinzichten niet aan de orde zullen komen. Ook 'missionair leiderschap' is echter nog een zeer breed concept. Dat betekent dat er ook binnen dit aandachtsveld keuzes gemaakt moeten worden. Cruciaal daarbij zijn uiteraard het eigene van missionair zijn en het proces van contextualisering. Deze blijven hier echter buiten beschouwing omdat ze in de artikelen van Gert-Jan Roest al uitvoerig aan de orde komen. Ik heb gekozen voor de volgende speerpunten:

- Het is goed om allereerst de druk van de ketel te halen. De voorganger van de gemeente is de Messias niet (par. 3).
- Leiderschap binnen de kerk is op paradoxale wijze primair volgelingschap (par. 4).

⁵ IPSOS, *De sleutel tot toekomstbestendigheid ligt in het creëren van een kerk die van en voor iedereen is*. Rapport voor Rian Binnendijk, Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland, februari 2020, p. 10

⁶ IPSOS-rapport, p. 11

⁷ Gert-Jan Roest, *Contextualisatie en contextverkenning*, Utrecht (PKN) 2021, p. 12 ev. Het document is te downloaden vanaf <https://protestantsekerk.nl/>

⁸ Gert S Cordier, Cornelius JP Niemandt, '[Core capacities for the minister as missional leader in the formation of a missional congregational culture. Part 1, Role of a minister](#)', in: *Journal of Missional Practice*, winter 2015. (geraadpleegd 15 december 2020)

- Het is nodig om leiderschap als concept nader te omschrijven. We zien daarbij een ontwikkeling: van concentratie op de *persoon* van de leider naar een focus op het *proces* van leidinggeven (par. 5).
- Dienaren des Woords spreken niet vaak over macht. In de kerk is het vooral ‘dienen’ dat de klok slaat. Toch hebben voorgangers wel degelijk macht. Dat vraagt allereerst om erkenning daarvan en vervolgens om het vermogen er wijs mee om te gaan. Er is iets als dienstbare macht (par. 6).
- Na de brede omschrijving van leiderschap in paragraaf 5 volgt een verdere toespitsing op *missionair* leiderschap. Ik neem daarbij de omschrijving van Robert Doornenbal als uitgangspunt. (par. 7)
- De missionair leider als solist is gedoemd vast te lopen. Missionair leiderschap kan niet zonder teams (par. 8).
- In het verlengde van het voorgaande punt: leiding geven betekent mede investeren in anderen. Missionair leiderschap is vermenigvuldigend leiderschap (par.9).
- Missionair present zijn in de samenleving kan op tal van manieren. Is er een specifieke weg waartoe een gemeente geroepen wordt? Wat is haar specifieke plek in het Lichaam van Christus? Het gaat hier om de kunst van het luisteren, het zien, het onderscheiden. De zoektocht daarnaar opent ook de ogen en oren voor wat al *is* (par.10).
- In een tijd van narrativiteit – geen betoog, maar een verhaal – is het zaak dat er creatieve verbeeldingen worden gevonden om het missionaire karakter van de gemeente uit te drukken, te bewaren en te versterken. De voorganger heeft hier een belangrijke rol (par. 11).
- De kerk heeft te midden van veel andere aanbieders een plek op de levensbeschouwelijke markt. De dominee zal ergens ook (ver)koopman moeten zijn. Dat vraagt om ondernemend leiderschap (par. 12).
- Missionair leiderschap haalt de gemeente uit haar binnenkerkelijke comfortzone. Dat roept onherroepelijk verzet op. Zelf-differentiatie van degenen die leiding geven is hier belangrijk (par. 13).

Bij al deze dimensies zoek ik naar beweging: hoe kunnen voorgangers groeien in hun leiderschap ten dienste van het missionaire functioneren van de gemeente? Paragraaf 14 sluit als epiloog dit artikel af. Daarna volgen in paragraaf 15 nog verwerkingsvragen, geformuleerde vanuit de voorgaande paragrafen.

3. ‘Wie kan dat allemaal?’

De uitspraken van Nauta en van Cordier & Niemandt hierboven geven een bepaalde druk op (missionair) leiderschap. ‘Wie ben ik dat ik hier leiding zal geven?’ Ook bij het lezen van literatuur over leiderschap kan de moed je als voorganger in de schoenen zakken. Tal van gewenste of zelfs noodzakelijk geachte kwaliteiten passeren doorgaans de revue, soms zelfs dermate hooggestemd dat geen mens, laat staan een leider, erbij kan. Te hoge eisen leggen lam en bouwen dus niet op. De gemeente is geen prestatie maatschappij. Dit artikel wil uiteraard niet lamleggen, want daar is geen voorganger en ook geen gemeente mee gediend. Het wil wel uitdagen om uitdagingen aan te gaan. Die zijn er immers te over. Meerdere auteurs gebruiken in dat kader de metafoor van de routekaart. We zijn in onbekend gebied terechtgekomen, waar nog geen topografische kaarten voor beschikbaar zijn.⁹ Dat maakt het erg lastig een goede route te vinden. Leiderschap in zo’n situatie is niet eenvoudig. Belangrijk is hier vertrouwen. Daar waar ‘op de kaart’ vertrouwen is gegroeid in iemands leiderschap, zal dat er ook zijn bij het betreden van onbekende, ‘kaartloze’

⁹ Alan J. Roxburgh, *Missional Map-making. Skills for Leaders in Times of Transition*, San Francisco 2010 en Tod Bolsinger, *Canoeing the Mountains. Christian Leadership in Uncharted Territory*, Downers Grove 2015

gebieden, zo meent Bolsinger. 'No one is going to follow you off the map unless they trust you on it.'¹⁰ Vertrouwen is cruciaal bij het betreden van onbekend terrain. Bolsinger gaf zijn boek over leiderschap de titel mee *Canoeing the Mountains*. Hij grijpt daarmee terug op Amerikaanse ontdekkingsreizigers die westwaarts trokken en dachten via goed bevaarbare rivieren met hun kano's uiteindelijk de zee te kunnen bereiken. Ze stuitten echter op hoge bergtoppen, ravijnen, watervallen, stroomversnellingen etc. Kortom, de kano's waren volstrekt ongeschikt om de expeditie mee te voltooien. Zo probeert Bolsinger het complexe karakter van kerkelijk leiderschap te verbeelden. We kunnen niet meer toe met wat altijd heeft gewerkt. Het maatschappelijk landschap waarbinnen kerken hun weg zoeken, is een stuk ruiger geworden. We zullen soms eerder moeten raften dan peddelen.

Calvijn typeert in zijn *Institutie* de prediker ergens als 'een of ander mensje uit het stof opgerezen om in de naam Gods te spreken.'¹¹ Dat beeld ontspant. We zouden het ook op kerkelijk leiderschap kunnen toepassen. Een beperkt en kwetsbaar mensje geeft in onzekere tijden leiding aan een groep kwetsbare en beperkte mensen. 'De kerk is een zootje', zei ds. Jan Buskes ooit. Wie de praktijk van de gemeente van dichtbij kent, zal dat herkennen. Het ideaal is meestal grootser dan de praktijk. Zo kunnen we ook naar leiderschap kijken. Ontspannen, want het blijft allemaal stukwerk, ook leiderschap. Kerkelijke verandering en vernieuwing liggen niet voor het opscheppen. De praktijk is weerbarstig, ook die van leidinggeven. Maar tegelijk, zo zou je kunnen zeggen, is de gemeente van Christus wel een heilig zootje, of beter, een geheiligd zootje. Ze hoeft niet alles zelf op te hoesten, ze wordt gedragen. Haar (missionaire) roeping steunt op een belofte van Aanwezigheid. Dat biedt ook perspectief voor leiderschap. Buskes heeft het nodige met de kerk meegemaakt, maar distantieerde zich niet van de gemeente. Integendeel, hij voegde nog iets toe aan die uitspraak van zo-even: 'en ik hoor bij dat zootje'. Hij bleef zich verbonden weten. Dat is cruciaal voor leiderschap: een blijvende identificatie met de gemeente (zonder er overigens mee samen te vallen! Zie paragraaf 13).

De gemeente en ook haar leiders zijn niet volmaakt. Ze hoeven dat ook niet te zijn. De in dit artikel besproken leiderschapskwaliteiten zijn daarom ook geen strenge minimumeisen voor goed leiderschap, maar vooral bedoeld om uit te dagen en zo met een open mind en met vertrouwen naar de eigen manier van leidinggeven te kijken en er aan te werken. Daarbij is het goed te weten dat de kerkelijke leider niet in de eerste plaats leider is, maar primair volgelingschap. Daarover nu wat meer.

4. Leiderschap in de kerk is primair volgelingschap

'Jesus does not call leaders; he calls followers to follow him. (...) The Jesus paradox is that only Christians lead by following.'¹² Het is goed deze kernachtige stelling van Nelus Niemandt in het begin van dit artikel te onderstrepen. Leiderschap in de kerk is primair 'volgelingschap'. 'Leaders must first allow themselves to be led', schrijft Simon Walker kort en krachtig.¹³ Kerkelijke leiders zijn in de eerste plaats volgelingen, leerlingen. We kunnen dat ook motiveren vanuit de *missio Dei*.¹⁴ God gaat voorop, God roept de gemeente waar Hij al is. Leiderschap is dus vooral een kwestie van zorgvuldig kijken, luisteren en volgen. Liefde is hier cruciaal. In zijn boek 'In de naam van Jezus' dat handelt over christelijk leiderschap in de toekomst, schrijft Henri Nouwen dat voor pastores en andere voorgangers het antwoord op één vraag alles bepalend is. Die ene cruciale vraag gaat niet over theologische kennis,

¹⁰ Bolsinger, *Canoeing the mountains*, p. 47

¹¹ Aangehaald in Gerben Heitink, *Biografie van de dominee*, Baarn 2001, p. 29

¹² Nelus Niemandt, *Missional Leadership*, Cape Town 2019, p. 112

¹³ Simon P. Walker, *The Undefended Leader*, Carlisle 2010, p. 86

¹⁴ Zie Gert-Jan Roest, *Wie wil er missionair zijn?* Utrecht 2021, par. 4.1. Het artikel is te downloaden vanaf <https://protestantsekerk.nl/>

pastorale fijngevoeligheid of leidinggevend vermogen. Dat zijn zeker belangrijke elementen bij het voorganger zijn, maar ze komen bij Nouwen pas aan de orde als er eerst een andere vraag is geweest. Dat is de vraag die Jezus tot drie keer toe stelt aan Petrus: 'heb je me lief?' (Johannes 21: 15-17). Nouwen schrijft dan het volgende: 'De vraag is niet: hoeveel mensen nemen je serieus? Hoeveel zul je bereiken? Kun je wat resultaten laten zien? Maar de vraag is: houd je van Jezus? Of wellicht anders geformuleerd: ken je de mensgeworden God? (...)' Deze vraag moeten we beschouwen als de vraag die de kern is van ons hele christelijke pastoraat omdat die vraag tezelfdertijd (ons) onbelangrijk en wezenlijk zelfverzekerd kan maken.¹⁵

'Heb je me lief?'

Vruchtbaar kerkelijk leiderschap begint met een liefdevolle verbinding met Jezus Christus en een allesbepalende oriëntatie op het Rijk Gods. Niet elke kerkelijke leider zal zich mogelijk herkennen in de sterk christocentrische taal van Nouwen, maar ook met andere woorden kan dezelfde oriëntatie worden verwoord. Kerkelijk leiderschap is ten diepste altijd weer dienst aan de *Missio Dei*, Gods eindeloos liefdevolle betrokkenheid op deze wereld. Kerkelijke leiders leven van dit besef en zullen – mogelijk tot vervelens toe – dit soms ongemakkelijke besef ook levend moeten houden in de gemeente van Jezus Christus.

5. Van persoon naar proces

In de literatuur rond leiderschap is in de loop van de tijd de aandacht verschoven van de persoon van de leider (persoonskenmerken, skills) naar het proces van leidinggeven. Gezaghebbend is bijvoorbeeld de definitie die Gary Yukl geeft van leiderschap: 'Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.'¹⁶ Leiderschap is hier geen persoon, maar een dynamisch proces waarin meerdere actoren actief zijn. De godsdienstpsychologe Joke van Saane neemt deze definitie als uitgangspunt voor haar eigen omschrijving van leiderschap, maar heeft daarbij meer oog voor de wisselwerking tussen 'leiders' en 'volgers': 'Leiderschap is het dynamische proces waarin leiders en volgers elkaar beïnvloeden zodat er (1) overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, (2) individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken en (3) het welzijn van groep en leden verhoogd wordt.'¹⁷

Wat de twee gemeenschappelijk definities gemeen hebben, is de veel minder directe koppeling van leiderschap aan 'de leider'. Het is een complex proces van uitwisseling en beïnvloeding over en weer. Beide (ideaaltypische!) benaderingen vragen aandacht voor de vaak complexe wisselwerking tussen leider(s) en 'volgers'. Zo kan een leidinggevende in de ene groep of context prima functioneren, terwijl het in een andere groep of omgeving helemaal spaak kan lopen. Uiteraard zijn ook bij Yukl en Van Saane persoonskenmerken en kwaliteiten van de leider van belang, maar ze fixeren zich er niet op. Die zienswijze is winst, maar tegelijk is het goed om te benadrukken dat leiderschap altijd ook asymmetrie impliceert. Niet iedereen leidt in dezelfde mate. Er is bijvoorbeeld verschil in capaciteit, charisma, positie, kennis en toegang tot bronnen. Ook bij gedeeld leiderschap zijn er volgers en leiders. Daarmee is er verschil in verantwoordelijkheid en dat heeft consequenties. 'Wie extra

¹⁵ Henri Nouwen, *In de naam van Jezus. Over pastoraat in de toekomst*, Tielt 1989, p. 29, 28. De originele Engelse titel is 'In the Name of Jesus. Reflections on Christian Leadership'. Het zal vermoedelijk niet toevallig zijn dat het woord 'leadership' is weg vertaald. 'Leiderschap' doet het niet zo goed in de Nederlandse kerken.

¹⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (7th Global Ed.) Upper Saddle River 2010, p. 8

¹⁷ Joke van Saane, *Geloofwaardig leiderschap*, Zoetermeer 2012, p. 13

verantwoordelijkheid voor anderen draagt, draagt ook extra verantwoordelijkheid jegens zichzelf', schrijft Wil Derkse in zijn boek over Benedictijnse spiritualiteit.¹⁸ Zelfleiderschap is hier belangrijk. Het gewicht hiervan wordt volstrekt duidelijk als we de talloze ontsparingen van leiders, zowel binnen als buiten de kerk, op ons laten inwerken. Leiderschap is bepaald niet zonder gevaar. Het is goed om daar nu wat uitvoeriger bij stil te staan.

6. Leiderschap, dienst en macht

Leiderschap betekent invloed uitoefenen en dat gaat niet zonder macht. Een machteloze leider leidt niet. Macht is op zich een neutraal concept. We kunnen het ten goede en ten kwade aanwenden. 'Power is the potential to influence', zegt B.M. Bass.¹⁹ Dat is een zakelijke constatering waarbij 'macht' dus niet direct in de beklagdenbank terecht komt. Macht is nodig om een beweging op gang te krijgen. Zonder macht geen dynamiek, ook niet in de kerk. Er is dus alle reden ook in de kerk openlijk over macht te spreken, maar dat doen we maar mondjesmaat. Macht is binnen de kerk vaak niet echt een thema en soms zelfs verdacht.²⁰ Theologen en kerkleiders prefereren concepten als 'leiding als dienst' en 'servant leadership'. Als theologen het begrip 'macht' al oppakken, doen ze dat soms op een ideaaltypische wijze. Illustratief is hier de ideële omschrijving van macht die de theoloog William Chris Hobgood geeft: 'Power is the ability and willingness to mobilize and use God-given skills, gifts, and other resources in ethically appropriate ways to achieve a desired outcome that will benefit the congregation.'²¹ Veel kerkelijk leiders zullen hier direct ja en amen op zeggen. Ze bevinden zich daarbij ook in goed gezelschap: 'wie van jullie de belangrijkste wil zijn, zal de anderen moeten dienen ('*diakenen*') en wie van jullie de eerste wil zijn, zal ieders dienaar ('*doulos*') moeten zijn, want ook de Mensenzoon is niet gekomen om gediend ('*gediakend*') te worden, maar om te dienen ('*te diakenen*') en zijn leven als te geven als losgeld voor velen' (Mk. 10, 43-45).

'Ook dienen is een vorm van machtsuitoefening'

Toch past het hier een spaak in het dienstbare wiel te steken. De praktisch theoloog Maarten den Dulk helpt ons daarbij. Hij bespreekt de ambtstheologie van de reformator Calvijn vanuit het verband tussen vrijheid en macht. Centraal staat de vrijheid van de christenmens (Luther) en daarmee verbonden de vrijheid van de gemeente. De gemeente en haar ambtsdragers zijn geroepen deze vrijheid te koesteren en te bewaken. Dat vraagt om macht. Vrijheid en macht zijn, zo schrijft Den Dulk, geen concurrerende grootheden, maar het is de roeping van de macht de vrijheid te dienen. Dat kan alleen als liefde haar vertrekpunt is. Macht bouwt dan op. Den Dulk schrijft dan concluderend dit: 'Het betekent dat er niet meer versluisend over macht gesproken hoeft te worden. Versluiting begint nog niet wanneer men het woord 'ambt' interpreteert met 'dienst', maar het begint wel waar men het begrip 'dienst' gebruikt om te ontkennen dat het om macht gaat. Ook dienen is een vorm van machtsuitoefening. Dat is

¹⁸ Wil Derkse, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*, Tiel 2003, p. 81

¹⁹ Aangehaald in Albert J. Rimmelzwaal, *Actief en afhankelijk. Een praktijktheorie voor leiderschap in kerkelijke gemeenten*, Delft 2003, p. 213. Hij spendeert een heel hoofdstuk aan het thema 'macht'.

²⁰ Illustratief is het ontbreken van het woord 'macht' in registers in tal van (praktisch-) theologische publicaties. Zo is bijvoorbeeld alleen in het laatste deel van een drietal handboeken diaconiewetenschap (Hub Crijns e.a., 2004, 2011, 2018) het woord terug te vinden in het register. 'Macht' is daarbij overigens nog niet eens een zelfstandig thema.

²¹ William Hobgood, *Welcoming Resistance*, z.p. 2001, p. 114

niet vies.’²² Zo haalt Den Dulk macht uit de kerkelijke taboesfeer en geeft hij haar een reguliere plek in het denken over de kerk. Ook de missionaire dienaar heeft macht. Het is zaak om dat niet te verdoezelen, maar er in alle openheid en ontspannenheid over te spreken. Daar is des te meer reden voor als we Rutger Bregman mogen geloven. Hij schrijft in zijn bestseller *De meeste mensen deugen* dat macht iets met ons doet. ‘Macht blijkt te werken als een soort verdoving die je afsluit voor anderen.’²³ Vriendelijke en toegankelijke mensen die leiderschapsposities krijgen, kunnen veranderen in schaamteloze personen die niet meer blozen, een menselijke ‘capaciteit’ die de mens onderscheidt van dieren. ‘Ze gedragen zich alsof ze hersenletsel hebben opgelopen.’²⁴ Gelukkig is dat geen wet van Meden en Perzen, maar we zien wel in allerlei domeinen, ook binnen de kerk, leiders gaandeweg ontsporen.²⁵ Het voordeel van een krimpende kerk is dat leiders die gevoelig zijn voor aanzien en macht leiderschap eerder in meer ‘succesvolle’ maatschappelijke sectoren zullen zoeken dan in de kerk.²⁶ Dat heeft overigens als keerzijde dat het leiderschap verzwakt kan raken omdat minder competente mensen in leidinggevende posities komen.

Over het voorkomen van machtsmisbruik valt uiteraard veel te zeggen. Ik beperk me hier tot een paar zaken:

- Macht in de kerk is toegekende macht ofwel gezag dat je wordt toevertrouwd vanuit een gemeenschap. Je pakt het niet zelf. Heldere afspraken herinneren aan de grenzen van macht: de lengte van een ambtstermijn, het gegeven dat de macht is toegekend door een ander (kerkenraad, gemeente) en transparantie in de besluitvorming. Rituelen in de kerk – zoals bijvoorbeeld het geknield ontvangen van een zegen voor een ambt of taak – helpen de goede toon te vinden. ‘Want jullie hebben maar één meester, en jullie zijn elkaars broeders en zusters.’ (Mt. 23:8)
- Gezonde leiders verzamelen ook mensen om zich heen die tegengas durven geven. Een gezonde kerkenraad is nooit enkel de echo van de voorganger.
- In jaargesprekken kan macht een expliciet thema zijn.
- Zelfonderzoek – al dan niet in het verband van intervisie – is een probaat middel om ontspringen tegen te gaan.²⁷

7. Missionair leiderschap: een eerste plaatsbepaling

Vanaf deze paragraaf spitsen we het denken over leiderschap nog wat specifiekier toe op missionair leiderschap. In grote trekken kunnen we goed uit de voeten met de omschrijvingen van leiderschap van Yukl en Van Saane, maar vanwege de missionaire focus is het zinvol op deze plaats stil te staan bij de (lange) omschrijving die Doornenbal geeft van

²² Maarten den Dulk, ‘De verzoeking Christus te representeren’, in: Martien Brinkman en Anton Houtepen (red.), *Geen kerk zonder bisschop? Over de plaats van het ambt in de orde van de kerk*, Zoetermeer 1997, p. 121

²³ Rutger Bregman, *De meeste mensen deugen. Een nieuwe geschiedenis van de mens*, z.p. 2019, p. 278

²⁴ idem

²⁵ Samuel Lee geeft in zijn boek *Verlangen naar een nieuw christendom* (Utrecht 2020) hiervan meerdere pijnlijke illustraties. Zie ook de roman van Johan Lock, *De erfenis van oom Adriaan*, Amsterdam 2017

²⁶ De voortdurende achteruitgang van de kerk is mogelijk een factor in de keuze van begaafde, creatieve en ondernemende studenten theologie hun loopbaan buiten de traditionele kerken te zoeken. Zie hier ook Robert Doornenbal: ‘It is furthermore acknowledged that socially weak institutions – as Western churches increasingly are – attract weak candidates to positions of leadership.’ In: *Crossroads*, Delft 2012, p. 246

²⁷ Zie bijvoorbeeld Erik de Haan en Anthony Kasogi, *De schaduwkant van leiderschap. Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*, Assen 2014, met name hoofdstuk 18. Zie ook Bill Hybels, *Moedig leiderschap*, Hoornaar 2002, met name hoofdstuk 9 (de kunst van zelfleiderschap). Hoe moeilijk dat laatste kennelijk is, blijkt ook uit het terugtreden van Hybels in 2018 na seksueel grensoverschrijdend gedrag.

missionair leiderschap. Hij formuleert deze in zijn proefschrift over missionair kerk-zijn. Meer dan bij Yukl en van Saane zien we bij hem ook een stip op de horizon:

*'Missionair leiderschap heeft betrekking op conversationele processen van visievorming, culturele en spirituele vorming, en structuurvorming in een christelijke gemeenschap die individuele deelnemers, groepen en de gemeenschap als geheel in staat stellen om antwoord te geven op uitdagende situaties en om transformatieve veranderingen aan te gaan die nodig zijn om georiënteerd te raken, of te blijven, op Gods missie in de lokale context.'*²⁸

Het is een lange en ook abstracte omschrijving die tijd nodig heeft om in te dalen. Daarom licht ik in deze paragraaf alvast kort wat kernbegrippen toe, deels als opmaat voor wat verderop gaat volgen. Het is de uitdaging de abstracte concepten van Doornenbal concreet te vullen, gericht op de eigen context.

- *conversationeel*: dit woord zet direct al de toon van Doornenbals visie. Goed leiderschap ontstaat via communicatie op verschillende sporen: onderling in het team, met de geloofsgemeenschap als geheel, met de omgeving, met de traditie en *last but not least* in het gebed. Leiderschap is primair een communicatief, relationeel gebeuren.²⁹ De leider is dus niet de solist die de visie ontwikkelt en formuleert en deze vervolgens probeert 'te verkopen' aan de geloofsgemeenschap als geheel.³⁰ Van meet af aan gaat het om een gezamenlijk zoeken. Dit 'conversationele' accent lijkt vanzelfsprekend te zijn, maar is dat zeker niet. In een gemeente kan bijvoorbeeld sterk de cultuur hangen van 'zegt u het maar, dominee'. Diep ingesleten patronen veranderen niet van de ene op de andere dag. Vaak is hier een lang traject voor nodig, aan beide kanten. In dit kader kom ik hieronder ook te spreken over teamleiderschap (par. 8) en de modus van vermenigvuldigend leiderschap (par.9). Voor 'de conversatie' tussen context en traditie verwijs ik naar het artikel van Gert-Jan Roest over contextualisering.³¹
- *visievorming*. Visievorming wordt alom beschouwd als een belangrijke activiteit binnen elke groep, organisatie of beweging. 'The starting point for every church should be the question, "why do we exist?" Until you know what your church exists for, you have no foundation, no motivation, and no direction for ministry.'³² De praktijk is echter weerbarstig, zeker in reeds lang bestaande sociale verbanden als bijvoorbeeld een kerkelijke gemeente. Maar al te vaak belanden visiestukken in de la en fungeren ze niet daadwerkelijk als kompas voor het functioneren van de gemeente. Ik werk het proces van visievorming verderop in het artikel mede uit in de processen van *discernment* (par. 10) en *sense-making* (par. 11), maar verwijs ook naar mijn boek *Voor de verandering* voor een overzicht van de valkuilen bij het ontwikkelen van een visie.³³ Ook hier is

²⁸ Robert Doornenbal, *Crossroads. An Exploration of the Emerging-Missional Conversation with a Special Focus on 'Missional Leadership' and its Challenges for Theological Education*, Delft 2012, p. 428. Het boek is gratis te downloaden vanaf het internet

²⁹ Ook Nelus Niemandt benadrukt in zijn boek *Missional Leadership* sterk het relationele karakter van missionair leiderschap.

³⁰ Vgl. Alan J. Roxburgh, *Missional Map-making. Skills for Leaders in Times of Transition*, San Francisco 2010, p. 164 ev. Thom Rainer benadrukt eveneens de noodzaak van conversatie, maar betreft daar expliciet ook de informele leiders van de gemeente bij. Het gesprek in de kerkenraad is onvoldoende. Zie Thom S. Rainer, *The Post-Quarantine Church. Six urgent Challenges and Opportunities that Will Determine the Future of Your Congregation*, Carol Stream 2020, p. 96

³¹ Gert-Jan Roest, *Contextualisering en contextverkenning*, Utrecht (PKN) 2021

³² Rick Warren, *The purpose driven church. Growth without compromising your message and mission*, Grand Rapids 1995, p. 81

³³ Sake Stoppels, *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*, Zoetermeer 2009, p. 133-148

conversatie belangrijk. 'Visionair leiderschap' van de enkeling redt het niet in een turbulente wereld.³⁴

- *culturele vorming*. 'Culture eats strategy for breakfast' is een bekende oneliner in de wereld van organisatieontwikkeling. Hij is afkomstig van Peter Drucker, auteur en management consulent. Allerlei strategische voornemens en plannen kunnen sneuvelen omdat er in de organisatie of beweging onderhuids een cultuur bestaat die niet of nauwelijks steun biedt aan de beoogde vernieuwing en er zelfs haaks op kan staan. Dat risico is er zeker ook in de kerk. Visiedocumenten en *mission statements* blijven vaak enkel papier omdat de onderliggende cultuur binnen de gemeente een andere kant op wijst. 'Instemming met' is vaak echt iets anders dan 'toewijding aan'. Daarom kan missionair leiderschap niet zonder aandacht voor, kennis van en werken aan de cultuur van de gemeente. Een primair interne gerichtheid is bijvoorbeeld een ernstige hinderpaal voor een missionaire oriëntatie van een gemeente. Kennis van de bestaande, vaak min of meer verborgen cultuur van een gemeente en van gangbare dynamieken daarbinnen is dan ook nodig, wil een missionaire (her)oriëntatie kans van slagen hebben.³⁵ Om goed te kunnen werken aan een (nieuwe) bestemming moet je weten waar je nu bevindt. Voor de praktisch-theoloog James Hopewell ligt hier zelfs de kernuitdaging voor de voorganger. Deze is niet primair geroepen om te werken aan verandering en vernieuwing, maar om tot verstaan te komen, dat wil zeggen leren diep te kijken naar wat er in de gemeente – onder de oppervlakte – echt leeft.³⁶ Hopewell is daar zo stellig in omdat maar al te vaak voorgangers hun vertrekpunt vooral nemen in hun ideaal van de gemeente en niet in de concrete gemeente zelf.

'Culture eats strategy for breakfast'

- *spirituele vorming*. Meer en meer raken we doordrongen van de 'onmaakbaarheid' van geloofsgemeenschappen. Lange tijd was er groot geloof in agogische methoden en technieken van kerkopbouw, maar we moeten al decennia constateren dat deze niet de beoogde – en soms ook beloofde – uitwerking hebben. Soms waren ze in spirituele zin ook gedraineerd. We zien op dit vlak dan ook een kentering. Voorbij aan elke vanzelfsprekendheid rond het eigen voortbestaan gaan gemeenten op zoek naar hun spirituele bronnen en oefenen ze zich in ontvankelijkheid. Ook hier is leiderschap van belang, en zeker ook de eigen spiritualiteit van de voorganger. In paragraaf 13, die gaat over zelfdifferentiatie, kom ik hierop terug.
- *structuurvorming*. Net als de cultuur van een gemeente, kan de structuur een hinderpaal zijn voor een missionaire gerichtheid van de gemeente. Structuren preken altijd, ook al is het dan vooral stilzwijgend. Daarom zal er in de gemeente ook onderzoek moeten worden gedaan naar de boodschap(pen) die de structurering van het leven van de gemeente afgeeft. In hoeverre zijn de structuren en de patronen in onze gemeente expressies van wie en wat we willen zijn? Hoe dienstbaar zijn ze aan ons missionaire functioneren? We kunnen hier denken aan de wijze waarop besluiten worden genomen, maar ook aan de impliciete theologie die zichtbaar wordt in de begroting en de financiële jaarcijfers van de gemeente. Indicatief is vaak ook de inrichting van de kerkzaal en

³⁴ Niemandt, a.w., p. 79,80

³⁵ Een leerzaam onderzoek is de studie van socioloog Gert de Jong naar de (missionaire) opbouw binnen de Protestantse Gemeente Hoogland nabij Amersfoort. De gemeente krijgt te maken met grootscheepse nieuwbouw op Amersfoorts grondgebied en wordt uitgedaagd hier missionair beleid op te ontwikkelen. Gert de Jong, *Doen alsof er niets is. Sociologische gevalstudie over een kerkelijke gemeente als dynamische configuratie*, Wageningen 2008. Boeiend is ook de studie van Hanna Ploeg-Bouwman naar het langdurige Samen-op-Weg proces: *Bewoonde herinnering. Een learning history van het Samen-op-Weg proces*, Utrecht 2019

³⁶ James Hopewell, *Congregation. Stories and Structures*, Philadelphia 1987, p. 11

andere ruimten in het kerkgebouw.³⁷ Er is meer theologie dan wat er op papier staat en wat wordt gesproken!

- *een christelijke gemeenschap*. We lezen gemakkelijk over dit vanzelfsprekende element in de definitie heen, maar Doornenbal staat er apart bij stil. Daar is ook alle reden toe, want wat een (christelijke) gemeenschap is, is helemaal niet meer zo duidelijk. En dat in minstens twee opzichten.

Allereerst, wat is gemeenschap? We maken op dit vlak enorme verschuivingen mee die vanuit de corona crisis nog eens extra (digitale) brandstof hebben gekregen. Mensen – ook gelovigen – binden zich op een andere manier dan vroeger. Klassieke vormen van gemeenschap verkrummen, terwijl er nieuwe opkomen. Deze zijn vaak meer incidenteel en minder duurzaam dan de klassieke verbanden, maar zijn ze daarmee ook minder gemeenschap? Is op dit punt iets als een ondergrens aan te wijzen om nog te kunnen spreken van gemeenschap(svorming) of moeten we het idee van gemeenschap ingrijpend herzien? PThU-promovenda Marinka Verburg daagt hier uit: '(...) waarom vinden we eigenlijk dat geloven niet zonder gemeenschap kan? En: wanneer kunnen we dan spreken van gemeenschap? Voor sommigen is een gemeenschapservaring op een avond al genoeg.'³⁸

Wat maakt de kerk tot kerk, waarin kan ze inclusief zijn en waar is mogelijk exclusiviteit geboden?

Een tweede vraag is de vraag naar het eigene van *christelijke* gemeenschap. Wat maakt gemeenschap tot christelijke gemeenschap? In veel bestaande geloofsgemeenschappen lijkt die vraag nog eenvoudig te beantwoorden, maar ook hier zien we verschuivingen richting een meer interreligieus karakter. Sommige pioniersplekken gaan daarin voorop. Ze hebben vanuit de kerk een breed zingevingsaanbod en beperken zich daarbij niet tot de christelijke traditie. Daarmee komen ze tegemoet aan de zoektocht van veel mensen die gemakkelijk klassieke levensbeschouwelijke en ook religieuze grenzen oversteken. Samuel Wells, een missionair gedreven en ook bedreven theoloog en pastor, signaleert hier het gevaar dat bij het verlangen naar 'an inclusive church' het accent meer kan komen te liggen bij 'inclusive' dan bij 'church'.³⁹ Dat zet de zoektocht op scherp: wat maakt de kerk tot kerk, waarin kan ze inclusief zijn en waar is mogelijk exclusiviteit geboden?

- *uitdagende situaties*. Doornenbal schrijft hier in zeer algemene termen over de context van de christelijke gemeente, maar het kost weinig moeite om hier wat meer specifiek te worden. De recente visienota van de Protestantse Kerk – *Van U is de toekomst* – doet dat met vijf trefwoorden: klagend gelukkig, onzeker, op zoek naar zin, overstressed, gepolariseerd.⁴⁰ Andere typeringingen zijn uiteraard ook denkbaar, maar het is op deze plek voldoende om te constateren dat er aan uitdagingen voor de kerk van nu geen enkel gebrek is. Hoe kan een kwetsbare kerk dienstbaar en heilzaam present zijn in een samenleving die in hoog tempo verandert?

³⁷ 'Iemand merkte onlangs spontaan op dat we het kerkgebouw wel anders ontworpen hadden als het gericht was geweest op samen eten.' In: Remmelt Meijer en Peter Wierenga, *Herkerken. De toekomst van geloofsgemeenschappen*, Amersfoort 2020, p. 116

³⁸ Marinka Verburg, in Elze Riemer, 'Bijbel heeft geen kerkmuren nodig. Pioniersplekken ontwikkelen nieuwe vormen van gemeenschap', *Volzin*, juni 2019, p. 37. Zie ook Marinka Verburg-Janssen, 'Gemeenschap in de kerk van de toekomst', in: *Handelingen. Tijdschrift voor praktische theologie en religiewetenschap*, jrg. 44 (2017), nr. 3, p. 35-43 en Nynke Dijkstra, Sake Stoppels, *Back to basics*, hoofdstuk 4

³⁹ Samuel Wells, *A Future that's Bigger than the Past. Catalysing Kingdom Communities*, London 2019, p. 145

⁴⁰ *Van U is de toekomst. Ontvankelijk en waakzaam leven van genade*. Focus voor de Protestantse Kerk in Nederland op weg naar 2025, Utrecht 2020, p. 3

- *transformatieve veranderingen*. Daar waar de context verandert, zal een groep of beweging die feeling wil houden met haar omgeving ook moeten veranderen. Dan gaat het niet om cosmetische, maar om fundamentele veranderingen. Dat vraagt om moed, want diepgaande veranderingen roepen altijd angst op. Wijze leiders zijn hier nodig die een vruchtbare weg weten te vinden in het spanningsveld van stabiliteit en vernieuwing. Zij weten ook dat er onherroepelijk verzet komt en kunnen daarmee omgaan. In paragraaf 13 kom ik hier op terug.
We zien momenteel in de samenleving en ook in de kerk een groeiende aandacht voor ondernemerschap en ondernemend leiderschap. Steeds meer mensen beginnen ‘voor zichzelf’. Denk bijvoorbeeld aan de groei van het aantal zzp-ers en aan de opkomst van zogenaamde ‘commons’. Dat zijn vaak tijdelijke burgercollectieven, doorgaans gestart vanuit een specifieke interesse of specifiek belang en zonder hiërarchische structurering. Onze tijd is er vol van, bijvoorbeeld in de vorm van pioniersinitiatieven. We zien hier ook een zekere spanning tot het institutionele denken.⁴¹ ‘Reli-ondernemerschap’ is een niet meer te ontkennen fenomeen en daarom sta ik er bij stil in paragraaf 12.
- *Gods missie*. Duidelijk mag worden dat ook bij Doornenbal niet de kerk, maar God zelf het primaire subject is van missie. Het gaat ook bij Doornenbal uiteindelijk om de *Missio Dei*. Dat besef heeft de afgelopen decennia het denken over missionair-zijn in brede zin sterk gekleurd. ‘God is niet alleen de zender, maar ook de gezondene. De Vader zendt de Zoon en de Geest naar deze wereld. Dus missie heeft zijn oorsprong niet in iets wat de kerk doet, maar in God zelf. Het is Gods missie (missio Dei).’⁴² De Geest van God heeft de gemeente in het leven geroepen, niet omgekeerd. De Geest gaat niet ván haar, maar vóór haar uit. De missionaire kerk is ook in dit opzicht primair volgeling.

Tot zover de korte uitwerking van sleutelbegrippen in de definitie van Doornenbal. Nu we dit globale beeld geschetst hebben, is het zaak een aantal aspecten verder uit te werken. Dat gaat in de onderstaande paragrafen gebeuren.

8. Op weg naar teamleiderschap

Een missionaire oriëntatie van een geloofsgemeenschap vooronderstelt teamwerk. Die stelling wordt breed gedeeld in de missionaire literatuur, meer dan eens ook gemotiveerd vanuit de goddelijke gemeenschap van Vader, Zoon en Geest. Missie is per definitie relationeel, schrijft bijvoorbeeld Niemandt.⁴³ Ook in missionaire praktijken zien we het accent op gemeenschap. Zo bijvoorbeeld binnen de missionaire toerusting zoals die door de Protestantse kerk wordt georganiseerd. Binnen het pionierswerk zijn er bijvoorbeeld de trainingsweekenden waarvoor teams worden uitgenodigd deel te nemen. Enkelingen zijn in principe niet welkom. Een ander voorbeeld is de missionaire specialisatie (PKN) voor predikanten en kerkelijk werkers. Verbonden met hun programma zijn er twee dagen voor hun kerkenraden. Zo kunnen ervaringen worden gedeeld en kan *local ownership* ontstaan. De missionaire solist is feitelijk een contradictio in terminis. Daarom is het omwille van missionair kerk-zijn van belang te werken aan teambuilding. We kunnen daarbij te rade gaan bij iemand als Patrick Lencioni, organisatiedeskundige en auteur van meerdere boeken over teamvorming. In een daarvan van – *De 5 frustraties van teamwork* – onderscheidt hij een vijftal factoren die in de praktijk vaak een hinderpaal vormen voor het vruchtbaar functioneren

⁴¹ Dick Both, Alex de Bruin en Arnold Huijgen, *Nieuw leiderschap. Van bezitten naar delen*, Heerenvveen 2017, p. 35 ev.

⁴² Gert-Jan Roest, *Wie wil er missionair zijn?*, Protestantse Kerk in Nederland, Utrecht 2020, p. 18 ev.

⁴³ Niemandt, a.w., p. 28

van teams.⁴⁴ De vijf worden gebruikt in de pionierstraining binnen de Protestantse Kerk⁴⁵ en kunnen ook hun waarde bewijzen binnen bijvoorbeeld kerkenraden. Teams moeten ergens altijd ook proefpolders zijn, plekken die willen lijken op wat er breder in en met de gemeente wordt beoogd. Goede proefpolders worden ook proeflokalen waarin geproefd wordt hoe het (beter) kan. Dat vraagt om oefening en uithoudingsvermogen, want soms is de heersende cultuur in een gemeente of een groep daarbinnen vol van de frustraties die Lencioni noemt. Ik loop de vijf kort bij langs:

‘Teams moeten ergens altijd ook proefpolders zijn’

- *Gebrek aan vertrouwen.* Kwetsbaarheid wordt hier niet getoond en contacten en gesprekken blijven daarmee oppervlakkig. Fouten en zwakheden blijven onbesproken. Soms liggen oude conflicten onderhuids als een veenbrand in de gemeente. Op onverwachte momenten en plekken laait het vuur weer op en brengt het nieuwe schade toe. Missionair leiderschap betekent hier werken aan (nieuw) vertrouwen. Het komen tot een cultuur van gebed is een voorbeeld waarmee kwetsbaarheid kan worden geoefend. Het gebed is immers de geopende hand die weet heeft van eigen grenzen en tekorten.
- *Angst voor conflicten.* Zeker in sterk plurale gemeenten is ‘de lieve vrede’ vaak veel waard. Het lijkt dan wijs om niet te diep af te steken, want als je dat wel doet, is er het risico dat menings- en positieverschillen aan het licht komen. Die neiging is begrijpelijk, maar eist wel een tol, namelijk een helder profiel en daarmee vaak ook focus in het missionair-zijn. Leaders zullen moeten werken aan een andere beleving van conflicten en aan het komen tot constructieve conflicten.
- *Gebrek aan betrokkenheid.* Betrokkenheid draait bij Lencioni vooral om twee zaken: heldere beslissingen en commitment aan genomen beslissingen, ook als het niet de eigen keuze is. Vruchtbare teams durven beslissingen te nemen, ook als deze niet *con amore* kunnen worden genomen en/of als er een zeker risico aan vast zit. Gezonde teams durven een zeker risico aan en laten hun functioneren niet uiteindelijk bepalen door ‘tegenstanders’. Goed leiderschap is altijd ook avontuurlijk leiderschap. Dat geldt misschien nog wel in versterkte mate voor missionair leiderschap. Daarin gaat het immers voortdurend om het verlaten van het oude en vertrouwde en het verkennen en betreden van onbekend gebied. De uitzending van de 70 leerlingen in Lukas 10 begint met het kwetsbare avontuur van gast-zijn, van leven van de gastvrijheid van ‘mensen van vrede’ (vs 6). ‘Yes, missional leadership introduces liminality and uncertainty, but uncertainty lies at the very heart of human creativity’.⁴⁶
- *Het ontlopen van verantwoordelijkheid.* Zeker in vrijwilligersorganisaties is *accountability* niet zonder meer gegarandeerd. Het onderling aanspreken op en corrigeren van ieders functioneren in het team, gebeurt lang niet altijd. Toch is dat nodig in de ogen van Lencioni. Ook hier zal het dus moeten gaan om een cultuur die alleen via oefening (ook in vertrouwen!) kan groeien.
- *Te weinig aandacht voor resultaten.* Dit is in geloofsgemeenschappen een spannend punt: wat zijn legitieme resultaten? Een kerk is geen fabriek met outputgegevens etc., maar tegelijk is ze wel gericht op veranderde, vernieuwde mensenlevens en samenlevingen. Zonder doeloriëntatie en doelgerichtheid verdampt uiteindelijk elk initiatief. En dus blijft het belangrijk te blijven letten op de beoogde resultaten. Dat is binnen kerken vaak helemaal niet zo gangbaar. Er is vaak meer aandacht voor wat we doen dan voor wat we (willen) bereiken met wat we doen. Daarom verdient dit laatste punt binnen teams zeker de aandacht.

⁴⁴ Patrick Lencioni, *De vijf frustraties van teamwork. Hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*, Amsterdam/Antwerpen 2004/2009

⁴⁵ Zie www.lerenpionieren.nl/wp-content/uploads/2016/08/B.-Kernthema-2-Missie-en-teamcultuur.pdf (geraadpleegd 7 november 2020)

⁴⁶ Niemandt, a.w., p. 179.

Op de site van de leergemeenschap pionieren staat een formulier waarmee teams aan de hand van de vijf elementen van Lencioni tot een zelfevaluatie kunnen komen.⁴⁷

9. Van 'vermeerderaar' naar vermenigvuldiger

Voorgangers kunnen zich soms herkennen in circusartiesten die een zo groot mogelijk aantal bordjes laten draaien. Ze rennen heen en weer om bordjes die dreigen te vallen weer schwing te geven. Wat in het circus een vermakelijk schouwspel is, is in de kerkelijke praktijk vaak frustrerend en weinig vruchtbaar. Het beeld is voor sommige voorgangers soms pijnlijk herkenbaar. Brandjes die geblust moeten worden, gaten die dicht gelopen moeten worden, zaken die weer moeten worden rechtgebred. Heel gemakkelijk komen er steeds nieuwe bordjes bij en dat kan leiden tot uitputting en verlies van motivatie. In met name evangelische gemeenteopbouw literatuur staat tegenover 'de vermeerderaar' die overal en (dus?) nergens is de vermenigvuldiger.⁴⁸ Een geliefde tekst daarbij is 2 Timotheüs 2,2: 'Geef wat je in aanwezigheid van velen van mij hebt gehoord, door aan betrouwbare mensen die geschikt zijn om anderen te onderwijzen.' Zo ontstaat een keten van toerusting, waarbij niet alles van de voorganger blijft afhangen. Het mag duidelijk zijn dat teamleiderschap hier een *conditio sine qua non* is. Men wijst ook graag naar Jezus die zijn 'diepte-investeringen' bewaart voor zijn kleine kringen van leerlingen. Ook een woord van Paulus uit zijn brief aan de christenen in Efeze wordt vaak aangehaald: '(...) om de heiligen toe te rusten voor het werk in zijn dienst. Zo wordt het lichaam van Christus opgebouwd.' (Ef. 4,12) Gemeenten kiezen niet van nature voor een 'vermenigvuldiger', zeker niet als de verzorgingscultuur diep zit. Er kan iets zijn als gemeentelijke luiheid. Wil een gemeente echter (meer) missionair worden, dan zal er toch gekozen moeten worden voor deze modus. Een missionaire predikant als solist beklijft niet. Het gebeurt soms dat een gemeente, na 'een missionaire predikant' te hebben gehad, op zoek gaat naar een predikant met een heel ander profiel. Zo kan een gemeente jojo-en tussen allerlei soorten voorgangers. In antithetische zin schrijven ze dan elkaars profielschets. Zorgvuldige vermenigvuldiging zorgt echter voor het ontstaan van een specifiek DNA in een gemeente dat ook blijft als een voorganger vertrekt. Dat vraagt om een specifieke stijl van leidinggeven. Simon Walker is hier heel stellig: 'I want to suggest that the only proper goal of leadership is this: to enable people to take responsibility.'⁴⁹ Graham Pulkingham, predikant van een missionair vernieuwde gemeente in Houston (VS), schreef al weer decennia geleden dat de kwaliteit van een predikant pas echt duidelijk wordt bij diens langdurige afwezigheid of na diens vertrek.⁵⁰ Immers pas dan blijkt echt in hoeverre een predikant zichzelf overbodig heeft willen maken. Van recentere datum is de uitspraak van de jezuïet Paul de Bloth dat de cruciale vraag niet is of de huidige generatie goed functioneert, maar hoe de volgende generaties kunnen overleven als de huidige leiders er niet meer zijn.⁵¹ Met andere woorden, wat laat een leider na bij zijn of haar vertrek? Het Amerikaanse onderzoek *Growing Young* laat zien dat een van de zes factoren voor vitaal

⁴⁷ Tonny Havinga, [Teamontwikkeling in pioniersteams](#), scriptie CHE, Ede 2020 (geraadpleegd 13 januari 2021)

⁴⁸ Zo bijvoorbeeld Christian Schwarz, Christoph Schalk, *De praktijk van de natuurlijke gemeente-ontwikkeling*, Hoornaar 1997, p. 136-146 en Mike Breen, *Missionaire leiders vermenigvuldigen*, uitgave Nederland Zoekt, z.p. 2014. Het principe van reproductie wordt door sommigen ook doorgetrokken naar kerkelijke gemeenten. Het getuigt dan van gezondheid als er vanuit een kerkelijke gemeente een of meer dochtergemeenten worden gesticht. Zo bijvoorbeeld Stuart Murray, *Church Planting. Laying foundations*, Carlisle 1998, p. 57-60

⁴⁹ Simon P. Walker, *The Undefended Leader*, Carlisle 2010, p. 150. Vergelijk ook Bill Hybels die in zijn boek *Moedig leiderschap* (Hoornaar 2002) een heel hoofdstuk inruimt voor de vorming van aankomende leiders.

⁵⁰ Michael Harper, *Hoe een christengemeente tot bloei kwam*, Kampen z.j., p. 61

⁵¹ Paul de Bloth, 'Op zoek naar de innerlijke kracht van leiderschap. Van persoonlijk naar collectief leiderschap', in: Edgar Karssing e.a. (red.), *De robuuste professional*. Wijze LESSen, Assen 2012, p. 28

jongerenwerk in de kerk bestaat uit het verantwoordelijkheid geven aan jonge mensen.⁵² Ook hier zien we dus het belang van reproducerend leiderschap.

Het is wel goed hier op te merken dat rond het idee van vermenigvuldiging een geur kan hangen van 'top-down'. De 'toeleider' zet de toon en leert aan anderen hoe het moet. Bij missionair leiderschap in teamverband zal de voorganger – doorgaans een theoloog – zeker een heel eigen inbreng hebben als het gaat om het verstaan en de uitleg van de Schriften, maar anderen zullen op andere vlakken hun eigen expertise hebben, bijvoorbeeld door hun plek in de seculiere samenleving, hun diepgaande sensibiliteit voor de cultuur of hun capaciteiten op het gebied van ondernemerschap. Daarin kunnen ook zij vermenigvuldigers zijn. Een missionaire leerweg heeft geen weet van eenrichtingsverkeer.

Mike Breen maakt het principe van vermenigvuldiging heel concreet met zijn vier fases. Deze zijn voor heel veel vormen van ervaringsleren te gebruiken (ook bijvoorbeeld voor het plakken van een leuke band):

- Ik doe, jij kijkt
- Ik doe, jij helpt
- Jij doet, ik help
- Jij doet, ik kijk⁵³

Binnen met name evangelische kringen wordt dit principe toegepast binnen het kringenwerk. Kleine groepen hebben dan naast de leider een co-leider die 'het vak' leert en bij de groei van het groepswerk een eigen groep kan gaan leiden.

10. Onderscheidend leren leven

Het woord *discernment* duikt de laatste jaren regelmatig op als het gaat om het vinden van een koers voor een lokale gemeente. Het duidt op een spiritueel zoeken naar een focus en een richting in gemeente-zijn.⁵⁴ Een gemeente kan verdwalen in allerlei missionaire mogelijkheden met als gevolg dat er feitelijk weinig gebeurt en ze nergens uitkomt. Bij het zoeken naar toekomst voor de gemeente heeft lang het accent gelegen op modellen en methoden van gemeenteopbouw. Van die wat technische benadering, soms ook 'spiritueel gedraineerd', komen we terug. Uiteraard is er niks mis met geordend werken, integendeel, maar uiteindelijk redt de gemeente het daar niet mee. Paulus bidt in zijn brief aan de Filippenzen om een groeiende liefde in de gemeente die zich uit in inzicht en fijnzinnigheid, 'zodat u kunt onderscheiden waar het op aankomt' (Fil. 1:9,10a). Dit gebed is hoogst actueel in een tijd waarin de kerk onder druk staat, vaak kwetsbaar is en wordt uitgedaagd om haar plek in de samenleving opnieuw in te nemen. Het gebed brengt ons bij fundamentele vragen rond de identiteit van de kerkelijke gemeenschap: wie zijn we, wie draagt ons en wat is onze roeping? Dat laatste begrip brengt ons bij een luisterhouding en bij *discernment*. Roeping vooronderstelt immers een stem die roept en dan komen hoe dan ook luistervaardigheid en onderscheidingsvermogen in beeld.

Intrigerend in dit verband is de zoektocht van Paulus en zijn partners tijdens de tweede zendingsreis. Allerlei missionaire voornemens worden door de Geest doorkruist (Handelingen 16:6,7). Uiteindelijk is er in de havenstad Troas een nachtelijke visioen van Paulus ('Steek over naar Macedonië en kom ons te hulp!'). Daaruit maakt de groep op (dus niet Paulus in zijn eentje!) dat ze moeten oversteken naar Europa (Handelingen 16:8-10). Het gaat hier niet om de keuze tussen slecht en goed, maar tussen goed en goed. Immers,

⁵² Kara Powell et al., *Growing Young. 6 Essential Strategies to Help Young People Discover and Love Your Church*, Grand Rapids 2016

⁵³ Mike Breen, *Missionaire leiders vermenigvuldigen*, uitgave Nederland Zoekt 2014, p. 81

⁵⁴ Robert Doornenbal, 'Discernment en leiderschap. Verkenning van een hot topic', in: *Geestkracht. Bulletin voor charismatische theologie*, nr. 74 (2014), themanummer 'Charismatisch leiderschap', p. 35-46. Zie ook Niemandt a.w., p. 111 ev.

het Evangelie van Jezus Christus is altijd en overal goed nieuws en verdient het dan ook breed gedeeld te worden. Maar de roeping om naar Europa te gaan brengt een richting en een spits aan die Paulus niet had voorzien. *Discernment* heeft te maken met het vinden van een richting die voortvloeit uit het verstaan van de stem van God. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Paulus en zijn reisgenoten hebben ook echt moeten zoeken. Wat in een paar verzen wordt beschreven, is misschien wel de weergave van wat een langdurige zoektocht is geweest met kennelijk ook doodlopende wegen. Het gaat hier om een kwetsbaar avontuur waarin gemakkelijk van alles fout kan gaan. Dat moet ons ook voorzichtig maken. Zoektochten zullen dan ook altijd tastend en op open wijze worden ondernomen. Struikelend vooruit, zou je kunnen zeggen. Richard Foster wijst in dit verband op Handelingen 15. We zien in een en hetzelfde hoofdstuk zowel een prachtig staaltje van *discernment* als een conflict dat eindigt in een pijnlijke scheiding. De 'synode' van Jeruzalem besluit dat de heidenen ook voluit mee mogen gaan doen in de tot dan toe vooral Joodse beweging rond Jezus van Nazareth. Ze hoeven daarvoor niet te worden besneden. Dat is echt een grensverleggend moment van *discernment* in het Nieuwe Testament. Zonder dat waren wij, heidenen, nooit echt in beeld gekomen. Maar direct daarop lezen we dat Paulus en Barnabas het niet eens kunnen worden over het al dan niet meenemen van Marcus op een volgende reis. Hun wegen gaan in Handelingen 15 uiteen.⁵⁵ Het blijft dus ergens altijd ook tobben, maar bij dit alles delen we Doornenbals overtuiging dat het goed is als er in de gemeente een cultuur groeit waarin volop ruimte is voor het samen zoeken naar de stem van God. Michael Moynagh spreekt hier van 'conversational discernment'.⁵⁶ Alan Roxburgh schrijft dat *discernment* geen *top-down* activiteit is, maar een open *bottom-up* proces. 'It will be among the ordinary people of God that the ability to discern what needs to take place in their neighborhoods and communities must emerge.'⁵⁷

'...in Christus Jezus geschapen om goede werken te doen, die God tevoren bereid heeft...'

In 2011 verscheen een boek van de Amerikaanse auteur Donald Zimmer dat wil bijdragen aan de luistervaardigheid van kerkenraden en andere leidinggevende organen binnen geloofsgemeenschappen.⁵⁸ Zimmer schreef het boek binnen de context van het Amerikaanse christendom waar soms sterk bedrijfsmatig en rationeel wordt gedacht en gewerkt. Zelf komt hij uit de wereld van de US Air Force en is hij vooral vertrouwd met een zakelijke manier van vergaderen en beslissingen nemen. Maar hij heeft ontdekt dat het zo niet werkt in de kerk en pleit daarom voor een alles doortrekkende cultuur van het luisteren. Hij haalt in dit verband Efeze 2, 10 aan: 'Want zijn maaksel zijn wij, in Christus Jezus geschapen om goede werken te doen, die God tevoren bereid heeft, opdat wij daarin zouden wandelen.'⁵⁹ In het luisteren gaat het erom dat we onze roeping ontdekken en zo het spoor vinden dat God voor ons heeft uitgedacht.

Er ligt al iets klaar en het is de primaire roeping van degenen die leiding geven aan een gemeente om dát te ontdekken. Zimmer stelt dat er heel veel energie en vreugde binnen kerkenraden weglekt als dit luisterende spoor niet wordt gevonden en gegaan. In dit luisteren komen predikanten, ouderlingen, diakenen en kerkrentmeesters zij aan zij te staan. Noch de eigen, individuele theologische dromen en vergezichten, noch de gehechtheid aan de bestaande situatie zijn dan dominant. Wat domineert is het verbindende zoeken naar de gedeelde roeping. De kunst van het luisteren is bij Zimmer de kern van goed leiderschap.

⁵⁵ Richard Foster, *Het feest van de navolging. Groeien in spiritualiteit*, z.p. 2010⁶, p. 161, 168.

⁵⁶ Michael Moynagh, *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology*, London 2017, p. 267 ev.

⁵⁷ Alan J. Roxburgh, *Missional map-making. Skills for leading in times of transition*, San Francisco 2010, p. 137

⁵⁸ Donald E. Zimmer, *Leadership and Listening. Spiritual Foundations for Church Governance*, Herndon 2011

⁵⁹ NBG '51. De NBV vertaalt het vers vrijer, waardoor het 'wandelen in' wat wegvalt

Daartoe behoort uiteraard ook de vaardigheid om binnen de gemeente als geheel een 'luisterklimaat' te scheppen.

We raken hier ook aan de thematiek van 'Mozaïek van kerkplekken'.⁶⁰ Lokale kerken en andere vormen van geloofsgemeenschap vullen in hun veelkleurigheid elkaar aan. We kunnen ook op dit bovenindividuele niveau spreken van het Lichaam van Christus. De ledematen hebben hun eigen functie, dienen elkaar, werken samen en vormen zo een lichaam.

In dit verband is het boek *Grensverleggend* van pionier Matthijs Vlaardingerbroek interessant. In het jaar 2000 gaat hij met zijn gezin wonen in de Haagse Spoorwijk. Ze betrekken het pand van een vroegere dokterspraktijk en gaandeweg begint er een geloofsgemeenschap te groeien. In zijn boek doet Vlaardingerbroek verslag van de wording van deze geloofsgemeenschap en formuleert hij lessen die ook elders toepasbaar zijn. Zijn belangrijkste stelling is dat elke geloofsgemeenschap een unieke, door God gegeven identiteit heeft. Waarachtige gemeenteopbouw begint niet met modellen en strategieën, maar met de zoektocht naar deze identiteit. Ook Vlaardingerbroek zet ons daarmee dus nadrukkelijk op het spoor van *discernment*. Op de achtergrond speelt zijn eigen kerkelijke biografie mee. Als kind groeit hij op in een Haagse gemeente die veel nieuwkomers weet aan te trekken. Het gaat daarbij vooral om mensen die pas tot geloof zijn gekomen. Veel van hen stromen na verloop van tijd door naar andere gemeenten en dat begint zeer te doen in deze gemeente: 'waarom kunnen wij deze mensen niet vasthouden en een grote gemeente worden?' De leiding van de gemeente begint dan ook het accent te leggen op het vasthouden van mensen, maar dat is niet succesvol. Leden blijven vertrekken en bovendien neemt de aanwas van nieuwkomers nu ook af. Vlaardingerbroek ziet hier dat de gemeente haar echte roeping – een 'geestelijke crèche' te zijn in kerkelijk Den Haag – verzaakt en iets wil gaan worden dat ze niet is en waartoe ze ook niet geroepen is.⁶¹ Haar roeping is crèche te zijn en daar blijft een mens nu eenmaal niet zijn leven lang hangen. Crèche-bezoek moet ook echt weer ophouden. Voor hem is deze ervaring fundamenteel in zijn denken over de kerk. Elke geloofsgemeenschap is geroepen om op zoek te gaan naar een unieke, door God gegeven identiteit. Om terug te keren naar Handelingen 16: Paulus had ongetwijfeld ook in het westelijk deel van Klein Azië nog veel goed werk kunnen doen, maar vanuit zijn openheid voor de stem van God en het onderlinge beraad over die stem in de groep van mensen om hem heen (teamleiderschap!), ontvingen ze – letterlijk grensverleggend – hun roeping. Als het waar is dat elke geloofsgemeenschap haar eigen unieke identiteit in Christus heeft, dan is het zaak daar maximaal naar te zoeken. Daarbij hebben de leidinggevendenden uiteraard een centrale rol.

'De gemeente is in haar leden al volop aanwezig in de samenleving, ook als de gemeente zichzelf nauwelijks als missionair beschouwt.'

Het is goed op deze plek ook nog een andere kant van de 'onderscheidingsmedaille' te laten zien. De kerk kan soms sterk 'defect georiënteerd' zijn, steeds speurend naar wat nog niet (goed) is. Leiderschap heeft echter ook volop de kant van zichtbaar maken en naar voren halen van wat wel (goed) is. De aanpak van 'waarderende gemeenteopbouw' heeft ons daarvoor de ogen geopend.⁶² Er is bijvoorbeeld vaak al veel meer missionaire presentie vanuit de gemeente dan we ons realiseren.

⁶⁰ Zie <https://www.protestantsekerk.nl/thema/mozaiek-van-kerkplekken/> (geraadpleegd 7 januari 2021)

⁶¹ Matthijs Vlaardingerbroek, *Grensverleggend. Hoe de kerk opnieuw missionair kan zijn*, Heerenveen 2011, p. 41 ev.

⁶² Jan Hendriks, *Goede wijn. Waarderende gemeenteopbouw*, Utrecht 2013

Alleen al het feit dat vrijwel iedereen die werkt dat in een seculiere omgeving doet, spreekt boekdelen. De gemeente is in haar leden al volop aanwezig in de samenleving, ook als de gemeente zichzelf nauwelijks als missionair beschouwt. De waarderende benadering ziet dat. Daarnaast heeft ze bijvoorbeeld ook oog voor ‘de vredelievende mensen’ (Lukas 10:6) waar de gemeente op kan bouwen. Het is opmerkelijk dat de eerste missionarissen blijkens Lukas 10 moeten (willen) leven van de gastvrijheid van anderen. Missionair heeft ook in deze zin alles te maken met receptiviteit. Ze staat open voor en is blij met het goede dat God geeft in alle mensen ‘van goede wil’.

11. Verhalend leren leven

Als het proces van *discernment* leidt tot een (nieuwe) focus en een heldere richting, is het belangrijk dat over en weer te communiceren en te blijven communiceren. Michael Moynagh, de huistheoloog van de Britse *fresh expression* beweging, ziet *sense-making* als een belangrijk bestanddeel van missionaire vernieuwing en daarmee ook van missionair leiderschap. Bij *sense-making* gaat het om het ontwikkelen van narratieven waarin gemeenteleden – en ook anderen buiten de geloofsgemeenschap! – meegenomen kunnen worden naar een nieuw verstaan en een nieuw functioneren van de gemeenschap binnen haar omgeving. ‘(...) change is propelled by a compelling story that makes better sense of reality than the existing narrative.’⁶³ Voorgangers hebben in de ogen van Moynagh een belangrijke taak in dit (gezamenlijke!) proces van het zoeken en vinden van een nieuw (missionair) narratief. Ook Nelus Niemandt deelt deze overtuiging: ‘In a certain sense, the whole enterprise of Christian theology is about storytelling. (...) Theology demands metaphors and processes to discern and receive root metaphors.’⁶⁴ Hij wijst hier ook op Walter Brueggeman’s ‘language house’ en Leonard Sweet’s ‘narraphor’, een samentrekking van ‘narrative’ en ‘metaphor’.⁶⁵ Ook hier is de voorganger uiteraard geen solist, Moynagh spreekt in dit verband van ‘editing’. De voorganger redigeert als het ware wat er aan beelden, verhalen en metaforen is binnengekomen.⁶⁶

Een prikkelend voorbeeld van sense-making is de missionaire heroriëntatie van de Anglicaanse parochie St. Andrews in Chorleywood in de buurt van Londen. De transformatie van de gemeente is door beide toenmalige voorgangers beschreven in *Breakout*.⁶⁷ De noodzakelijke restauratie van het kerkgebouw maakt dat de gemeente gedwongen wordt na te denken over de vraag op welke wijze ze het gemeentelieven wil voortzetten in de periode dat de kerk dicht is. Men kiest voor middelgrote missionaire gemeenschappen die ‘op locatie’ ’s zondags bij elkaar komen. Dat kan een verzorgingshuis zijn, maar ook een sporthal of een Starbucks café, al naar gelang de missionaire oriëntatie van de groep. Zo verandert de cultuur en de structuur van de parochie van ‘kom’ naar ‘ga’. Men komt uit bij de volgende oneliner: ‘Van cruiseschip naar een vloot van reddingsboten’. Binnen St. Andrew’s heeft het vinden van deze duidelijke metafoer erg geholpen om het profiel van de gemeente helder – en anders! – te krijgen. Het is een beeld dat direct van alles oproept. De gevonden metafoer kanaliseert verlangen, maakt de gemeente naar buiten gericht en scheidt intern eenheid.

⁶³ Moynagh, *Church in Life*, p. 108. Zie voor sense-making ook Niemandt, a.w., p. 118 ev.

⁶⁴ Niemandt, a.w., p. 143

⁶⁵ Niemandt, a.w., p. 146, resp. 148, 149

⁶⁶ Michael Moynagh, *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology*, London 2017, p. 97

⁶⁷ Mark Stibbe, Andrew Williams, *Breakout. One Church’s Amazing Story of Growth Through Mission-Shaped Communities*, Milton Keynes 2008. Zie ook voor een korte samenvatting en een evaluatie van dit vernieuwingsproces Willem van der Deijl, ‘Breakout: van cruiseschip naar reddingsvloot. Transformatie van een Britse Anglicaanse parochie’ en Sake Stoppels, ‘There isn’t a manual, but there is Immanuel’. Kanttekeningen bij een fascinerende transformatie’, in: *Geestkracht. Bulletin voor Charismatische Theologie*, nr. 70 (2012), p. 75-85

Zeker niet elke gemeente zal zichzelf als ‘reddingsboot’ willen typeren⁶⁸, maar dat is uiteraard ook niet het punt hier. Het gaat er om dat gemeenten in beweging zettende en motiverende beelden, motto’s, verhalen ontwikkelen die ontstaan vanuit de eigen identiteit en de zoektocht naar (missionaire) vernieuwing. Deze versterken vervolgens de verbeelde vernieuwing en houden haar ‘on track’. Een goed voorbeeld dat rond de millenniumwende veel in beweging heeft gezet is het beeld van de gemeente als herberg.⁶⁹

Robert Doornenbal ruimt in zijn dissertatie over de Emerging-Missional Conversation (EMC) een heel hoofdstuk in voor het metaforisch taalgebruik binnen de EMC-wereld.⁷⁰ Als hij de rol van de metafoor samenvat, schrijft hij onder andere dat metaforen willen evoceren, mensen willen stimuleren om van ‘zijn’ tot ‘worden’ te komen. Die dynamische en open benadering past in een postmoderne cultuur. ‘[A]ls een vorm van multi-interpretabele en suggestieve beeldtaal passen metaforen bij een ‘bescheiden’ epistemologie die tolerant is ten aanzien van diversiteit en ambiguïteit, en die het mysterie van het Evangelie en het geloof zo veel mogelijk willen respecteren.’⁷¹ Een metafoor is geen ‘handig trucje’ om mensen in beweging te krijgen en te communiceren met een postmoderne omgeving, maar is – als het goed is – wezenlijk spiritueel geladen. In zekere zin is het werken met beelden, narratieven en metaforen ook een beweging *back to the roots*: Jezus bediende zich in hoge mate van verhalen en beeldtaal! Op dit punt ligt er een uitdaging voor elke gemeente: kunnen wij het wezen van onze gemeenschap zodanig uitdrukken in een verbeelding, een metafoor en/of een verhaal dat deze ons wezenlijk helpen gemeente van Jezus Christus te zijn (worden!) binnen én gericht op onze eigen context?

Moynagh noemt enkele voorwaarden voor vruchtbare narratieven:⁷²

- Zoek een heldere verwoording van de gezochte verandering.
- Geef een authentiek voorbeeld van de beoogde verandering om te laten zien dat het ook kan.
- Beschrijf dit voorbeeld vanuit het perspectief van degene die het initiatief nam (mensen kunnen zich gemakkelijker identificeren met een enkeling dan met een gemeenschap).
- Wees niet te gedetailleerd, laat ruimte voor verbeelding van de ontvanger. Zo ontstaat co-creatie (Jezus’ parabels zijn ook nooit gedetailleerd).
- Laat het narratief uitmonden in een uitdagende visie.

12. Ondernemend leiderschap op de levensbeschouwelijke markt

Missionair leiderschap is in onze tijd altijd ook ondernemend leiderschap. Kerk en christelijk geloof opereren op een veelkleurige levensbeschouwelijke en religieuze markt. Tal van aanbieders hebben hun kraam op deze markt ingericht en zoeken actief naar ‘klanten’. Er is daarmee sprake van concurrentie. De vroegere monopoliepositie van de kerk is echt voorbij. De filosoof Charles Taylor spreekt – met een beeld uit de astronomie – van een ‘nova-effect’. Vroeger waren onze levensbeschouwelijke kaders redelijk overzichtelijk, maar nu zijn ze als een ster uiteengespat in een veelheid aan beschouwingen en zoekrichtingen. ‘We leven nu in een spirituele supernova, een soort van duizelingwekkend pluralisme op het spirituele vlak.’⁷³ Daarbij is persoonlijke authenticiteit een belangrijk element. Alleen datgene wordt

⁶⁸ Verscholen in de metafoor zit een specifieke soteriologie.

⁶⁹ Jan Hendriks, *Gemeente als herberg*. Kampen 1999 en *Op weg naar de herberg*, Kampen 2002

⁷⁰ Robert Doornenbal, *Crossroads. An Exploration of the Emerging-Missional Conversation with a Special Focus on ‘Missional Leadership’ and its Challenges for Theological Education*, Delft 2012, hoofdstuk 5.

⁷¹ Doornenbal, *Crossroads*, p. 426

⁷² Moynagh, *Church in Life*, p. 111

⁷³ Charles Taylor, *Een seculiere tijd*, Rotterdam 2009, p. 412

gezocht en aanvaard wat authentiek voelt. Velen combineren elementen uit allerlei tradities, zowel religieus als seculier. Er wordt dan ook wel gesproken van *multiple religious belonging*.⁷⁴ We combineren inzichten en praktijken die voorheen onverenigbaar werden geacht. Dat maakt ook dat we ons niet (sterk) binden aan specifieke (mono-) religieuze instellingen, zoals bijvoorbeeld kerken. Er is daarmee ruimte ontstaan voor bijvoorbeeld ongebonden spirituele gidsen en ritueelbegeleiders. Ook een fenomeen als ‘Rent a priest’ is van deze ontwikkeling een expressie. Levensbeschouwing en religie worden in de sfeer van consumeren getrokken en krijgen zo de trekken van een consumptiegoed. Stefan Paas wijst in dit verband op de beleving van de kerk door jonge mensen als was het een restaurant.⁷⁵ Zoals er in de uitgaanswereld uit tal van restaurants kan worden gekozen, zo zijn er in de wereld van welzijn, geluk en zingeving allerlei aanbieders, waaronder kerken. Het bijwonen van een kerkdienst moet een goede ervaring zijn, wil je nog een keer gaan. Maar ook dan is er geen enkele verplichting, zoals je dat ook niet hebt bij restaurantbezoek. Paas benadrukt overigens daarbij wel dat we deze consumptiebenadering niet gelijk moeten stellen aan oppervlakkig en opportunistisch consumentisme. Risico voor dit laatste is er zeker, maar we doen oprechte en toegewijde (be)zoekers absoluut onrecht als we hen wegzetten in de hoek van goedkoop consumentisme. We zijn nu eenmaal collectief ‘gedoemd’ consument te zijn.⁷⁶ Dat zijn we ook binnen de kerken. Gelovigen stappen gemakkelijk over kerkgrenzen heen en zoeken een geloofsgemeenschap die bij hen past. Daarbij spelen denominaties vaak helemaal geen rol meer. Onbedoeld brengt dat kerken ook in de sfeer van onderlinge concurrentie. ‘Circulation of the saints’ is hiervan een gevolg. De coronacrisis heeft voor dit proces nieuwe brandstof aangeleverd. In 2020 en 2021 is kerkelijk Nederland toegegroeid naar het shoppen in de digitale winkel van vieringen. Een keuze voor de livestream van de eigen kerkelijke gemeente was daarbij absoluut niet vanzelfsprekend. Hoezeer gelovigen misschien ook verlangen elkaar weer lijfelijk te ontmoeten, ze voelen zich vaak zeer vrij om elders digitale vieringen mee te beleven, zeker als deze beter aansluiten bij de eigen spiritualiteit of qua registratie, vorm en inhoud kwalitatief gewoon beter zijn. Dat is een ervaring die in deze omvang volstrekt nieuw is en die ook wel eens behoorlijke sporen zou kunnen gaan trekken in de toekomst. Er is nog geen concreet onderzoek op dit punt bekend, maar we mogen er wel van uitgaan dat corona de religieuze marktwerking zonder meer versterkt heeft.⁷⁷

‘We zijn nu eenmaal collectief ‘gedoemd’ consument te zijn’

Al met al hebben kerken dus te opereren op een levensbeschouwelijke markt, zowel op het niveau van zingeving in algemene zin als op het niveau van de christelijke traditie zelf. Voor velen binnen de klassieke gestalte van de kerk is dat een nog onwennig fenomeen, voor sommigen is dit denken zelfs vloeken in de kerk. Maar onmiskenbaar rukt ‘reli-ondernemerschap’ op. Het hangt volop in de lucht. Zo is bijvoorbeeld het aantal minderjarigen dat staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel de afgelopen jaren sterk toegenomen. We kunnen ook denken aan de enorme toename van het aantal zzp-ers in de laatste jaren. De grote kerkelijke aandacht voor pionieren past ook in dit ‘ondernemende’ plaatje.

Wat betekent dit nu voor leiderschap? Ik volg hier Stefan Paas en Joke van Saane die in een recent handboek over religieus leiderschap twee vereisten noemden om gezag te verwerven

⁷⁴ Zie bijvoorbeeld Ton Bernts, Joantine Berghuijs, *God in Nederland 1966-2015*, Utrecht 2016, hoofdstuk 5.

⁷⁵ Stefan Paas, *Vreemdelingen en priesters. Christelijke missie in een postchristelijke omgeving*, Zoetermeer 2015, p. 40-44.

⁷⁶ Vergelijk ook Herman Paul, *Shoppen in advent. Een kleine theorie van secularisatie*, Utrecht 2020

⁷⁷ Vergelijk Thom S. Rainer, *The Post-Quarantine Church. Six urgent Challenges and Opportunities that Will Determine the Future of Your Congregation*, Carol Stream 2020 en Remmelt Meijer, Peter Wierenga, *Herkerken. De toekomst van geloofsgemeenschappen*, Amersfoort 2020

op de vrije markt van religie en zingeving.⁷⁸ In de eerste plaats is dat 'een besef van missie, een diepgevoelde overtuiging dat hij of zij (of eerder nog: zijn of haar gemeenschap of traditie) iets te bieden heeft dat nergens anders gevonden kan worden.' In marketingtermen gaat het hier om het punt van 'het exclusieve verkoopargument'. Stefan Paas formuleert het in een andere publicatie heel scherp: 'What is it that our neighbours can only find in the Christian community and nowhere else?'⁷⁹ Het zoeken naar een antwoord op deze vraag – gesteld dat deze als relevant wordt gezien – dwingt de gemeente tot (spiritueel) zelfonderzoek. Haar inzet voor humaniteit deelt ze met tal van andere, al dan niet religieuze, levensovertuigingen. Die inzet is zonder meer wezenlijk en onopgeefbaar voor de christelijke gemeente, maar er ligt hier geen *unique selling point*. Zou het kunnen zijn dat dit wel ligt in het Verhaal waar ze van leeft, in de Persoon naar wie ze zich noemt en in haar spirituele bronnen? Hier ligt zeker ook een mystagogische uitdaging voor de voorganger.⁸⁰

Het taalveld van de marketing zal ongetwijfeld velen binnen de kerk tegen de borst stuiten, maar het thema doet er toe. We zitten nu eenmaal in een marktsituatie. Dat gegeven dwingt geloofsgemeenschappen serieus na te denken over het specifiek eigene van hun aanbod. Op het niveau van de brede levensbeschouwing vertaalt zich dat in de vraag naar het eigene van 'het heil' dat we te midden van andere aanbieders van 'welzijn en geluk' in en door Jezus Christus ontvangen hebben. Paas en van Saane zijn ook behoorlijk streng op dit punt: 'Kerkleiders kunnen het zich niet veroorloven om vaag of onduidelijk te zijn op dit terrein; zij moeten een min of meer gearticuleerd idee hebben wat er goed is aan christen-zijn.'⁸¹ We kunnen dat pregnant formuleren in een vraag: gaat er wat verloren als de christelijke traditie verdampt? En zo ja, is dat onvervangbaar? Of vullen andere zingevingbronnen met gemak het gat dat valt door het wegvallen van het christelijk geloof?

Een tweede vereiste is 'de overtuiging dat hij of zij sommige dingen beter kan doen dan anderen.' Het gaat hier om kwaliteit die nodig is op een religieuze markt. Hier hebben de meeste kerken in Europa nog een lange weg te gaan, schrijven Paas en van Saane. Het cultureel christendom met de vanzelfsprekende monopoliepositie van de kerk, heeft luiheid in de hand gewerkt. Er gaat veel energie en creativiteit verloren door een 'luie' manier van kerk-zijn. Zo stelt de Canadese priester James Mallon in zijn boek *Als God renoveert* bijvoorbeeld vast dat te veel katholieke parochies aan het infuus liggen van hun bisdom. Zelfstandige kerken dwingen daarentegen voorgangers tot groei in hun leiderschap.⁸² Ze hebben immers geen ruggensteun vanuit een overkoepelend verband. Kwaliteit is dus van belang. Ook hier ontstaat gemakkelijk irritatie – 'God ziet het hart aan, niet de (gelikte) buitenkant' – maar de onvermijdelijke marktwerking maakt dat dit aspect wel degelijk van belang is. Perfectie is uiteraard hier niet aan de orde, maar wel zaken als kwaliteit, zorgvuldigheid en authenticiteit.⁸³

Boeiend in dit verband is het verschil in profiel tussen 'reguliere' voorgangers en pioniers/kerkplanters.⁸⁴ VU student Alrik Vos ontdekte in zijn onderzoek onder beide groepen

⁷⁸ Stefan Paas, Joke van Saane, 'Leiderschap en ambt in de laatmoderne samenleving', in: Leon van den Broeke, Eddy van der Borght (red.), *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland*, Utrecht 2020, p. 159 (151-165)

⁷⁹ Stefan Paas, 'Challenges and Opportunities in Doing Evangelism', in: Gerrit Noort et al, *Sharing Good News. Handbook on Evangelism in Europe*, Geneva (WCC) 2017, p. 41

⁸⁰ Vgl. Nynke Dijkstra, Sake Stoppels, *Back to basics. Zeven cruciale vragen rond missionair kerk-zijn*, Utrecht 2017, p. 156 ev.

⁸¹ Paas, van Saane, a.a., p. 159

⁸² James Mallon, *Als God renoveert. De parochie van onderhoud naar bloei*, Baarn/Antwerpen 2019, p. 268

⁸³ Vergelijk hier Samuel Wells, *A Future that's Bigger than the Past. Catalysing Kingdom Communities*, London 2019. Hij spreekt over vier c's in kerk-zijn: congregation, commerce, compassion, culture.

⁸⁴ Annemarie Foppen, Stefan Paas, Joke van Saane, 'Personality Traits of Church Planters and Other Church Leaders in Europe (II)', in: *Journal of Empirical Theology*, jrg. 31 (2018), nr. 2, p. 288-308

een fascinerend verschil. Hij vroeg hen naar hun voorkeursberoep als ze geen dominee of kerkplanter zouden zijn geworden. Bij de dominees stond de leraar bovenaan, bij de kerkplanters de ondernemer.⁸⁵ Het onderzoek van Vos vormt onder meer een uitdaging voor de werving van aspirant voorgangers. Waar zetten opleidingen en kerken op dit punt op in? Robert Doornenbal constateert in zijn dissertatie dat er binnen theologische opleidingen en ook binnen kerken niet of nauwelijks doelgericht 'ondernemende types' worden geworven.⁸⁶

'Iemand die geschikt is om zes jaar in de collegebanken door te brengen, is bijna per definitie niet geschikt om een ondernemende pionier te zijn'

Stefan Paas probeert op dit punt de gangbare academische theologische opleidingen: 'Iemand die geschikt is om zes jaar in de collegebanken door te brengen, is bijna per definitie niet geschikt om een ondernemende pionier te zijn.'⁸⁷ Zo scherp hoeven we het contrast misschien niet te maken, maar de spanning is wel voelbaar. Bij wat voor voorgangers zijn kerkelijke gemeenten gebaat? Zou het kunnen zijn dat in onze tijd ondernemerschap naast herder en leraar zijn van groot belang is? Voor iemand als Henk Stoorvogel (voorganger Vrije Evangelisatie Zwolle) is het antwoord helder: missionair ondernemerschap is essentieel voor de toekomst van de kerk in Nederland.⁸⁸ Als dat zo is, wat betekent dat dan voor de opleiding van predikanten, priesters en kerkelijk werkers?⁸⁹ Of overvragen we hier voorgangers (toch weer het schaap met vijf poten...) en onderschatten we het ondernemend potentieel in en van leidinggevende teams?

Het is goed om aan het einde van deze paragraaf rond ondernemerschap toch wat kritische vragen te stellen. Ondernemerschap kan immers gemakkelijk ontsporen en haaks komen te staan op grondtonen uit het Evangelie. Ik beperk me hier tot een paar principiële vragen. Welk 'product' wil je bijvoorbeeld 'verkoop'? Is er echt 'een markt' voor de navolging van Jezus Christus? Hoever ga je in het tegemoetkomen aan wat mensen willen? Is er bijvoorbeeld iets als een markt voor tegendraadse profetie? Moet je als kerk niet juist ingaan tegen 'de economisering' van onze samenleving? Hoe verhoudt zich het businessplan tot ruimte voor de Geest en *kenosis*?⁹⁰ Mag er iets zijn als evangelische inefficiëntie? Gaat bijvoorbeeld ook de ondernemer achter het ene schaap aan of calculeert hij en kiest hij voor de 99%? Dit soort vragen en thema's zullen echt aan bod moeten komen.

13. Ontregelend, schurend leiderschap

Hierboven werkte ik met de definitie van leiderschap van Joke van Saane. Ik pak deze er hier nog even weer bij: 'Leiderschap is het dynamische proces waarin leiders en volgers elkaar beïnvloeden zodat er (1) overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, (2) individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken en (3) het welzijn van groep en leden verhoogd wordt.'

⁸⁵ Alrik Vos, *Hoop. Een onderzoek naar de missionaire effectiviteit van kerkplantingen binnen de NGK, CGK en GKV in Nederland*. Masterscriptie Vrije Universiteit Amsterdam 2012, p. 110-112

⁸⁶ Doornenbal, *Crossroads*, p. 432

⁸⁷ Uitspraak tijdens het symposium 'Op hoop van zegen' in Amersfoort, maart 2017

⁸⁸ Stoorvogel, *Viva de kerk! 10 principes voor de kerk van nu*, Utrecht 2017, p.26

⁸⁹ Zie hier Greco Idema, Elze Riemer, *De reli-ondernemer. Gids voor een heilzame business*, Heeswijk-Dinther 2017

⁹⁰ 'De enige reli-ondernemer die er voor mij echt toe doet, is God en Gods product is genade – Gods vertegenwoordiger heette Jezus en die eindigde aan een kruis. Daar moest ik maar eens een business plan op maken.' VU hoogleraar Peter-Ben Smit in Idema, Riemer, *De reli-ondernemer*, p. 85

Ik concentreer me hier op het derde punt van van Saane, de verhoging van het welzijn van de groep en van de individuele leden daarbinnen. Missionair leiderschap is op dit punt spannend. Een missionaire (her)oriëntatie verhoogt immers niet zonder meer het welzijn van de gemeente. Integendeel, de gemeente raakt buiten haar comfortzone en dat kan ongemakkelijk voelen.

Bij missionair leiderschap gaat het misschien wel vooral om het bouwen aan een missionaire cultuur. Het gaat om een nieuw DNA van de kerkelijke gemeente, een missionaire cultuur die in de haarvaten van de gemeenschap gaat zitten. We moeten hier reëel zijn: dat zal niet meevallen. We willen vaak wel verandering, maar niet zelf veranderen. Onderzoek wijst uit dat gedragsverandering zelfs in tijden van crisis buitengewoon lastig is. Amerikaans onderzoek liet bijvoorbeeld zien dat 90% van de hartpatiënten met een ongezonde levensstijl na een operatie hun eet- en bewegingspatronen niet of nauwelijks aanpassen. Feitelijk kiezen ze in het spanningsveld van 'change or die' daarmee voor de laatste optie.⁹¹ Wat voor hartpatiënten geldt, geldt soms ook voor organisaties en gemeenschappen. Er is geen bereidheid, vermogen of durf werkelijk de bakens te verzetten. Zo komen sommige kerkelijke gemeenten aan hun – zelfgekozen? – einde.

Is deze constatering met terugwerkende kracht feitelijk niet de nekslag voor dit hele artikel? Nee, dat wil het in ieder geval niet zijn. Wat het wel wil doen is het thema van missionair leiderschap op scherp zetten. We moeten er niet te licht over denken. Cultuurveranderingen zijn te allen tijde buitengewoon lastig en zeker in organisaties onder druk. Weerstand en verzet zijn onvermijdelijk omdat we – misschien zelfs rouwend – afscheid gaan nemen van 'hoe het altijd was'. Dat is bepaald ook niet het monopolie van de kerken. Systemen – religieus of seculier – houden nu eenmaal van stabiliteit. Leiders moeten daar op voorbereid zijn. Iemand als Bolsinger gaat zelfs nog een stap verder: 'embrace sabotage as a normal part of organizational life'.⁹²

'Omarm sabotage...'

Het is goed om op dit punt te kijken naar een recent IPSOS onderzoek in opdracht van de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk. Gemeenten blijken bang te zijn voor missionair-zijn. Ze voelen dat het wel die kant op moet, maar zien er tegenop. Daarover zegt het onderzoeksverslag onder andere dit:

'Daarnaast realiseren gemeenten zich dat het gesloten karakter van de kerk toekomstbestendigheid in de weg staat. Daarom is een specifieke verandering die ze terughoudend maakt in het aankaarten van toekomstbestendigheid het meer naar buiten gericht en missionair moeten worden.

- *Er is angst dat als je toekomstbestendigheid aankaart, de gemeente ook verwacht dat je zelf missionair aan de slag gaat.*
- *Men voelt zich hier over het algemeen oncomfortabel en onveilig bij, er is een risico dat anderen je overtuigingen ter discussie zullen stellen.*
- *Daarnaast past het actief uitdragen van je visie met als doel anderen ervan te overtuigen niet in het huidige tijdsbeeld van vrijheid en individuele waarheid.*
- *Ten slotte is er angst voor het beeld dat mensen van buiten van de kerk hebben, bijv. starheid, gesloten zijn en misbruikschandalen.⁹³*

⁹¹ Thom Rainer, Eric Geiger, *Simple church*, Nashville 2006, p. 229. Vergelijk ook Tod Bolsinger, *Canoeing the Mountains*, p. 64

⁹² Bolsinger, a.w., p. 175

⁹³ IPSOS, *De sleutel tot toekomstbestendigheid ligt in het creëren van een kerk die van en voor iedereen is*. Rapport voor Rian Binnendijk, Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland, februari 2020, p. 21. Wat in de opsomming nog lijkt te ontbreken is de angst om intern het gesprek aan te gaan. Dat zou kunnen leiden tot pijnlijke verschillen, ruzie, onmaskerd worden etc.

Dit zijn serieuze signalen waar leiders ook terdege rekening mee zullen moeten houden. Lang niet elke kerkelijke gemeente zit te wachten op een fundamentele koerswijziging richting missionair gemeente-zijn. Dat vraagt om wijs leiderschap, want spanningen zijn onvermijdelijk. Missionair leiderschap is in zekere zin altijd kritisch, onregelend en daarmee heel snel 'teleurstellend' leiderschap. In dit verband is een uitspraak van Ron Heifetz en Marty Linsky prikkelend: 'Leadership is about disappointing your own people at a rate they can absorb'.⁹⁴ Missionaire leiders zullen een excentrische beweging in gang willen zetten die bepaald ook ongemakkelijke kanten heeft. Met een beroep op de missioloog Mechteld Jansen zouden we kunnen zeggen dat missionaire leiders grensoverschrijding theologisch begeleiden en motiveren.⁹⁵ 'Grensoverschrijding' is een gevoelig begrip omdat we ook in de kerk volop weet hebben van negatief grensoverschrijdend gedrag. Jansen erkent dat ook, maar houdt toch vast aan het woord omdat ze gelooft in scheppende en verbindende grensoverschrijding. Jezus ging ons daarin voor. 'Het evangelie is een ontmoeting op de grenzen tussen individuen en tussen groepen, een ontmoeting met Jezus Christus die aan weerszijden van de grens vraagt wie Hij is en hoe we nu verder met die ander willen leven.'⁹⁶ Missionair leiderschap daagt de geloofsgemeenschap uit om over grenzen heen te kijken en te stappen om zo nieuwe verbindingen te scheppen. Grensoverschrijdend leiderschap is daarmee altijd ook grensverleggend leiderschap en dan is weerstand onvermijdelijk. Bolsingers advies is daarom nuttig en nodig: bereid je voor op verzet, weet dat het zal komen. Maar weet ook dat het niet primair tegen jou als voorganger is gericht, maar tegen de 'dreigende' verandering.⁹⁷

'Leadership is about disappointing your own people...'

De leider dient herkenbaar te zijn en zal tot op zekere hoogte samen moeten vallen met de groep. Maar tegelijk vraagt missionair leiderschap ook om 'anders zijn'. Als dat laatste niet het geval is, zet leiderschap niets in beweging. Dan is het alleen maar meer van hetzelfde. Daarom zal de missionair leider altijd ergens een non-conformistische conformist of een conformistische non-conformist moeten zijn. Herkenbaarheid en andersheid moeten gelijk opgaan wil er synchroon acceptatie én beweging ontstaan. Dat is een subtiel evenwicht. Gemeenteleden zullen zich moeten kunnen identificeren met hun 'ongemakkelijke' leider(s). Alleen met liefde en beleid kan hier een balans worden gevonden en bewaard.⁹⁸ In dit verband is het concept 'zelfdifferentiatie' van belang. De Joodse rabbi en therapeut Edwin Friedman werkt er mee in zijn boek *Van geslacht op geslacht*.⁹⁹ Het boek handelt over gezinsprocessen in kerk en synagoge. Hij besteedt daarbij in het bijzonder aandacht aan leiderschap en de manier waarop dit gezond kan worden uitgeoefend. Het vermogen tot zelfdifferentiatie is voor Friedman cruciaal. Leiders zullen 'ik' moeten kunnen zeggen en tegelijk anderen vast kunnen houden. 'Er wordt maximaal 'ik' gezegd om de eigen positie aan te geven, zonder de ander verwijten te maken. Ook wordt er steeds weer 'jij' gezegd om de ander verantwoordelijk te laten voor zijn eigen levensomstandigheden of lot.'¹⁰⁰ Alleen zo kan op een niet-angstige manier leiding worden gegeven. Dat is cruciaal voor leiderschap. Simon Walker zegt het heel scherp: 'Zolang wij zelf niet vrij zijn, zal onze organisatie niet vrij zijn.'¹⁰¹ Opnieuw komt zo de cruciale rol van leiders in het vizier. Kerkelijk leiderschap vraagt

⁹⁴ Geciteerd in Bolsinger, a.w., p. 123

⁹⁵ M.M. Jansen, *God op de grens. Missiologie als theologische begeleiding bij grensoverschrijding*, inaugurele rede, PThU 2008

⁹⁶ Jansen, a.w., p. 17

⁹⁷ Bolsinger, a.w., p. 176

⁹⁸ Vgl. hier Jack Barentsen, 'Church Leadership as Adaptive Identity Construction in a Changing Social Context', in: *Journal of Religious Leadership*, jrg. 14 (2015), nr. 2, p. 56, 69 ev.

⁹⁹ Edwin H. Friedman, *Van geslacht op geslacht. Gezinsprocessen in kerk en synagoge*, Gorinchem 1999

¹⁰⁰ Friedman, a.w., p. 35

¹⁰¹ Simon Walker, Walker, *Leidinggeven vanuit wie je bent. Het geheim ontdekken van Unde-*

om bewust zelfleiderschap, waarbij het goed is als anderen meekijken. Dat geldt nu misschien wel in het bijzonder, nu de kerk zwaar onder druk staat en defensief reageren een vrij natuurlijke reflex is. Intervisie en coaching zijn hier belangrijk.

Peter L. Steinke heeft het denken van Friedman opgepakt en uitgewerkt voor kerkelijke leiders.¹⁰² Zijn jarenlange ervaring als gemeente-consulent heeft hem niet optimistisch gemaakt als het gaat om kansen voor kerkelijke vernieuwing. Angstreductie is voor de meeste gemeenteleden belangrijker dan kerkelijke vernieuwing.¹⁰³ Dat geldt misschien nog wel versterkt in een situatie waarin de kerk zwaar onder druk staat. Een missionaire (her)oriëntatie kan dan gemakkelijk als bedreigend worden ervaren. Verbinding zoeken met de omgeving en de cultuur kan immers niet 'ongestraft'. De gemeente zal een andere gemeente worden. De angst daarvoor kan op de leider worden geprojecteerd en dan is zelfdifferentiatie van groot belang. Missionair leiderschap betekent onder andere dat de leidinggevendenden zich niet zullen laten gijzelen door de wensen en verwachtingen van (angstige) gemeenteleden. Een dergelijke 'gijzeling' is bepaald niet denkbeeldig, zeker niet omdat de voorganger in allerlei opzichten afhankelijk is van de vrijwillige inzet en financiële bijdrage van gemeenteleden.¹⁰⁴ Zelfdifferentiatie betekent dat een voorganger vrij is zowel mee te gaan in de beweging van een geloofsgemeenschap als daartegen in te gaan. Hij is voorganger met stem en tegenstem. Een voorganger moet dus ook 'onaardig' durven zijn. Het ambt helpt daarbij. De voorganger is primair *Verbi Divini Minister* (VDM) en pas van daaruit dienaar (diaken!) van de gemeente. De uiteindelijke basis voor zelfdifferentiatie ligt uiteraard niet in het formele kader van een kerkelijk ambt, maar in de verborgen omgang met God en de toewijding aan Jezus Christus. Op paradoxale wijze leidt juist 'binding' van leidinggevendenden aan de zaak van het Evangelie tot vrijheid in het omgaan met de gemeente en met individuele leden daarbinnen. De reis naar buiten vraagt altijd weer om de reis naar binnen. Missionair kerk-zijn wordt ten diepste niet gevoed vanuit boekjes, artikelen, oproepen en evenementen, maar vanuit een diepgaande verbintenis met het Evangelie van Jezus Christus. Alleen zo kan de gemeente zonder angst zich naar buiten richten. Ze weet dan immers dat ze er niet alleen voor staat.

Fundamenteel voor missionaire voorgangers is dus hun diepe verbondenheid met en hun toewijding aan Jezus Christus. Maar ook nuchtere agogische kennis en wijsheid is hier van belang: hoe om te gaan met weerstanden? Bolsinger kiest voor een relationele insteek. Hij vraagt onder meer aandacht voor een goede relatie met de volgende groepen:

- Bondgenoten (binnen het systeem)
- Vertrouwelingen (buiten het systeem: partner, kinderen, vrienden)
- Tegenstanders (je kunt van ze leren!)
- Meerderen als deze er zijn ('senior authorities')
- Slachtoffers van de beoogde verandering
- 'Dissenters' (vrijwel overal tegen, maar wel de kanaries in de kolenmijn)¹⁰⁵

Leerzaam is ook Bert Bakker's onderscheid tussen 'verandertaal' en 'behoudtaal'.

Leiderschap is gediend met inzicht in beide soorten talen en het vermogen 'verandertaal' te ontlocken aan hen die betrokken zijn bij een veranderproces.¹⁰⁶ Tot slot verwijs ik naar mijn

fended Leadership. Amersfoort 2019, p. 62-63

¹⁰² Peter L. Steinke, *Congregational Leadership in Anxious Times. Being Calm and Courageous No Matter What*, Herndon 2006

¹⁰³ Steinke, a.w., p. 113

¹⁰⁴ Menco van Koningsveld waarschuwt in zijn dissertatie *Aan de vruchten kent men de boom* (2005) voor het oprukken van vrijwilligers in de parochie. Hij bespeurt het gevaar van vrijwillige inzet ten bate van de eigen kleine, gesloten kring. Vrijwilligers laten zich dan meer leiden door hun behoefte aan beslotenheid en veiligheid in eigen kring dan door het Evangelie. Zo kunnen ze de pastor lamleggen.

¹⁰⁵ Bolsinger, *Canoeing the Mountains*, p. 157-164 en breder het hele deel 4 ('Relationships and Resistance')

¹⁰⁶ Bert Bakker, *Samenspel. Kansrijk veranderen in de kerk*, Houten 2021

eigen boek *Voor de verandering* met een apart hoofdstuk over weerstand en hoe er mee om te gaan.¹⁰⁷

14. Afsluiting

Er zou nog veel meer te zeggen zijn, maar het bovenstaande nodigt hopelijk al in royale mate uit tot verdere doordenking en onderling gesprek. Juist omdat leiderschap zo cruciaal is in de gemeente, zullen we er grondig en zorgvuldig over moeten nadenken.

Ik keer tot slot nog eens terug naar de dialoog tussen Jezus en Petrus (Johannes 21) waar Henri Nouwen hierboven al op teruggreep. Als Petrus zich verantwoordelijk weet of meent te weten voor het lot van een mede-discipel ('En wat gebeurt er met hem, Heer?') fluit Jezus hem terug naar zijn eigen levensweg: 'Het is niet jouw zaak of hij leven blijft totdat ik kom. Maar jij moet mij volgen.' (vs 21,22). Leiderschap begint met 'volgelingschap' en wordt daardoor – als het goed is – ook fundamenteel gestempeld. De verantwoordelijkheid van leiders kent daarmee gelukkig ook een heilzame begrenzing. Een Messias hoeven zij niet te zijn...

15. Verwerkingsvragen

Bij paragraaf 1:

- Hoe centraal is de factor leiderschap in uw ogen binnen de lokale gemeente?
- In hoeverre kunt u zich vinden in de scherpe uitspraak waarmee het artikel opent?
- 'Ik ben leider!' In hoeverre zou dat een spontane uitroep van u kunnen zijn?

Bij paragraaf 2:

- Deelt u het gevoel dat de kerken in een soort van niemandsland zijn terechtgekomen waarvoor nog geen 'topografische' kaarten beschikbaar zijn? En als u wel beschikt over richting biedende 'kaarten', welke zijn dat dan?
- In hoeverre is het beeld van Ted Bolsinger rond de onbruikbaarheid van de kano in de bergen voor u herkenbaar? Waar is deze herkenning mogelijk het scherpst?

Bij paragraaf 4:

- 'Leaders must first allow themselves to be led', schrijft Simon Walker. Bent u het daarmee eens en zo ja, op welke manier laat u zich dan leiden? Wie spelen daarbij een rol?

Bij paragraaf 5:

- 'Wie extra verantwoordelijkheid voor anderen draagt, draagt ook extra verantwoordelijkheid jegens zichzelf', schrijft Wil Derkse. Kunt u dat meevoelen en zo ja, hoe vult u dan die (extra) verantwoordelijkheid in?

Bij paragraaf 6:

- Is 'macht' een punt van aandacht in uw werk als leidinggevende? Bezint u zich er wel eens op, al dan niet samen met anderen?
- Op welke momenten in uw werk werd duidelijk dat er ook in de gemeente machtsverschillen bestaan?
- In welke situaties hebt u 'gebruik' dan wel 'misbruik' gemaakt van uw gezagspositie en de daarbij bijbehorende macht? Hoe kijkt u daar op terug?

¹⁰⁷ Sake Stoppels, *Voor de verandering*, hoofdstuk 5 ('Remmende krachten')

Bij paragraaf 8:

- In hoeverre bent u zelf een teamspeler? Hebt u positieve ervaringen met teamwork? Als u deze hebt, wat maakte het dan tot een positieve ervaring?
- Als u een sport beoefent, is dat dan een individuele sport of een teamsport? Zegt dat mogelijk ook iets over hoe u op andere terreinen opereert?
- Als u met behulp van de vijf factoren de kerkenraad of een ander team waarmee u intensief optrekt, bekijkt, welke factoren zijn dan positief en aan welke zult u misschien moeten werken?

Bij paragraaf 9:

- Als u naar uw manier van werken kijkt, bent u dan primair 'vermeerderaar' of 'vermenigvuldiger'?
- Hebt u ervaringen opgedaan met een gerichte 'vermenigvuldigende' manier van leidinggeven? Zo ja, welke?
- In hoeverre bent u gericht op de vorming van nieuwe leiders in uw gemeente?

Bij paragraaf 10:

- 'Want zijn maaksel zijn wij, in Christus Jezus geschapen om goede werken te doen, die God tevoren bereid heeft, opdat wij daarin zouden wandelen.' Vanuit deze tekst schrijft Donald Zimmer dat het zaak is datgene op het spoor te komen en te doen dat al van Godswege voor ons is voorbereid. Wat kunt u met die gedachte?
- Hoe verbindt u uw zoektocht naar gemeente-zijn in deze tijd met gebed, contemplatie en bijbelstudie?
- Kent u momenten van 'discernment', mogelijk ook binnen de kerkenraad?

Bij paragraaf 11:

- Kent uw gemeente beelden of metaforen die zijn ingesleten en helpen om (een nieuwe) koers te vinden en te houden?
- Wat is de plaats van een eventueel mission statement in het functioneren van de gemeente? Biedt dit statement houvast en richting?

Bij paragraaf 12:

- Zou u zichzelf als 'ondernemer' willen typeren? Waarom wel, waarom niet?
- (H)erkent u de noodzaak de kerk beter 'in de markt' te zetten? Als die (h)erkenning er is, ziet u daarin voor uzelf ook een rol?

Bij paragraaf 13:

- In hoeverre hebt u de ruimte zich tegenover de gemeente op te stellen en profetisch op te treden? Hebt u daar concrete ervaringen mee en zo ja, welke waren dat?
- Is 'zelfdifferentiatie' voor u een actuele uitdaging? Zo ja, op welk vlak en hoe zoekt u dan deze zelfdifferentiatie? Kunt u een voorbeeld geven van een vorm van zelfdifferentiatie waar u blij mee was/bent?
- Peter Steinke stelt dat angstreductie voor de meeste gemeenteleden belangrijker is dan kerkelijke vernieuwing. Herkent u dit en zo ja, hoe gaat u daar mee om? Als u het niet herkent, waar ziet u dan de impulsen voor (missionaire) kerkvernieuwing en hoe speelt u daarop in?