

Dienst

TOERUSTING VAN WERKERS IN DE KERK

THEMA:

Verleggen met macht en leiderschap

Welk verschil maakt een ambt?

Leiderschapslessen uit Oekraïne

Machtsmisbruik in de kerk

Jongvolwassenen willen gezien worden

1|2023

Inhoud

- INTRODUCTIE Verlegen met macht en leiderschap** 3
Peter Sinia
- BEZINNING Welk verschil maakt een ambt?** 4
Hans Schaeffer
- BIJBELSTUDIE Eén is uw leider...** 10
Klaas van den Geest
- INSPIRATIE Leiderschapslessen uit Oekraïne** 11
George Dimitriu / Peter Sinia
- COLUMN Ontketend** 17
Judith Bouma
- BEZINNING Machtsmisbruik in de kerk** 18
Willem Smouter
- UIT DE PRAKTIJK Jongvolwassenen willen gezien worden** 23
Anko Oussoren
- PERSPECTIEF Zicht op leiderschap** 28
Peter Sinia
- WERKER IN DE KERK Blind en toch ouderling** 34
Suzanne van Lokhorst
- KERKPUNT** 35
- KERKRECHT Bescherming tegen de leiders in de kerk** 36
Leendert Verheij
- GEDICHT Hij zei** 40
Robert Roth

Foto voorpagina:

Ook in de kerk zijn we soms verlegen met macht en leiderschap

Dienst†

71e jaargang
Nummer 1, 2023

Dienst biedt concrete toerusting en ondersteuning aan ambtsdragers en andere werkers in de kerk, gericht op de dagelijkse praktijk van pastoraat, diaconaat, gemeentelijk functioneren en gemeenteopbouw.

Dienst verschijnt vier keer per jaar.

Redactie

Gienke Boersma-Vreugdenhil
Kees van Dusseldorp,
hoofdredacteur
Anko Oussoren
Derk Jan Poel
Annemarie Roth,
redactiesecretaris
Peter Sinia
Ineke Zuidhof-Oudes,
eindredacteur

Redactiesecretariaat

Contact opnemen met de redactie kan via de website:
<https://blad-dienst.nl/>

Administratie

Buijten & Schipperheijn *Motief*
Postbus 22708
1100 DE Amsterdam
020-5241010
abonnement@buijten.nl

Nieuwe abonnementen en adreswijzingen *schriftelijk* of *per e-mail* aan de administratie doorgeven.

Abonnementsgeld te voldoen na ontvangst van factuur.
Abonnementsprijs € 13,60 per jaar
Blokabonnement van 10 exemplaren € 8,40

IBAN NL45 INGB 0004 9210 87

© 2023 – uitgave van Buijten & Schipperheijn *Motief*

Basisontwerp: Theresia Koelewijn
Drukkerij: AMV + Buijten & Schipperheijn grafimedia

ISSN 0167-2401

Verlegen met macht en leiderschap

In de tijd dat zijn land idolaat was van een leider, schreef Bonhoeffer zijn boek *Navolging*. Onze wereld heeft meer behoefte aan volgelingen van Christus dan aan christelijke leiders. Wij hebben maar één Meester, zoals Klaas van den Geest in zijn Bijbelstudie citeert. En daar zit een deel van onze christelijke verlegenheid met macht en leiderschap.

Wij leven in een cultuur waarin wij – na allerlei revoluties – geen meesters, geen God, geen autoriteit en dus zelfs niet die ene Heer boven ons dulden. Zelfs als gelovigen zijn we zo deel van die cultuur dat wij ook daarom verlegen zijn met macht en leiderschap. Hans Schaeffer en ik benoemen het in onze bijdragen.

Zonde bederft macht. En macht corrumpeert veel leiders. Kerkelijk leiders zijn zo van hun voetstuk gevallen door onder andere machtsmisbruik. Misbruik waardoor slachtoffers ernstig werden geschaad, maar ook de goede naam van God, geloof en geloofsgemeenschappen. Ook buiten de kerk maakten we het bankroet mee van mensen aan de top. En dat alles maakt macht en leiderschap niet populair. Het artikel van Willem Smouter en het boek van Diane Langberg bespreken het. Evenals de vaste rubriek *Kerkrecht* van Leendert Verheij.

Tegelijkertijd zit de kerk verlegen om leiders. De kans is groot dat jij als lezer van *Dienst* leidinggeeft binnen Gods kerk als ambtsdrager of andere werker in de kerk. Dan willen we jou met dit themanummer toerusten op het gebied van leiderschap. Ondanks alle verlegenheid met het onderwerp. Laat de column van Judith Bouma je inspireren om je schroom te overwinnen. Oekraïne is op dit moment misschien wel de plek bij uitstek waar we zien wat de gevolgen van machtswellust zijn. Maar ontdek met George Dimitriu welke leiderschapslessen er ook te leren zijn. Er is meer over leiderschap te zeggen dan in een nummer van *Dienst* past. Maar laat het besproken boek van Kevin Roe je helpen om in ieder geval zicht te krijgen op dit thema.

Zelfs een redactie van een blad als *Dienst* heeft leiding nodig. Het redactiewerk werd jarenlang geleid door Jacqueline van der Ziel, onze eindredacteur. Met dankbaarheid voor alles wat zij heeft betekend voor het blad *Dienst* en voor ons als redactie, nemen we afscheid van haar. We verwelkomen Ineke Zuidhof als haar opvolger. Met dank nemen we ook afscheid van onze vaste columnist Gerben de Wild en verwelkomen we zijn opvolger Judith Bouma.

Veel leesplezier gewenst!



Peter Sinia

Welk verschil maakt een ambt?

Na het indringende wijkoverleg tussen jou als ouderling, de wijkdiaken en de predikant, trek je de stoute schoenen aan. Je pakt de fiets en even later bel je aan. Er speelt hier nogal wat, en je wilt je betrokkenheid graag laten blijken. Als de deur opengaat, wordt al snel duidelijk dat een gesprek niet gewenst is. Dat je namens de kerk komt werkt ook niet mee – integendeel. Twee weken eerder heb je op een ander adres juist onverwacht een mooi gesprek gehad. Juist omdat je als ouderling kwam, vertelden mensen gemakkelijk over hun geloofsvragen. Je durfde er ook gericht naar te vragen.



Hans Schaeffer

Wat voor meerwaarde heeft een ambt – voor de gever en voor de ontvanger? Is het anders wanneer je bewust en expliciet als ambtsdrager komt? Ben je als niet-ambtelijk kerkelijk werker in het voordeel of juist in het nadeel? Deze vragen leven breed. In het najaar van 2022 sprak ik hierover voor een classis, samen met mijn collega binnen *Kerk2030*, ds. Joost Smit. Meer dan zestig deelnemers gingen met elkaar en met ons het gesprek hierover aan. Ook op andere momenten hoorde ik hierover de nodige ervaringen. Laat ik probeer een paar lijnen te schetsen in het nadenken over 'het ambt'.

Om te beginnen: een minitheologie van ambt

De kerk van Christus kent altijd een zekere structuur en orde. Dat is nodig als groepen mensen langere tijd samen optrekken. Tegelijk zijn een gemeenschap en de structuur ervan voortdurend in beweging. Als samenleving gingen we door de jaren zestig heen en de welvaart is enorm gestegen. Dat heeft een 'ik' opgeleverd dat zonder autoriteiten kan en wil leven. Ook in de kerk is dat merkbaar:

gemeenschap en structuur staan onder druk. Dan helpt het om terug te gaan naar onze kernpraktijk: doen wat leerlingen van Jezus deden, alle eeuwen door. Waar zoeken ze hun houvast in, wat houdt hen op de been? Ze lezen samen de Schrift, ze vierden samen avondmaal. Er wordt gedoopt, geleefd, gerouwd.

Dit samenleven wijkt regelmatig af van Gods bedoeling. Soms wordt zelfs de Schrift misbruikt om dat goed te praten. Met papieren regelingen of zelfs belijdenisgeschriften blijft de kerk niet bij Christus. Er zijn simpelweg heel concreet mensen nodig die hieraan leidinggeven. Vrouwen en mannen die God hiertoe roept via de gemeente. Zij rusten toe, helpen, bezoeken, geven leiding,

Doen wat leerlingen van Jezus deden, alle eeuwen door



Hoe wordt de Bijbel aangereikt en gebruikt?

gaan voor, stimuleren. Met 'ambt' bedoelen we dat God zelf via de gemeente mensen roept om de gemeente bij Christus te bewaren. Deze door God geroepen mensen zijn wij in onze traditie 'ambtsdragers' gaan noemen. Om hun taak te begrijpen, moeten zij blijvend reflecteren op het verhaal onder hun bediening. Dat is leidinggeven: een kerk die altijd verandert, vraagt om ambtsdragers die met Schrift en traditie de kerk vandaag bij Christus bewaren. Dat betekent doorgaande verandering (bekering) en groei (heiliging). Dat proces gaat vaak langzaam – echt leidinggeven is *slow* en vergt tijd. De praktijk van kerk-zijn kan niet zonder geroepen mannen en vrouwen die vanuit de gemeente gekozen worden om leiding te geven. Ambt is daarbij meer dan 'leidinggeven'. Het heeft meer lagen: het is voorgaan, dienen, meezoeken, aftasten, reflecteren, sparren, bijbel-lezen, bidden enzovoort. Ambt vindt plaats in gezamenlijkheid als de kerkenraad vanuit de Schrift en met behulp van anderen ontdekt waar de accenten de komende tijd gelegd moeten worden. Ambt gaat dus altijd over samen. Dat op zichzelf al kost tijd, en schuurt soms ook. Maar zo wil het ook misbruik voorkomen. Belangrijk juist in onze tijd, en helpend als je het zelf niet altijd meer weet. Samen luister je naar God. Je vraagt hulp, laat mensen van buiten binnenkomen. Want God is een God van en voor feilbare mensen.

Horizontale autoriteit

Gezag en autoriteit zijn beladen begrippen in Nederland anno 2023. Paul Verhaeghe (*Autoriteit, De Bezige Bij Amsterdam*) gaf in 2015 aan dat volgens hem horizontaal georganiseerde autoriteit de nieuwe norm gaat worden: een strakke hiërarchie werkt niet meer. Dat zie je ook in de kerk gebeuren, maar daar staat wel een theologisch belang op het spel: wie is verantwoordelijk voor hoe het gaat met de kerk en met kerkmensen? En vooral: wie legt aan wie verantwoording af – en kan dus ter verantwoording geroepen worden? Dat

Wie legt aan wie verantwoording af?

Betekenis van het ambt

heet verantwoordelijkheid of *accountability*. Om machtsmisbruik te voorkomen zijn goed geregelde kerkelijke structuren belangrijk. Autoriteit is geen statische eigenschap van machtsbeluste vrouwen of mannen. Het is een vorm van volmacht: de gemeente erkent dat de kerkenraad de roeping heeft om leiding te geven. De kerkenraad kan, mag en moet zich op gezette tijden verantwoorden tegenover de gemeente. Dat moet hij soms ook tegenover het kerkverband, bijvoorbeeld tijdens kerkvisitatie of op een classisvergadering. De roeping die ambtsdragers van God ontvangen, komt via de gemeente naar hen toe. Hun gezag is daarom verbonden aan de autoriteit die de gemeente hun verleent.

Ambtservaring

Een belangrijk fenomeen is *ambtservaring*. Dat is wat anders dan dat je ervaring hebt als ambtsdrager. Het gaat om de ervaring dat ambt een meerwaarde heeft – of je nu zelf ambtsdrager bent of niet. De ervaring dat er iets van God of van gezag meekomt met een ambtsdrager. Het woord ‘ervaring’ zegt al dat zoiets subjectief is. De ervaring van de een is nog niet die van de ander. Een algemene uitspraak over ambtservaring is er niet. Onderzoeken die gedaan zijn naar ambt gaan doorgaans over predikanten of kerkplanters. Onderzoeken naar kerkelijk werkers gaan wel over hun taken, maar juist niet over hun (niet)ambtelijke ervaring. Ouderlingen en diakenen zijn al helemaal nauwelijks bevraagd op hun ambtservaring. Desgevraagd blijken nogal wat (ex-)ambtsdragers teleurgesteld in het ambt (ND 2013, zoek op ‘Teleurgesteld in het ambt’). Ook gemeenteleden (niet-ambtsdragers) hebben gemengde ervaringen met ambt. Wat zegt dat over de vraag of ambt al dan niet belangrijk, waardevol of goed is?

Welke
ervaringen
hebben
ouderlingen en
diakenen met
hun ambt?



Betekenis van het ambt

In het onderzoek van de ‘Werkgroep Ambt’ vanuit de TU Kampen|Utrecht doen wij onderzoek naar die ambtservaring. We hebben focusgroepgesprekken gehouden en een enquête, die door bijna 650 deelnemers is ingevuld. Het blijkt dat opvattingen over het ambt vooral bepaald worden door eigen ervaringen met ambtsdragers. Je eigen ervaring als gemeentelid met ambtsdragers of als ambtsdrager zelf, moet dus gehoord worden. Zonder aandacht voor deze ervaringen – positief of negatief – kunnen we eigenlijk niet iets zinnigs zeggen over de waarde van het ambt. We zijn benieuwd wat ons onderzoek naar deze ervaringscomponent oplevert.

Ervaring en geloofspraktijken

Binnen de gereformeerde traditie is veel waarde gehecht aan het belang van een *ambtsleer*. Dat was prima zolang de leer in lijn was met de doorsneeopvattingen over autoriteit, God en kerk. Maar toen die veranderden, bleek er eigenlijk geen algemeen aanvaarde definitie van ‘ambt’ te bestaan. Er is geen bijbelse blauwdruk die voor alle tijden en plaatsen geldt.

Toch is er terecht vanaf het eerste begin zoiets als ambten in de kerk. In de praktijk zien we dat de *voortgang van Gods missie* en de *opbouw van de gemeente* altijd ondersteund worden met een *specifieke organisatiestructuur*. Daarmee hebben we de drie pijlers van kerk-zijn in het vizier: de kerk is tegelijk 1) *gemeenschap (community)* en 2) *actiegroep (mission)*. Ze is een gemeenschap die gezonden is in de wereld, een groep actievoerders die samen een gemeenschap vormen. Daarvoor is natuurlijk 3) de organisatie van het grootste belang.

Ambt begint niet met een theologische opvatting, maar vanuit de werkelijkheid van kerk-zijn op een bepaalde plaats in een bepaalde tijd. Ambt heeft te maken met de specifieke organisatie van deze gemeenschap/missie/groep. Deze gemeenschap/missie/groep ontstaat namelijk niet vanzelf, maar door Gods eigen handelen. De Drie-ene roept die groep bij elkaar, geeft haar de opdracht de wereld in te gaan, en is bij haar en ondersteunt haar. Dat doet Hij via mensen, en op dat moment komt ambt in het vizier. Mensen met een speciale roeping om niet alleen maar zelf discipel te zijn, maar ook anderen voor te gaan en te ondersteunen in hun discipelschap. Dit verhaal over ambt begint veel meer vanuit de praktijken van kerk-zijn dan vanuit een theorie. Veel van de theorie is doordenking van de praktijk zoals die in de loop van de eeuwen is ontstaan. Maar niet de *ambtsleer* staat centraal, maar de *ambtspraktijk*. Dat geeft een vruchtbaar perspectief om te ontdekken wat in de traditie aan ambtsleer ontwikkeld is.

Leren van de traditie

Met studenten uit de predikantsmaster aan de TU Kampen|Utrecht lees ik teksten uit de lange traditie van het (bisschops)ambt, over roeping en gehoorzaamheid. We lezen werk van Augustinus, Gregorius de Grote, de Regel van Benedictus. Dat blijkt voor de deelne-

Vanaf het eerste
begin is er zoiets als
ambten in de kerk

Een ambtsdrager
ondersteunt anderen
in hun discipelschap

Betekenis van het ambt

mers een waardevolle verdieping. Veel vragen van vandaag blijken in andere vorm ook die van vroeger te zijn. Denkers uit de kerkgeschiedenis helpen ons in het nadenken over huidige vormen. Veel van wat in deze oude teksten over ambt en roeping gezegd wordt, hangt samen met de praktijk van toen. Daarin worden de urgentie van gehoorzaamheid, de weerstand tegen onruststokers, en het belang van doorgaande verbondenheid met God in bijbelstudie en gebed zichtbaar vanuit de praktijk van toen. Zo krijgt 'ambt' als specifiek christelijke manier van leidinggeven aan de kerk steeds meer body. Niet als tijdloze structuur maar als in de praktijk geleefde theologie.

Studente
predikants-
master
bestudeert
Augustinus



.....
**De kerk participeert
gelovig in Gods
missie in en voor de
wereld**

Reflectie nodig

Bovenstaande observaties laten een belangrijk element van de praktische theologie zien. Praktische theologie zoekt naar manieren waarop de kerk gelovig participeert in Gods missie in en voor de wereld. Ze denkt vanuit de theologie kritisch na over situaties die zich voordoen, en probeert inzichten en strategieën te bieden die de kerk helpen om gelovig en geloofwaardig te veranderen. Dat laatste (*veranderen*) is belangrijk om te voorkomen dat we in kringetjes blijven ronddraaien. Zoiets dreigt te gebeuren wanneer de ambtsleer alleen vanuit de systematische theologie of de (liturgie)geschie-

Betekenis van het ambt

denis wordt benaderd. Er is een duidelijke aanleiding om het over ambt te hebben: de ervaringen van gelovigen, zowel ambtsdragers als niet-ambtsdragers, van en met 'ambt'. Mooie en lastige ervaringen, onduidelijkheden en verlegenheid. Denk ook aan veel ervaringen van machtsmisbruik – misschien in je eigen omgeving, maar in elk geval binnen het kerkverband. Zulke ervaringen bewerken op zichzelf nog geen verandering. Dat gebeurt pas wanneer we er samen over nadenken bij een open Bijbel. Zulke *reflectie* maakt dat we vanuit de praktijk samen zoeken: wat is ambt eigenlijk? Wie bepaalt wie er gezag heeft in de kerk?

Dergelijke reflectie kun je alleen samen doen. Soms begint zoiets bij jezelf, maar ga je het met een kerkenraad delen. In gesprekken, omlijst door gebed en bijbellezen, zoek je samen naar wijsheid. Je pakt bijvoorbeeld een themanummer van *Dienst* erbij. Je nodigt iemand uit voor een kerkenraadsdag. De predikant houdt een serie van drie preken. Zo ontstaat in gezamenlijkheid en onder leiding van de heilige Geest meer duidelijkheid over wat ambt vandaag zou moeten zijn.

Een visie op kerk-zijn en ambt ontstaat vanuit kerkelijke praktijken, gebed, bijbellezen en een verdiepend luisteren naar elkaar als gemeente en kerkenraad. Zo bewaren Schrift, ambt en traditie de kerk vandaag bij Christus.

.....
**We moeten zuinig
zijn op onze
ambtsdragers**

Tot slot: een aansporing

De kerk kan niet zonder geroepen mannen en vrouwen die vanuit de gemeente gekozen worden om leiding te geven. Dat is geen tijdloze ambtsleer, maar een praktijk. Deze praktijk is kwetsbaar en kost ambtsdragers en gemeente soms veel inspanning en energie. We moeten dus zuinig zijn op onze ambtsdragers, want zonder hun inzet valt kerkenwerk snel uit elkaar. We hebben elkaar als gemeente en ambtsdragers hard nodig om samen te ontdekken wat er concreet in de gemeente gebeuren moet.

Dat 'samen' staat onder druk. Dat lossen we ook niet snel even op. Hoe relevant is dan voor ons de aansporing van Paulus aan alle gelovigen: 'Span u in om door de samenbindende kracht van de vrede de eenheid te bewaren die de Geest u geeft: één lichaam en één geest, zoals u één hoop hebt op grond van uw roeping, één Heer, één geloof, één doop, één God en Vader van allen, die boven allen, door allen en in allen is' (Ef. 4:3-6).

Dr. Hans Schaeffer is hoogleraar Praktische Theologie aan de Theologische Universiteit Kampen/Utrecht en doet in opdracht van de Generale Synode onderzoek naar ambtservaring.

Literatuur:

C. Graafland, *Gedachten over het ambt* (Boekencentrum Zoetermeer, 1999)

Eén is uw leider...

'Jullie hebben maar één meester' (Mat. 23:8)

Leiderschap is complex. Ieder heeft er z'n eigen beeld bij. Dat blijkt al uit de benamingen die we er zoal voor zetten: charismatisch, autoritair, transparant... En de Bijbel lijkt onze schroom voor leiderschap te bevestigen.



Klaas van den Geest

Jezus spreekt niet in het algemeen. Hij zegt hier de toenmalige leiders van Israël de wacht aan, de Schriftgeleerden en farizeeën. Zijn grootste aanklacht is, dat zij op de stoel van Mozes zijn gaan zitten. Ze leggen regels op die voorrang hebben op de wet van God zelf. Die verleiding is groot. Het is aantrekkelijk om het leven in regels te vatten. Je hoeft niet na te denken over elk praktijkgeval, je pakt het wetboek erbij en je weet wat er moet gebeuren. Het gaat fout als je dat niet op jezelf betrekt maar aan anderen voorhoudt. Het wordt een systeem, zoals bij de kinderopvangtoeslagen. De regels worden onpersoonlijk toegepast. Dan is het 'aan' óf 'uit': goed of fout. Geen ruimte voor maatwerk dat rekent met omstandigheden. Zo hadden de Joodse leiders het leven totaal ingesnoerd. Dat is leiderschap zonder liefde.

Valkuil

Met wat Jezus hier zegt kun je je eigen moeite met een leidersrol niet onderbouwen. Dat er slechte leiders zijn betekent niet dat er geen goede kunnen zijn. Toch wordt dit soms aangehaald door ambtsdragers of anderen met een bijzondere taak: ik ben geen leider, maar dienaar. Want 'één is uw Leidsman, de Christus' (vers 10 NBC'51). Dat klinkt mooi en nederig, maar kan een valkuil zijn. Leiderschap vereist vertrouwen. Daarom is het ook zo complex. Het is nodig dat mensen zich er veilig bij voelen. Dan kunnen ze zich eraan toevertrouwen en ruimte ervaren. Zorgzame leiders zijn eropuit degenen die aan hen zijn toevertrouwd te doen opbloeien. Dan helpt het niet als je je leiderschap ontkent. Juist daardoor ontstaat het risico dat het ontspoot: ben je je bewust van wat er van je uitgaat? Een dominee die preekt is een geestelijk leidsman. Een jeugdwerker is een rolmodel. Een kerkenraad zet een koers voor de gemeente uit. Ontken dat niet, maar gebruik het wel zuiver. Door het gesprek te blijven voeren met allen die aan je zorgen zijn toevertrouwd. Je bent aanspreekbaar, je zegt wat je doet en doet wat je zegt. Je straalt gezag uit, want wat je zegt heeft waarde en wat je doet is waardig. Zo ben je een leider in wie mensen de enige Leider herkennen. Hij is een dienaar die zorgt voor zijn schapen. Bij zo'n leider zijn mensen veilig.

Klaas van den Geest is predikant binnen de GKv.

Leiderschapslessen uit Oekraïne

Het voorbeeld van president Zelensky

'Ik heb geen lift nodig, maar munitie.' Met deze woorden reageerde de Oekraïense president Zelensky op het Amerikaanse voorstel om hem te evacueren, twee dagen nadat de Russische troepen zijn land waren binnengevallen. Zelensky was duidelijk over wat hij wilde. Hij wilde de strijd aangaan en was niet bereid zich over te geven. Bovendien wilde hij die strijd persoonlijk en ter plaatse leiden, niet op afstand. Maar zijn uitspraak was ook een sterk symbolisch signaal. Zijn keuze om te blijven was vooral een daad van onverzettelijkheid, moed en vastberadenheid. En daarmee een bron van inspiratie voor de Oekraïense strijdkrachten en burgers in het verzet. Zo toonde Zelensky zich een sterk leider.

Op dit moment duurt de oorlog in Oekraïne al ruim een jaar. Vanuit menselijk perspectief kent het conflict alleen maar verliezers. Natuurlijk wordt ook vanuit professioneel perspectief naar het conflict gekeken. Bijvoorbeeld door wetenschappers, denktanks en militaire organisaties. Een van de aspecten die opvallen, is leiderschap. De Amerikaanse legercommandant, generaal Mark Milley, zei onlangs dat het verschil tussen het leiderschap van het Russische en dat van het Oekraïense leger de doorslaggevende factor is voor het verloop van de oorlog. Hiermee doelde hij op de tegenvallende Russische leiding, met dito resultaten, en de positieve Oekraïense voorbeelden, van de top tot op het laagste niveau in het veld.

Ik wil een aantal voorbeelden van leiderschap van beide partijen geven. Ik besef dat leiderschap in een oorlogsgebied niet een-op-een te vergelijken is met leiderschap in een gemeente. Toch denk ik dat je ook lessen kunt trekken als leidinggevende in de kerk. Centraal staat leiderschapscultuur. In hoeverre is er sprake van een gevoel van veiligheid en vertrouwen? Beide zijn volgens mij in een gezonde leiderschapscultuur onmisbaar. Ze zorgen voor een sfeer waarin mensen geen rem voelen om het beste van zichzelf te geven en zo tot de beste resultaten te komen.

Les 1: Leid tussen je mensen in plaats van vanaf de top

Wat opvalt aan de Russische leiderschapscultuur is dat zij zeer hiërarchisch, top-down en centraal georganiseerd is. Dat betekent dat leiders vooral boven hun mensen staan, en dat volgers maar hebben te gehoorzamen. Je ziet dat goed in de beelden waarin de Russische president Poetin wordt gebriefd door zijn generaals; een enorm



George Dimitriu



Peter Sinia

Ik heb geen lift nodig, maar munitie



© ZUMA Press

Zelensky bemoedigt zijn militairen aan het front in Bachmoet

lange tafel met Poetin aan het hoofd en ver naar achteren zijn mensen. Dit is al vanaf de tijd van de Sovjet-Unie tekenend voor de Russische leiderschapscultuur, die gekenmerkt wordt door angst. Dat werkt tot op de laagste niveaus door in de militaire organisatie. Er zijn veel voorbeelden van gevechten waarbij lagere Russische commandanten hun eenheden naar voren sturen, zonder zelf voorop of überhaupt mee voorwaarts te gaan.

In Oekraïne, dat ook deel was van de Sovjet-Unie, gaat dat inmiddels anders. Na de Russische inval in de Krim in 2014 heeft het leger, onder aanvoering van legerleider generaal Valerij Zaloezjnyj, een grote cultuurverandering in gang gezet. Met steun van met name

de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk is een leiderschapsprogramma opgezet, waarbij verantwoordelijkheid, autoriteit en besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie zijn gelegd. Door de diep ingesleten Sovjetcultuur is die manier van leiderschap voor Oekraïense militairen niet vanzelfsprekend, ze vraagt continue aandacht. Dat ervaren ook de Nederlandse militairen die momenteel in

Groot-Brittannië een bijdrage leveren aan het opleiden en trainen van Oekraïense rekruten. Inmiddels kent Oekraïne een onderofficierskorps dat lijkt op dat van het Westen. Hierbij werken jonge leiders als meewerkend voorman, als aanvoerder, in plaats van als leider op afstand. Dit schept vertrouwen in de leiding en in de opdrachten die zij geeft. Maar het biedt jonge leiders ook de mogelijkheid om eigen initiatief te tonen en snel aan te passen als dat nodig is. Het is interessant om dat toe te passen op een kerkelijke

Jonge leiders als meewerkend voorman

gemeente. In hoeverre is de organisatie in jouw kerk erop gericht om vooral de laagste niveaus te laten bloeien en floreren? En wordt dat ook zo gevoeld?

Het geven van ruimte aan de werkers zelf levert resultaat op. Je kunt dat in Oekraïne op het gevechtsveld terugzien. Aan de ene kant zijn er voorbeelden van Russische eenheden die ondanks de vele verliezen frontaal bleven aanvallen. Simpelweg omdat dat nu eenmaal de opdracht was. Aan de andere kant zie je Oekraïners met kleine, zelfstandige teams effectief optreden. Hierbij wordt creatief en handig gebruik gemaakt van goedkope technologie, zoals drones. Wil je de werkers in de kerk met hun werk laten bloeien, dan zul je ze ook daarvoor de ruimte moeten geven. Geen kerkenraad die commissiewerk doet.

Les 2: Leid vanuit de missie in plaats van vanuit de taak

De eerste dagen van de oorlog waren vrijwel alle analisten het erover eens: het Russische leger, met al zijn tanks, artillerie en manschappen, zou Oekraïne snel verslaan. Toch kwam de Russische oorlogsmachine al snel tot stilstand. In eerste instantie ten noorden van Kiev. En in een volgende fase in het oosten en zuiden van het land. In de westerse wereld was er verbazing over de Oekraïense verbetering, maar ook over de snelheid en flexibiliteit waarmee het land de Russen geducht tegenstand bood. Een belangrijke oorzaak van het Oekraïense succes was het leiden vanuit de missie en niet vanuit de taak. Dit betekent dat een

Oekraïense rekruten leren onder leiderschap



© Ministerie van Defensie

.....
Vooral de laagste niveaus laten bloeien en floreren

Gemeente-zijn

commandant een opdracht geeft, maar dat de uitvoering binnen een aantal kaders door het onderliggende niveau zelf mag worden bepaald. President Zelensky is hier zelf een voorbeeld van. Hij bemoeit zich amper met de inhoudelijke strategie van het leger. Ditzelfde zie je ook op het laagste niveau, mede als gevolg van de eerdergenoemde verandering in leiderschapscultuur.

Deze manier van leiden vanuit de missie wordt in het leger ook wel *mission command* genoemd: opdrachtgerichte commandovoering. Die gaat uit van het vertrouwen dat het niveau dat de opdracht moet uitvoeren, het beste kan bepalen hoe dat te doen. Ik ben zelf

Als commandant geef je richting, en vervolgens vertrouwen

groot voorstander van deze manier van leidinggeven. Als commandant geef je richting, en vervolgens geef je vertrouwen. Dat is overigens niet altijd gemakkelijk. Ook niet binnen het Nederlandse leger, waar *'vertrouwen is goed, controle is beter'*, nog steeds een veelgehoord credo is. En voelt het voor jou als leidinggevende, of je nu militair commandant of kerkelijk werker bent, niet veel veiliger om de touwtjes stevig in handen te houden en erop toe te zien dat het werk wordt uitgevoerd zoals jij dat graag ziet? Want wat als het misgaat...? Volgens mij is controle vooral een manier om je eigen angstgevoelens te bestrijden en niet om het beste uit de missie te halen. Micromanagement, regelzucht en controle zorgen ervoor dat je mensen vooral door jouw 'hoepel' gaan springen in plaats van op hun manier het beste uit de missie halen. Ze leiden ertoe dat als er geen opdracht is, er ook geen initiatief wordt genomen. Waar je je mensen regels oplegt, ontnem je hun verantwoordelijkheid. En juist dat gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap tot op de laagste niveaus heeft het Oekraïense leger veel succes opgeleverd. Wees in de kerk duidelijk over de missie, net als Jezus. Maar gun ieder de verantwoordelijkheid om die missie naar beste inzicht uit te voeren.

Les 3: Geef om je mensen

Beelden van president Zelensky die de burgers en militairen bezoekt en bemoedigt in de frontsteden Bachmoet en Cherson, vormen een groot contrast met de berichten over Russische oorlogsmisdaden en over hun slecht uitgeruste militairen die naar het front worden gestuurd. Laat duidelijk zijn dat bij beide partijen de propagandamachine overuren draait. Maar het staat vast dat in de Russische militaire cultuur de waarde van een mensenleven anders is dan in Oekraïne of het Westen. Er zijn voorbeelden bekend waar gemobiliseerde Russische soldaten naar voren werden gestuurd om Oekraïense vuur uit te lokken, zodat de Russen hun artillerievuur daarop konden richten. Dat gaat gepaard met veel slachtoffers onder de Russische rekruten.

Leiders eten als laatste

Het is ook in het Nederlandse leger een goed beginsel dat de opdracht vooropgaat. Maar dit gaat hand in hand met goede zorg voor je mensen. 'Leiders eten als laatste' is niet voor niets een veel-

Gemeente-zijn

gehoorde kreet en ook praktijk binnen de krijgsmacht. Het is misschien wat brutaal om de zorg voor de mens juist in een blad voor kerkelijk werkers te propageren. Maar ik merk dat in het Nederlandse leger, waar het ook een vanzelfsprekendheid betreft, de praktijk toch niet altijd zowel om onze missie als om de liefde voor onze mensen gaat.

Het lijkt zo logisch: zorg dat leiders tussen hun mensen leiden in plaats van boven hen, laat leiders de missie vooropzetten en laat ze goed zorgen voor hun mensen. Dan ontstaat vanzelf die gezonde leiderschapscultuur. Toch zie je dat niet altijd gebeuren. Als ik voor ons leger spreek: daar zie je dat deze nobele doelstellingen van de missie en de zorg voor de mensen nogal eens moet concurreren met persoonlijke doelen van de leiders zelf. Zoals een hogere status, een betere functie of een volgende rang. Het zichtbare systeem van hiërarchie, rangen en onderscheidingen werkt dat ook in de hand. De ambities van zulke leiders hebben naar mijn idee ook te maken met angst. Je wilt niet onderdoen voor anderen. Je wilt niet falen. Je wilt schaamte voorkomen en je ego beschermen. Als militair weet je dat de fysieke angst in het gevecht nuttig is om je te helpen overleven. Maar je persoonlijke faalangst moet daar niet mee worden verward. Want een leiderschapscultuur die een organisatie doet overleven – of dat nu het Oekraïense of Nederlandse leger betreft, of een kerkgemeenschap – vraagt om leiders die niet handelen naar hun angst voor een gekwetst ego, maar die zo'n angst hooguit met zelfcompassie bekijken. Zij moeten zich laten leiden door zowel hun missie als de liefde voor hun mensen. In de kerk gaan de missie

Persoonlijke doelen van de leiders zelf

Zelensky toont de moed van Jozua



Ontketend

‘Met schroom de kansel op’, kopte het ND toen ik predikant werd, in 2010. ‘Je staat excuserend op de preekstoel’, kreeg ik als beginnend predikant te horen. Er was een hoop lawaai gemaakt over mijn komst in de kerk, als eerste vrouwelijke gemeente-predikant in de Nederlands Gereformeerde Kerken. Ik had het gevoel dat ik namens alle vrouwen iets te bewijzen had. En dat maakte me verschrikkelijk onzeker. Diep in mij klonk een stemmetje dat zei: ‘Wat heb jij nou helemaal te melden?’

Lange tijd was ik veel te veel bezig met de onuitgesproken verwachtingen van anderen. Dat lag niet aan de gemeente, dat lag aan mij. Ik was de gevangene van mijn eigen gedachten. ‘Het moet vernieuwend zijn, goed doordacht, kort, aansprekend, van deze tijd, maar degelijk. Ik ben te jong, te onervaren, te veel moeder, te zonnig, te groen als gras.’ Elke zondag werd het moeilijker me naar de kerk te bewegen. De zenuwen gierden door mijn lijf. Bang dat mensen zouden vinden dat het inderdaad niet de moeite van het aanhoren waard was. Zowel op de preekstoel als in het pastoraat was ik altijd bang om tekort te schieten.

Hoe anders is dat nu! Ik rijd elke dag fluitend naar de Penitentiaria Inrichting. Ik voel me daar zo vrij als een vogel. Ik luister, spreek, bid en zegen met vrijmoedigheid, vanuit mijn hart.

Is het de omgeving die mij heeft veranderd? Had ik de bajes nodig om bevrijd te worden van wat mij bond? Omdat de nood daar hoger is, de honger groter, het respect voor de geestelijkheid vanzelfsprekender en het contact puurder? Misschien speelt dat inderdaad een rol, maar dat is niet het hele verhaal.

Ik denk dat ik al veranderd was voordat ik hier kwam werken. In de drie jaren die eraan voorafgingen ben ik namelijk door diepe dalen gegaan. Ik werd ernstig ziek en ging door een pijnlijke scheiding. Ik heb mogen ervaren wat het betekent om in alle onzekerheid, pijn, onmacht, wanhoop en boosheid mijn identiteit in Christus te hebben. Een oude dame uit mijn kerk zei eens tegen mij: ‘Nu moet je waarmaken, wat je al die tijd gepredikt hebt.’ Ze had gelijk. Voor het eerst beluisterde ik het evangelie niet vanuit mijn bevoorrechte, zonnige positie, maar vanuit de diepte van ellende. Ik werd ervaringsdeskundige in het geloven-bij-nacht-en-ontij. Het is de liefde van God en de liefde voor God die mij drijven. Mijn preken zijn minder eloquent, ik begrijp niet direct iedereen die zijn problemen aan mij voorlegt, maar ik ben niet meer bang om te falen. Want de liefde laat geen ruimte voor angst (1 Joh. 4:18).

Judith Bouma is als justitiepredikant verbonden aan de NGK Zeist.



Judith
Bouma

Gemeente-zijn

en liefde voor de mens goed samen. Het is mooi om te bedenken hoe je als leidinggevende binnen de kerk vorm kunt geven aan dat motto uit het leger, ‘leiders eten als laatste’.

Les 4: Toon fysieke en morele moed

Met zijn besluit om in Kiev te blijven terwijl de Russen al in de buitenwijken vochten, toonde president Zelensky buitengewone moed. Het was fysieke moed, zoals dat genoemd wordt.

Want met de Russische opmars richting Kiev, en de neervallende raketten op de hoofdstad, liep de president ook lichamelijk gevaar. Maar het was vooral een daad van morele moed. Hij bleef tussen zijn mensen. Hij gaf vertrouwen aan zijn legerleiding. Hij toonde bewogenheid met zijn bevolking. Je kunt ervan leren en je erdoor laten inspireren, of je nu militair leider bent, kerkelijk ambtsdrager of op een andere manier leidinggeeft. Want juist in tijden van

tegenspoed is het zo verleidelijk om je door angst te laten leiden, de touwtjes naar je toe te trekken en krampachtig te controleren. Tot op heden blijkt het Oekraïense leger in staat om daar niet aan toe te geven, met bewonderenswaardig resultaat. Jozua werd in de tijd van de Bijbel al op het hart gedrukt om moedig en sterk te zijn. Zolang er omstandigheden zijn die angst kunnen inboezemen, is het nuttig om ook als werker in de kerk je niet te laten leiden door angst, maar je te laten inspireren door moed.

George Dimitriu is als officier van de Landmacht momenteel werkzaam bij Instituut Clingendael en lid van de Kruiskerk in Arnhem. (Waar in de ik-vorm wordt gesproken zijn de woorden van hem.) Hij schreef dit artikel samen met Peter Sinia, predikant van NGK de Proosdijkerk te Ede en redactielid van Dienst.



De wenkende leider

Hoe geef je leiding aan de gemeente? En hoe doe je dat in een tijd van toenemende verschillen en afnemende betrokkenheid? Nogal wat leiders in de kerk hebben het gevoel gevangen te zitten in een situatie van duwen en trekken: de één wil dit, de ander wil dat. In het boek *De wenkende leider* (2021) laat auteur Klaas Quist zien hoe je duwen en trekken ombuigt naar wenken, zodat leiders de gemeente activeren.

Rond het boek is een activerend en interactief programma van drie dagdelen ontwikkeld, dat kerkenraden met diaconieën zelfstandig kunnen uitvoeren. Je verkent samen jullie huidige manier van leidinggeven en ontdekt hoe je kunt groeien in wenkend leiderschap. Je bent samen aan het werk en in gesprek en er is ruimte voor reflectie en bezinning. Ook begeleiding op maat is mogelijk.

Meer informatie vind je op kerkpunt.nl/wenken.

Jozua werd al op het hart gedrukt om moedig en sterk te zijn

Voetstukken en valkuilen

Over machtsmisbruik in de kerk

Berichten over misbruik van macht in de samenleving vormen een goede aanleiding om er nog eens over na te denken: hoe zit dat met macht in de kerk? Lopen we daar ook het risico dat mensen in de tang raken? Dat ze afgebluft worden en door haantjesgedrag in de verdrukking komen?



Willem
Smouter

Je opnieuw bezinnen is altijd goed, al is dat met het oog op machtsmisbruik bepaald niet nieuw voor de kerk. Je zou zelfs kunnen verdedigen dat gereformeerde kerken ontstaan zijn uit een discussie over machtsmisbruik in de kerk. Men ervoer immers in de zestiende eeuw de pauselijke en bisschoppelijke structuur als machtsmisbruik.

De oudste regels van de gereformeerde kerkorde bevatten allerlei regels en procedures tegen machtsmisbruik: 'Geen Kercke sal over andere Kercken / geen Dienaer over andere Dienaren / geen Ouderlingh noch Diaken over andere Ouderlingen ofte Diakenen eenighe heerschappye voeren.'

Terugkijkend kun je vaststellen dat regels niet alles oplossen, dat 'elkaar vrijlaten' ook niet alles is, en zeker ook dat machtsmisbruik tegenover individuele gemeenteleden destijds minder in beeld was. Alle reden dus om machtsmisbruik nog eens tegen het licht te houden en wel in vier punten: 1) Mensen hebben macht, 2) Met regels redde we het niet, 3) Verken je valkuilen en 4) Blijf in gesprek.

Regels lossen niet alles op

Mensen hebben macht

Bij de ophef over machtsmisbruik in de media viel me op dat de een na de ander zei: ik heb helemaal niet zoveel macht, we gaan hier collegiaal met elkaar om, en het enige is dat we werken onder druk. Maar dat is een kwalijke illusie.

Macht is de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op mensen of situaties, ongeacht de weerstand van anderen. Je kunt het pas over het goede gebruik van macht hebben wanneer je erkent dat je macht hébt. Mannen hebben vaak meer maatschappelijke macht, vrouwen meer emotionele macht en leiders hebben daarnaast ook functionele macht. Als je dat ontkent, dan valt het niet te controleren. In de kerk wil dat nog weleens voorkomen, bijvoorbeeld omdat



Wie op het podium staat, heeft daarmee macht

we vinden dat macht niet thuishoort in de kerk. Het lastige is: toch zijn er wel degelijk machtsstructuren, en bestaat dus ook het risico dat mensen daar de dupe van worden.

Gebruik, misbruik en onbruik

Predikanten beklemtonen soms dat ze geen leidersfiguur zijn en dat ze vooral willen dienen. Maar als je iemand elke week op het podium zet, dan hééft die persoon daarmee gewoon een bepaalde macht, de mogelijkheid dus om invloed uit te oefenen op mensen of situaties. Hetzelfde geldt voor kerkenraadsleden, jeugdleiders en anderen die leidinggeven. Pas wanneer je dat erkent, kun je bespreken wat je met macht doet.

Hoe je macht op een goede manier gebruikt beschrijft Paulus in Efeziërs 4. Het is Christus die gaven en talenten voor ons heeft verdiend en die ze uitdeelt 'om de heiligen toe te rusten voor het werk in zijn dienst. Zo wordt het lichaam van Christus opgebouwd'. Paulus beschrijft dit dan verder met het beeld van een lichaam dat zichzelf opbouwt door de liefde, 'ondersteund en bijeengehouden door alle gewrichtsbanden'. Dat is een prachtig beeld voor het goede gebruik van macht door de leiding in een gemeente (wij zouden zeggen: door de ambtsdragers). Ze zijn niet zelf degenen die de boel opbouwen, maar ze ondersteunen de inspanningen van leden en richten de gemeente op Hem die het hoofd is: Christus. Ja, dat is wel degelijk sturend, maar het is er altijd op gericht om de groei en de samenwerking te stimuleren.

Over misbruik van macht en gezag gaat eigenlijk heel de brief aan de Galaten. Op de achtergrond proef je dat er leiders zijn die hun macht misbruiken: 'Die anderen spannen zich voor u in, maar hun bedoelingen zijn slecht: ze willen een wig drijven tussen u en ons, en dan moet u zich voor hén inspannen' (Gal. 4:17).

Predikanten willen dienen en ontkennen soms hun macht



© Sam Carter

Aandacht
voor ieder
gemeentelid,
net als de
Goede Herder

Maar de hoofdzaak is dat mensen gevangen raken in de macht van de (in dit geval Joodse) wet en traditie. Zo hoort het, zo deden we het altijd en anders hoor je er niet bij. Tegen hen – en daarmee tegen alle christenen die in een gesloten wereldje gevangenzitten – zegt de apostel: je bent geroepen om vrij te zijn! ‘Christus heeft ons bevrijd opdat wij in vrijheid zouden leven; houd dus stand en laat u niet opnieuw een slavenjuk opleggen’ (Gal. 5:1). Dat slavenjuk bestaat dus eerst uit dwingende tradities, maar in zo’n klimaat krijgen ook de leiders algauw dwingende trekjes.

Onbruik: een leidende rol waar je niets mee doet

Naast gebruik en misbruik van macht zou ik ook onbruik willen noemen. Daar bedoel ik mee dat je een leidende rol hebt, maar er niets mee doet. Dat kan zijn als ouder in je gezin, als docent op school en in de kerk bijvoorbeeld als ouderling, predikant of jeugdleider. De jeugdleider wil vooral aardig gevonden worden, de ouderling vindt macht een vies woord, en de dominee zegt ‘ik ben nu eenmaal

niet zo’n leider’. In al die gevallen moet ik denken aan de knecht uit de gelijkenis die één talent had en die zei: ‘Uit angst besloot ik uw talent te begraven’ (Mat. 24:24, 25). Dat heeft funeste gevolgen in de opvoeding, in het onderwijs en in het leven van de gemeente: dan hangt de boel als los zand aan elkaar en raken juist actieve gemeenteliden vol goede bedoelingen volkomen gefrustreerd.

Met regels redden we het niet

Welteverstaan: regels zijn belangrijk en dat we ons eraan houden ook, maar er bestaan geen regels die zo goed zijn dat je het goede zou kunnen bereiken zonder moreel kompas en zonder gezond overleg.

In de kerk hebben we intussen een meldpunt (zie artikel Kerkrecht pag. 37), interne vertrouwenspersonen, een gedragscode en een protocol – en dat is maar goed ook. Maar het goede daaraan is vooral, dat op die manier het begrip ‘veilige kerk’ op de agenda komt en de vraag wat daarvoor nodig is.

Uiteindelijk gaat het over de cultuur in een gemeente en over transparantie en verantwoording. Je kunt bijvoorbeeld discussiëren over de vraag of een VOG (verklaring omtrent gedrag) al dan niet nuttig is, maar terecht wordt daarbij gezegd dat die alleen nuttig is als sluitstuk van een beleid dat al gericht is op veiligheid in de kerk.

Verken je valkuilen

Wat het meest in het oog springt zijn natuurlijk de voorbeelden van een geweldig goed lopende megakerk waarvan de leider op een gegeven moment van zijn voetstuk valt – en dan gaat het meestal over geld, seks of macht. En inderdaad, een groot succes rondom een leider met een groot talent is per definitie een risico. Maar ik denk dat elke kerkelijke vorm zijn eigen risico’s heeft.

Ik zie een vrije, vrolijke gemeente voor me met informele omgangsvormen. Daar bestaat het risico dat de feitelijke macht ligt bij wie maar naar voren stapt, zonder dat daar afspraken over bestaan en dus zonder dat daar controle op is.

En ik zie ook een gesloten gemeente voor me, waar zowel geschreven als ongeschreven regels een stevige gelding hebben en waar de onderlinge trouw heel belangrijk is. De uiterste vorm daarvan is een sekte: een charismatische leider is afwisselend vriendelijk en woedend, niemand protesteert dus ieder wordt medeverantwoordelijk, en ondanks hun bezwaren voelen de deelnemers zich de uitverkorenen. Zeker, dat is extreem, maar trekken hiervan komen overal voor, ik moest er zelfs bij het schandaal rond DWDD aan denken.

Daarom zou ik adviseren: verken je valkuilen en voer daarover ook het gesprek. Per definitie zie je je eigen valkuilen minder scherp dan een ander ze ziet. Daarom is isolement misschien wel het meest riskant. Leven in een geïsoleerde gemeenschap is riskant, maar ook leiders die zelf geïsoleerd werken lopen risico. Een dominee op wie alle verwachtingen geprojecteerd worden. Een voorganger die zo charismatisch is dat hij niemand nodig heeft. Een ouderling die een iets te warme band opbouwt met een gemeentelid.

Elke kerkelijke vorm heeft zijn eigen risico’s



Oog voor
veiligheid,
vertrouwen en
grenzen in de
kerk

Blijf in gesprek

Bij in gesprek blijven hoort ook het formele gesprek, zoals op gezette tijden een evaluatiegesprek van de kerkenraad met de dominee. Daar begin je niet pas mee als het ergens wringt, maar dat doe je sowieso. En zo'n gesprek hoort in twee richtingen te gaan, want je hebt niet alleen dominees die hun gezag verkeerd gebruiken, maar er zijn ook kerkenraden die hun voorganger het leven zuur maken. Een open gesprek is essentieel.

.....

Openheid en transparantie zijn belangrijke waarborgen

Openheid en transparantie zijn sowieso belangrijke waarborgen tegen misbruik. Dat gemeenteleden kunnen volgen hoe beleid gemaakt wordt en dat niet alles in achterkamertjes geregeld wordt. Het is niet voldoende om daarvoor structuren af te spreken, zoals 'alle stukken staan online' of 'er is een interne vertrouwenspersoon'. Je zult werkelijk in gesprek moeten blijven, over beleid en verlangens en verwachtingen. En daarmee uiteindelijk over veiligheid in de kerk. Dat is best een lastig begrip: wanneer zijn mensen veilig, en wat moet je ermee als iemand *out of the blue* zegt 'ik voel me hier niet veilig'? Als je in elkaar zit zoals ik, dan is het grootste risico dat je op zo'n kreet reageert met argumenten dat die ander het verkeerd begrijpt, dat het zo niet is bedoeld of wat ook maar. Het hoort bij een echt gesprek dat je iemands gevoel serieus neemt, ook een gekwetst gevoel, en dat je samen bespreekt wat er nodig zou zijn om te ervaren dat je er mag zijn voor God en de gemeente.

Willem Smouter (1957) werkt als adviseur Leidinggeven bij Kerkpunt. Ook is hij toezichthouder in de omroepwereld. In beide functies komt hij de mooie en kwalijke kanten van macht tegen. In dit artikel spitst hij het toe op de kerk.

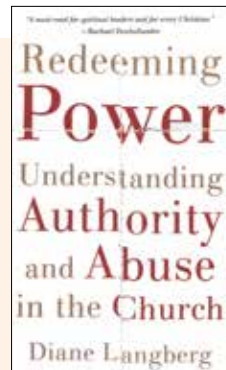
Redeeming Power: macht die verlost

Peter Sinia

Wie zich verder wil verdiepen in machtsmisbruik in de kerk verwijs ik naar *Redeeming Power*, het Engelstalige boek van Diane Langberg. Zij is een psycholoog die al decennialang werkzaam is op het gebied van misbruik. Zo was zij al betrokken bij misbruik dat ontstond toen getraumatiseerde Vietnamveteranen terugkeerden in hun gezinnen. Het verrast dan ook niet dat het boek veel goeds te bieden heeft dat inderdaad kan helpen om machtsmisbruik in de kerk te begrijpen en hopelijk te voorkomen.

Het is verfrissend hoe genuanceerd Langberg spreekt over macht en hoe ze bijvoorbeeld ook oog heeft voor de macht van de schijnbaar machtelozen. Ze benoemt ook hoe systemen machtsmisbruik in de hand kunnen werken. Langberg is christen en laat christelijke perspectieven ruimschoots aan bod komen. De titel *Redeeming Power* heeft een dubbele betekenis: 1) Macht om (van kwaad) te verlossen. 2) Macht die (van kwaad) verlost wordt. Ik had over dat tweede graag nog meer geleerd. Want hoe kan de kerk een gemeenschap zijn waarin macht niet meer misbruikt, maar alleen tot zegen gebruikt wordt?

N.a.v. Diane Langberg, *Redeeming Power. Understanding Authority and Abuse in the Church*, Brazos



Jongvolwassenen willen gezien worden

Ga tienminutengesprekken voeren met jongvolwassenen

Al langer heb ik het verlangen om de jongvolwassenen in de leeftijd van 18-28 jaar te ontmoeten en te spreken. Ook zij zijn deel van de gemeente. Maar ik merkte dat ik het lastig vond om hierin stappen te zetten. Ze zaten vast niet op een gesprek te wachten... Maar ik ben over die drempel gestapt. Graag doe ik verslag van dit avontuur!

De meeste jongvolwassenen ken ik een beetje. Ik ben al heel mijn leven lid van deze gemeente, in een dorp met een rijk verenigingsleven. Dan kom je elkaar weleens tegen. Ik dacht dat de meesten van hen niet zoveel meer hadden met de kerk. Dat ze langzaam van de kerk waren afgedreven, nog sneller zelfs door corona. Mijn idee was, dat ze bewust of onbewust afscheid hadden genomen van de kerk en van het geloof.

Afgelopen zomer ontstond er een natuurlijke situatie om toch in gesprek te gaan. We kregen als gemeente een nieuwe predikant. Hij had al enige ervaring met tienminutengesprekken in een eerdere gemeente. Het leek ons allebei fijn om de gesprekken samen te voeren. Het doel was: een ontspannen gesprek met jongvolwassenen over hoe het met hen gaat, wat geloof voor hen betekent en wat we als kerk voor elkaar kunnen betekenen.



Anko Oussoren



Fijn dat we belangrijk genoeg zijn voor een gesprek met de dominee, zeggen jongvolwassenen

Aanpak

Maar hoe pak je zoiets aan? Waar begin je? Hoe nodig je hen uit? Hoe zorg je voor een hanteerbare planning? In het begin was ik sceptisch. Zouden de jongeren wel komen?

En inderdaad: het begin was moeizaam. We hadden een promofilmje gemaakt voor de gemeente. Superleuk, maar de meeste jongvolwassenen bezoeken geen kerkdienst. We bereikten vooral de ouders! Dat was toch belangrijk, omdat we merkten dat ouders erover in gesprek gingen met hun zoon of dochter.

De volgende stap was het verzamelen van telefoonnummers van de jongeren. Dit was best een klus. Via jeugdleiders, vrienden en ouders kreeg ik uiteindelijk bijna alle nummers te pakken. Niet iedereen vond het fijn dat een nummer zonder overleg werd gegeven. Maar dit waren uitzonderingen, dus laat je niet weerhouden.

Uiteindelijk konden we de gesprekken inplannen en de jongvolwassenen uitnodigen. Ik deelde alle jongvolwassenen in op een avond, met een tijdstip erbij. Ik stuurde een algemene app naar alle jongvolwassenen, met de planning, zodat iedereen van elkaar kon zien wanneer de ander was ingedeeld. In de app zei ik erbij: 'Als je niet kunt, probeer dan onderling te ruilen.' Dit werkte totaal niet. Eigenlijk best logisch, want ik hou er zelf ook niet van om zulke berichten te krijgen. Daarom ging ik ze vervolgens persoonlijk uitnodigen en inplannen.

Verreweg de meesten reageerden op de uitnodiging. Helaas kregen we in een aantal gevallen niet de reactie waarop we hoopten. Zo waren er jongvolwassenen die hun lidmaatschap opzegden. Die hebben we vervolgens uitgenodigd voor een 'exitgesprek'. Weer anderen reageerden met een kort 'nee', of 'geen behoefte aan', of ze maakten op een andere creatieve manier duidelijk dat ze geen gesprek wilden. Sommigen gaven daarbij wel aan het fijn te vinden dat we naar hen omkeken.

Vervolgens gingen we in gesprek met degenen die daarvoor openstonden. Daarbij hadden we vier vragen als leidraad: 1) Hoe was je dag vandaag? 2) Wat doe je in het dagelijks leven? 3) Hoe sta je in het geloof? 4) Kunnen wij (of wij als kerk) iets voor elkaar betekenen?

Waardevolle gesprekken

Na de wat stoeve start werden we blij verrast door de opkomst. De meesten vonden het oprecht fijn dat ze werden uitgenodigd. We hebben mooie, moeilijke en confronterende gesprekken gevoerd. Mooi om geloof te zien! Veel jongeren hebben, ondanks hun afwezigheid op zondagmorgen, wel iets met God en met de gemeenschap. Moeilijk, omdat je soms afstand voelde en het niet tot een echte ontmoeting kwam. Inhoudelijk confronterend als het bijvoorbeeld ging over de kerkdienst, of over hoe geloof vorm krijgt in het dagelijks leven.

.....

Een ontspannen gesprek voeren met jongvolwassenen

.....

Sommigen zegden juist hun lidmaatschap op



Geloof blijkt toch vaak een fundament te zijn voor jongeren

Vaak dacht ik: hadden we maar meer tijd! De tien minuten, die altijd minimaal vijftien minuten werden, waren veel te kort. Soms waren er echt vervolgspraken nodig. Zeker als duidelijk werd dat er van alles speelde in het leven van de jongere. Ik schat dat we uiteindelijk zeventig procent van de jongeren ook daadwerkelijk hebben gesproken. Via ouders kregen we soms terug hoe hun kinderen de gesprekken hadden ervaren. Sommigen vonden het mooi en bemoedigend, maar er kwam ook een enkele keer een teleurgestelde reactie. Terugkijkend kunnen we zeggen dat het waardevolle gesprekken waren die vragen om een vervolg.

Jongvolwassenen geloven!

Graag wil ik enkele inzichten delen die ik heb meegenomen uit deze gesprekken. De meesten geloven dat God bestaat, al twijfelen sommigen of hebben ze een sluimerend ongeloof. Bij velen krijgt het geloof nauwelijks vorm in het dagelijks leven. Geloven in God geeft rust en houvast, al is het contact met God er niet of nauwelijks. Grofweg herkenden we de drie volgende beelden over God in de gesprekken:

- God als *therapeutische butler* naar wie je toegaat als je het moeilijk hebt, maar die in het dagelijks leven nauwelijks een rol speelt. Geloof is iets onderbewusts, je hoeft er niets voor te doen.
- God als het *fundament* waarop je mag staan, maar als je loopt kijk je niet constant naar de grond. Af en toe als het uitkomt, dan doe je er wat mee. Je weet dat je er wel iets voor moet doen, maar vaak komt het er niet van.
- God als *vader* met wie je een *relatie* mag hebben. Je wilt heel je leven baseren op het geloof en je realiseert je dat dit vraagt om regelmatig contact met Hem en met andere christenen.

.....

Veel jongeren hebben wel iets met God en met de gemeenschap

.....

God als therapeutische butler als je het moeilijk hebt

Niet veel jongeren in de kerkdienst, maar die er zijn, kiezen er bewust voor



© Rodnae Productions

Er is ruimte in de kerk

In tegenstelling tot wat ik dacht, ervaren jongeren dat er ruimte is in de kerk. Ruimte om vragen te stellen, om te twijfelen en om het anders te doen. Ze stonden dus eigenlijk best positief tegenover de kerk. Dit heeft misschien deels te maken met hoe we het jeugdwerk in onze gemeente vormgeven, in 'jeugdgroepen' tot en met 24 jaar. Daarbij investeren we vooral in relaties tussen jongeren onderling en met mentoren. We willen jongeren zien, aansluiten op hun leefwereld, en thema's behandelen waar ze wat mee kunnen in het dagelijks leven.

Ik vond het opvallend dat verschillende jongvolwassenen aangaven dat ze de diepte in wilden gaan. Dat ze scherper wilden hebben waar de kerk voor staat. Ik proefde verlangen naar verdieping en daarin de uitdaging om dat als kerk beter aan te bieden.

Ze zoeken zelf een weg

Jongvolwassenen kiezen hun eigen weg. Ze willen zelf zin geven aan hun leven. Zelf kaders ontwerpen en deze ook uittesten. De kerkdienst bezoeken is niet echt een optie! De aanvangstijd (9.30 uur) past niet in hun leefschema. Na een drukke week wil je op zondagmorgen uitslapen. Zeker als je de avond daarvoor nog iets leuk hebt gedaan.

Bovendien zijn jongeren te druk met allerlei dingen in het leven om dan ook nog na te moeten denken over God, geloof en wat er allemaal gebeurt in de samenleving. Het is veel! Door niet naar de kerkdienst te gaan heb je meer tijd om tot rust te komen. Bovendien draagt het bezoeken van een kerkdienst voor hen niet echt bij aan wie je mag zijn en wat je doet in de samenleving.

Jongeren ervaren dat er ruimte is in de kerk

B♥LOFT

Wat in de gesprekken ook veel naar voren kwam is dat jongeren veel hebben (gehad) aan de events die we organiseren onder de naam B♥LOFT. Met deze events willen we vooral jongvolwassenen door een duidelijke en relevante boodschap prikkelen over wie jij bent, in relatie tot jezelf, de maatschappij en God. Dit doen we door actuele thema's uit te diepen aan de hand van muziekclips, filmbeelden of tv-fragmenten. We doen dit nu zo'n tien jaar en jongeren geven aan dat deze events hen helpen. Waar velen niet of nauwelijks kerkdiensten bezoeken, komen ze wel regelmatig naar deze events. Het tijdstip is wellicht ook wat aantrekkelijker, maar de meesten geven aan dat met name de inhoud en vorm beter aansluiten.

Vriendschappen zijn cruciaal

Vrienden spelen een belangrijke rol, ook rond geloof. Geloof wordt ervaren in gesprekken met leeftijdgenoten. De jongvolwassenen die wij spraken zeggen eigenlijk dat ze de kerkgemeenschap ervaren in de jeugdgroep. Mooi om te zien is dat voor deze jongeren hun mentor ook echt een 'oudere vriend of vriendin' kan worden. We vonden het bijzonder om te merken dat verschillende jongvolwassenen echt regelmatig met vrienden spreken over wat ze geloven. Ook zo krijgt kerk-zijn vorm.

Ga gewoon in gesprek

Ik sluit af met een advies: ga in gesprek met jongvolwassenen, ook al zie je belemmeringen. Benader hen met een open houding. Laat merken dat geloven veel meer is dan het wel of niet bezoeken van een kerkdienst, of het bezoeken van een of andere activiteit van de kerk. Wees oprecht geïnteresseerd. Wees niet bang. Niet alle gesprekken zullen goed lopen. Het kost mogelijk wat tijd om alle gesprekken te voeren. Onze gemeente bestaat uit ongeveer 1000 leden, van wie ongeveer 130 jongvolwassenen. En we zijn er écht doorheen gekomen. Doe het gewoon! Waarom? Jongeren willen gezien worden. Er is behoefte aan contact. Ze zoeken naar inspiratie. Zeker als geloven niet meer vanzelfsprekend is. In de gesprekken voelde ik vaak bij hen de spanning: laat ik het geloof los tot er niets overblijft, of is er ruimte voor een manier van geloven met veel vragen en twijfels?

Wat we precies met de opbrengsten van deze gesprekken gaan doen, weet ik nu nog niet. Voor mij persoonlijk waren ze een spiegel. Zijn wij als gemeente een plek waar jongvolwassenen willen zijn? Sluiten we in ons kerk-zijn aan bij wie zij zijn? Specifiek in de eredienst op zondagmorgen? Als ik eerlijk ben, denk ik: niet altijd. Hier hebben we als gemeente huiswerk.

Anko Oussoren is jongerenwerker in Hardinxveld-Giessendam (NGKv). Daarnaast werkt hij als adviseur bij Kerkpunt. Samen met Peter Colijn (predikant) heeft hij de afgelopen maanden tienminutengesprekken gevoerd met jongeren.

Jongeren hebben veel aan events speciaal voor hen

Jongeren willen graag gezien worden

Zicht op leiderschap

Ontwikkelingen in de visie op leiderschap

Jezus als Heer in een plat land. Deze boektitel van Stefan Paas drukt treffend uit hoe Nederland een plat land is, met weinig ruimte voor heren die over ons heersen. Zelfs niet voor Jezus als Heer. In zo'n cultuur noem je jezelf niet snel een leider.



Peter Sinia

Je begeleidt, je geeft leiding, je vertegenwoordigt de groep naar buiten, maar je wordt liever niet leider genoemd. Je komt terecht op posities waar je managet of bestuurt, maar je stelt jezelf niet snel voor als manager, bestuurder, laat staan als leider. Maar als je toegerust wilt worden voor die taken ontkom je niet aan boeken, conferenties en trainingen die wel onbeschaamd het woord leiderschap gebruiken.

Kevin Roe schreef het boek *Leadership*. Dat tilt je uit boven al die standaardboeken, trainingen en conferenties en biedt overzicht over de verschillende manieren waarop leiderschap benaderd wordt. Inzicht in welke ontwikkelingen zich in de loop van de tijd op het gebied van leiderschap voltrokken. Oog voor de kracht en de zwakte van verschillende benaderingen. Ik had het graag eerder gelezen!

De leeuw van Napoleon

Napoleon stelde dat een leger van konijnen geleid door een leeuw het beter zou doen dan een leger van leeuwen geleid door een konijn. Die uitspraak past bij de gedachte dat je als leider wordt

geboren. Dit zou verklaren waarom bijvoorbeeld de Pakistaanse Malala Yousafzai zich al zo jong als leider ontpopt. De vraag is dan welke aangeboren karaktereigenschappen iemand tot een leider maken. Zo ontstonden er lijstjes met de typische karaktereigenschappen van leiders. Bijvoorbeeld: moed, besluitvaardigheid, flexibiliteit, tact. In de loop van de tijd ging deze benadering wringen,

omdat het onmogelijk bleek om overeenstemming te bereiken over zo'n lijst van eigenschappen. Onduidelijk bleef ook welke eigenschappen absoluut noodzakelijk en welke gewoon handig zijn. Op zeker moment werd in tegenovergestelde richting gezocht: welke eigenschappen maken personen dan óngeschikt voor het leiderschap? Denk daarbij aan emotionele instabiliteit, een defensieve houding, gebrek aan integriteit of relationele vaardigheden, of een overmatig vertrouwen op technische vaardigheden.

Intussen maakt onderzoek aannemelijk dat aangeboren talenten meer dan gedacht door omstandigheden gevormd zijn. De bestseller *Uitblinkers* van Malcolm Gladwell legt bijvoorbeeld overtuigend

.....
De kracht en de zwakte van verschillende benaderingen



Plat land: weinig ruimte voor heren die heersen

uit hoe je geboortedatum sterk je kansen beïnvloedt om een ster in het Noord-Amerikaanse ijshockey te worden. Dat relativeert de aanname dat sommigen gewoon geboren leiders zijn. Toch kunnen sommigen wel uitblinken als leider. Maar je zult andere mogelijke uitblinkers over het hoofd zien. Je zult hun tekortdoen door niet in hun ontwikkeling als leider te investeren. Positief aan het op kwaliteiten selecteren van leiders – bijvoorbeeld ambtsdragers – is wel dat je daarmee voorkomt dat geslacht, ras of afkomst doorslaggevend zijn.

.....
Je geboortedatum bepaalt of je uitblinkt in ijshockey

De hond van Pavlov

Was het uitgangspunt eerst de leeuw van Napoleon, nu werd het bij wijze van spreken het hondje van Pavlov. Anders gezegd, de focus werd verlegd van aangeboren kwaliteiten naar aan te leren gedrag van leiders. Die verandering werd ook ingegeven door de grote behoefte aan leiders tijdens de Tweede Wereldoorlog. Omdat die leiders er onvoldoende waren, moesten mensen getraind worden om zich als leider te gedragen. Een bekend voorbeeld van deze kijk op leiderschap is het boek van Stephen Covey *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Wanneer effectief leiderschap voor twijfelachtige doelen ingezet wordt, noemt Kevin Roe dat giftig leiderschap. Pijnlijk genoeg deed zulk giftig leiderschap mij ook denken aan misstanden in kerken.

Al met al was de verschuiving van focus op aangeboren eigenschappen naar aan te leren gedrag nog niet groot. De nieuwe benadering heeft als voordeel dat ze meer ruimte biedt voor training en leiderschapontwikkeling. Maar het nadeel is dat vaak beschreven wordt hoe leiders zich al gedragen, in plaats van uit te leggen hoe ze zich het beste zouden kunnen gedragen.

Volgers tellen

In een volgende ontwikkeling verschoof de aandacht naar stijlen van leiderschap. De persoon van de leider staat daarbij nog steeds vrij centraal. Maar er ontstaat oog voor de relatie van de leider met

degenen die geleid worden. Het gaat nog steeds om de eigenschappen en het gedrag van de leider, maar met speciale aandacht voor de wijze waarop die een plek hebben in de omgang met de 'volgers'.

Je kunt leiderschapstijlen bijvoorbeeld onderscheiden op basis van de mate waarin de 'volgers' deelnemen in het nemen van besluiten. Neemt de leider

de beslissing en wordt die aan de rest meegedeeld of wordt die ook uitgelegd? Mogen anderen alleen reageren op de oplossing van de leider, of doen ze ook mee in het benoemen van het probleem? Mogen anderen het besluit nemen binnen de grenzen die de leider aangeeft, of komen die anderen samen met de leider tot een besluit? Die verschillende mogelijkheden zijn als stappen in een ontwikkeling die ook in de kerken plaatsvindt. Zowel in de eredienst als in het vormen van beleid geeft de stem van de predikant steeds minder de toon aan en de stem van de gemeente steeds meer.

Dit zou de indruk kunnen wekken dat eigenlijk iedereen de leiding in handen zou willen hebben. Maar de behoefte aan onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid en grenzen kan verschillen bij degenen die geleid worden. Zij kunnen verschillen in bekwaamheid, ervaring, motivatie en persoonlijke verwachtingen. De keus voor een bepaalde leiderschapstijl wordt dan ook bepaald door de waarden, het vertrouwen, de neigingen en behoefte aan controle van de leider.

De kracht van deze benadering is het oog hebben voor de mensen binnen een organisatie. Dat zal ook een christelijk leider aanspreken. Kwetsbaar is, dat het gemakkelijk is mensen als het meest waardevolle deel van een organisatie te benoemen, maar moeilijker om die mensen zich echt gewaardeerd te laten voelen. De vraag blijft ook welke invloed een leiderschapstijl heeft op de resultaten.

De ideale omstandigheden voor Churchill

Met de groeiende aandacht voor leiderschap ontstond gaandeweg meer oog voor de complexiteit van het onderwerp. Na de leider was ook de 'volger' in beeld gekomen. Nu ontstond ook aandacht voor de omstandigheden of situatie waarin de leider moet leiden. Klassiek voorbeeld van de samenhang tussen leiderschap en de omstandigheden is Winston Churchill. Hij werd geroemd om zijn leiderschap tijdens de Tweede Wereldoorlog, maar leek daarna al snel uitgespeeld. Bovendien kwam er inzicht in de verandering waaraan leiders, volgers en ook omstandigheden onderhevig zijn.

Een goed voorbeeld van een leiderschapsmodel dat rekening houdt met de omstandigheden is het 'situationeel leidinggeven' zoals ontwikkeld door Paul Hersey en Ken Blanchard. Blanchard is ook in de christelijke wereld geen onbekende en schreef bijvoorbeeld ook *Leadership by the Book*. Simpel gezegd heeft een leider een taak en

.....

Kan leiderschap worden aangeleerd?

.....

Mensen zijn het meest waardevolle deel van een organisatie



Het team werkt samen aan een taak

© Randy Fath

een team waarmee die taak vervuld moet worden. Afhankelijk van de aard van de taak, maar ook van de mate waarin de teamleden voorbereid zijn om die taak te vervullen, kan de leider de meest geschikte vorm van leiderschap kiezen. Gaandeweg het proces kan dat ook veranderen. De ene situatie vraagt om een directief leider, een andere om een coach, weer een andere slechts om ondersteuning of om een delegerende en toerustende leider. Anders dan Winston Churchills voorbeeld doet vermoeden, gaat het leiderschapsmodel er dus van uit dat een leider zich kan aanpassen aan de omstandigheden. Als directielid uit het zakenleven of als officier uit het leger kun je je leiderschapstijl aanpassen wanneer je ambtsdrager wordt. Als predikant zul je, wanneer je meerdere gemeentes gediend hebt, gaandeweg ontdekken dat een kleine gemeente ander leiderschap vraagt dan een middelgrote of grote.

.....

In een situatie de meest geschikte vorm van leiderschap kiezen

De speeches van Johannes Paulus II

Je kunt zeggen dat genoemde opvattingen over leiderschap uitgaan van een transactie. De leider is iets, doet iets, kiest een stijl, houdt rekening met de situatie. En degene die geleid wordt, werkt in ruil daarvoor mee aan het bereiken van een doel. Leiders en volgers kunnen wel veranderen, maar dat doen ze vooral uit eigen beweging. Sommige recente modellen gaan ervan uit dat een leider niet alleen een transactie, maar ook een transformatie op gang kan brengen. De leider verandert de volgers. Socioloog Max Weber was de eerste die voor zulk leiderschap, zonder geestelijke bijbedoelingen, de term charismatisch gebruikte.

Het is gemakkelijk een beeld te hebben van een charismatisch leider. Het is moeilijker het geheim van zulk leiderschap te doorgronden. Waarom werd paus Johannes Paulus II als meer charismatisch

De gemeente Leiden

ervaren dan zijn opvolger Benedictus XVI, terwijl die laatste meestal de speeches schreef van zijn voorganger? Een belangrijk element in charismatisch leiderschap lijkt de visie van de leider. De visie schetst een inspirerend toekomstbeeld. De voorheen gewone taak krijgt een nieuwe lading, omdat die helpt de visie te verwerkelijken. Volgelingen gaan zich identificeren met de taak en visie. En het gevoel van eigenwaarde van de volgelingen groeit, hoe meer hun missie en visie werkelijkheid worden.

Naast het hebben van een visie, worden ook andere eigenschappen genoemd. Een charismatisch leider heeft het vermogen te inspireren en motiveren door te communiceren op gevoelsniveau.

De charismatische leider is overtuigd van de juistheid van de eigen visie. Zo'n leider heeft besef van roeping en ziet vernieuwende oplossingen voor problemen die de volgers ervaren. De charismatische leider lijkt weinig innerlijk conflict te kennen, is welbespraakt, is energiek en lijkt bereid zich voor de goede zaak op te offeren. Overtuiging, roeping

en offerbereidheid zullen je als christen niet vreemd zijn. Maar voor het overige kun je je afvragen: is dit ooit op een leiderschapscursus aan te leren?

Kevin Roe citeert kritische stemmen die erop wijzen dat de charismatische leider successen worden toegedicht die mogelijk ook zonder hem behaald zouden zijn. Dat deed mij denken aan Johannes Paulus II. Bracht deze charismatische paus het communisme van het Oostblok de doodsteek toe, of zou dat ook zonder hem gevallen zijn? De donkere kant van charisma is, dat de macht die charismatische leiders verwerven hen corrupt kan maken. Dietrich Bonhoeffer schrijft in zijn boek *Gemeenschapsleven*: 'God haat [visionaire] dromerij, want ze maakt hoogmoedig en veeleisend.' Dat woord 'visionaire' staat niet in mijn Nederlandse vertaling, maar wel in de

God haat visionaire dromerij

Dr. Martin Luther King jr was een visionair leider



© Unseen Histories

De gemeente Leiden

Engelse. De strekking blijft hetzelfde en begrijpelijk. Het maakt uit of mensen worden geleid door Martin Luther Kings droom van rassengelijkheid of door een leider met visioenen van een derde rijk, zoals in de tijd van Bonhoeffer.

De authentieke leider

Een van de meest recente ontwikkelingen op het gebied van leiderschap is de aandacht voor authentiek leiderschap. Authentiek betekent simpel gezegd: trouw aan jezelf zijn en je niet anders voordoen dan je bent. In de kerk zingen we: 'Wij verlangen naar echtheid' (Opwekking 623). En in onze cultuur vol schijn vertaalt dat verlangen zich sinds het begin van deze eeuw in nadruk op authentiek leiderschap. Deze roep werd nog sterker toen de economische crisis van 2008 het moreel bankroet van veel mensen aan de top zichtbaar maakte. Authentiek leiderschap is dus ook nieuwe aandacht voor moreel of ethisch leiderschap. In onze eigen voorgeschiedenis klonk de roep om ander leiderschap al met de reformatie, maar ook rondom de vrijmaking. Mogelijk dat misbruik door leiders in de kerk die roep nu weer versterkt.

Als authentiek leiderschap 'jezelf zijn' betekent, dan begint het met zelfkennis. Calvijn zou aanvullen dat er zonder kennis van God geen zelfkennis bestaat. Daarnaast is innerlijke moraal belangrijk. Schijnheiligheid is het tegenovergestelde van authenticiteit. Met compassie voor de meningen van anderen de balans weten te vinden, hoort daar ook bij. Ook transparant zijn in relaties past bij authentiek leiderschap. Ook zelfdiscipline wordt genoemd, hoewel dat in de beleving van anderen haaks staat op jezelf zijn. Roe waarschuwt dat een kwaadwillend iemand ook de schijn van authenticiteit kan wekken. Denk aan kerkleiders met narcistische trekken.

De Nieuw-Zeelandse Jacinda Adern wordt door sommigen geroemd als een goed voorbeeld van oprecht authentiek leiderschap. Het feit dat ze onlangs een stap terug deed als premier van het land onderstreept dat misschien wel. Want de authentieke leider moet boven alles misschien wel bescheiden zijn. En zo laat de laatste ontwikkeling op het gebied van leiderschap wellicht zien dat er niets nieuws onder de zon is. Want, zei de Heer van ons platte land niet al lang geleden in Matteüs 20:26: 'Wie van jullie de belangrijkste wil zijn, zal de anderen moeten dienen, en wie van jullie de eerste wil zijn, zal ieders dienaar moeten zijn.'

Peter Sinia is predikant van NGK de Proosdijkerk in Ede en lid van de redactie van *Dienst*.

Naar aanleiding van Kevin Roe, *Leadership: practice and perspectives*, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2020.

Er is een roep naar authentiek leiderschap

Blind en toch ouderling



Twintig jaar geleden werd ik langzamerhand helemaal blind. Dat was een proces van afscheid nemen: van mijn werk (ik was slager), van fietsen, van autorijden. Ik had steeds meer hulpmiddelen nodig om nog iets te kunnen zien.

Nu ik niets meer zie, is alles een stuk duidelijker. Ik weet precies wat ik wel en niet kan. Dat geeft rust. Het proces van afscheid nemen vond ik heel moeilijk, maar ik ben nooit boos geweest op God. Zo zit ik niet in elkaar, denk ik. Ik geloof in God en vertrouw op Hem. Bovendien heb ik veel om dankbaar voor te zijn.

Mijn blindheid is natuurlijk niet handig in mijn werk als ouderling. Ik heb daarom als voorwaarde gesteld dat ik altijd samen met mijn diacon het bezoekwerk wil doen. Die haalt me dan op en neemt me aan de arm mee. Tijdens een gesprek zie ik ook niet aan iemands gezicht of houding hoe die het gesprek ervaart. Maar ik word er ook niet door afgeleid en ik heb geen vooroordelen op basis van hoe iemand eruit ziet. Soms ga ik alleen op bezoek, als het op loopafstand is. Dan vraag ik of ik met mijn hulphond mag komen.

Ik neem het leven zoals het is, misschien helpt dat mij als ouderling om aan te sluiten bij de mensen die ik bezoek. Ik wil niet alleen over het weer praten, maar ook over wat God in je leven doet. Soms merk ik dat mensen daar niet zoveel behoefte aan hebben. Dan zoek ik andere aanknopingspunten, bijvoorbeeld door een bijbelverhaal te lezen en enkele vragen te stellen. En als er kinderen bij zitten, dan horen zij er echt bij. Ik hoop dat ze zo meekrijgen dat de kerk meer is dan alleen een dienst op zondag.

Wat kerkenraadsvergaderingen betreft: veel documenten en mails kan ik nu digitaal 'lezen', maar soms mis ik wel iets. Dus voor iedere kerkenraadsvergadering neem ik alles nog door met de scriba. En tijdens de vergadering terugbladeren in de notulen kan ik niet, dus ik moet regelmatig een beroep doen op het geduld en de hulp van anderen.

In de kerkdienst word ik minder afgeleid door wat er om me heen gebeurt. Ik vind het wel vervelend dat ik niet zelf kan zien of de mensen uit mijn wijk in de kerk zijn. Ook stap ik na de dienst niet gemakkelijk spontaan op iemand af en kan niet snel even ergens langsgaan om mijn betrokkenheid te laten zien. Dat ervaar ik als een gemis. En toch... al met al vind ik het fijn om ouderling te mogen zijn. Ik voel me, met mijn beperking en in deze rol, gedragen door mijn hemelse Vader.

Martin Korporaal (58) is ouderling in GKv Levensbron in Alblasterdam.

Op welke manier heeft je werk in de kerk jouw geloof/leven/kijk op de kerk veranderd? Wil je daarover vertellen, meld je dan aan voor deze rubriek bij svanlokhorst@hotmail.com.



E&R in de wijk

Als kerk aanwezig zijn in de wijk. Met een vriendelijk goedemorgen, een glimlach en een luisterend oor. Met leuke activiteiten, ontspannen gesprekken en een fijne sfeer voor jong en oud. Je uitstrekken naar de ander vanuit de boodschap van Gods liefde. Dát is E&R in de wijk. Kerkpunt wil samen met Verre Naasten het missionaire werk van E&R een boost geven!

Wat je nodig hebt als kerk is een groepje enthousiaste mensen, een wijk waarin je van betekenis wilt zijn en minimaal een week waarin je een gebouw beschikbaar hebt vanwaaruit je de activiteiten kunt organiseren. Vooral in grote steden zijn er buurten waarvan de bewoners helemaal niet op vakantie gaan. Dan is het extra mooi om een weekje vrij te maken om iets te doen in en met de wijk. Als E&R-team straal je echt iets uit en mag je een spiegel zijn van Gods liefde voor deze mensen. Zo bouw je aan relaties tussen je kerk en de mensen in je wijk.

Nieuwsgierig wat E&R voor jouw kerk en buurt kan betekenen? Wij denken graag met je mee in de voorbereiding, met materialen, onlinebijeenkomsten en de invulling van een teamopbouwdag. Meer weten? Stuur een mail naar info@kerkpunt.nl en kijk op www.eenr.nl.



Bescherming tegen de leiders in de kerk

Door machtsmisbruik en andere misstanden, soms ook in de kerk, komt terecht de vraag op, hoe het kerkrecht de gemeente en haar leden beschermt tegen heerszuchtige ambtsdragers en andere leiders. Welke afspraken liggen er als er sprake is van machtsmisbruik? Zijn er controlemechanismen, checks and balances, of ontbreken ze?



Leendert
Verheij

Bij bespreking van deze vragen richt ik me eerst op de kerkorde van de toekomstige Nederlandse Gereformeerde Kerken, zoals die op 13 januari jl. is vastgesteld. Naar verwachting zal die kerkorde vanaf 1 mei 2023 van kracht zijn. Waar nodig wordt ze uitgewerkt in landelijke regelingen. Tezamen beschrijven zij de onderlinge omgang en het recht in de kerken.

Onderling toezicht ambtsdragers

Een belangrijk ambt als het gaat om leidinggeven en toezicht houden, is dat van de ouderlingen. In hun taken worden zij ondersteund door de predikant. Dat laatste geldt ook voor de diakenen, die natuurlijk ook een zekere machtspositie hebben als zij moeten beslissen over het al of niet verlenen van individuele diaconale hulp. De ouderlingen houden toezicht op de ambtsdienst van elkaar, van de predikant en van de diakenen. Uiteraard geldt dat toezicht ook voor mensen die zij binnen de gemeente bij hun werk inschakelen. Denk bijvoorbeeld aan kerkelijk werkers, pastoraal bezoekers en jeugdleiders. Dat onderling toezicht is van groot belang en kan, als het door iedere ambtsdrager serieus genomen wordt, eraan bijdragen dat ontsporingen en machtsmisbruik voorkomen worden. Met zoveel woorden spreekt de kerkorde over de mogelijkheid dat een ambtsdrager (predikant, ouderling of diaken) zijn ambt verwaarloost of misbruikt. Ook over de situatie dat deze een 'openbare of in ander opzicht ernstige zonde begaat'. Daarbij kun je onder andere denken aan financieel misbruik, seksueel misbruik of duidelijke vormen van machtsmisbruik. Als dit wordt vastgesteld, kan dat leiden tot schorsing en afzetting.

Klachtencommissie seksueel misbruik

De kerkorde voorziet in een klachtencommissie waar mensen terecht kunnen als ze een klacht hebben over seksueel misbruik. Dat klachtrecht wordt nader geregeld in een landelijke regeling, die op het moment dat ik dit schrijf nog niet is vastgesteld. Wel schrijft de

.....
Met onderling toezicht wordt misbruik voorkomen

kerkorde voor dat het moet gaan over seksueel misbruik 'door een ambtsdrager of een andere werker in de kerk'. Je kunt daarbij ook denken aan jeugdwerkers. Van belang is dat in de kerkorde ook geregeld is dat de betrokken ambtsdrager of andere werker verplicht is om volledige medewerking aan het onderzoek van de klachtencommissie te verlenen. Als dat niet geregeld was, zou zo'n klachtenregeling weinig zin hebben.

In het concept van de landelijke regeling wordt aandacht besteed aan de rol van de kerkenraad, wanneer die een melding krijgt van seksueel misbruik. Zo dient de kerkenraad na een dergelijke melding te zorgen dat die melding terecht komt bij het Meldpunt Seksueel Misbruik in Kerkelijke Relaties (Meldpunt SMKR: www.meldpuntmisbruik.nl). Vervolgens aanvaardt de kerkenraad de uitspraak van de klachtencommissie (of na hoger beroep tegen die uitspraak: van de beroepscommissie) als 'grondslag voor zijn optreden'. Dat optreden kan natuurlijk op veel aspecten betrekking hebben. Om te beginnen pastorale aspecten, met het oog op zowel de klager als de aangeklaagde, maar ook met het oog op de gemeente. Daarnaast tuchtrechtelijke aspecten: is er bijvoorbeeld sprake geweest van zodanig ambtsmisbruik dat dit moet leiden tot schorsing en/of afzetting van een ambtsdrager? Ik noem hier ook aspecten van organisatorische aard: bijvoorbeeld maatregelen met betrekking tot de inrichting van het jeugdwerk; denk aan het vierogenprincipe, waarbij onder alle omstandigheden wordt voorkomen dat kinderen in crèches of in jeugdgroepen aan de zorg en het toezicht van slechts één persoon worden toevertrouwd.

Andere vormen van grensoverschrijdend gedrag

Voor andere vormen van grensoverschrijdend gedrag (zoals financieel misbruik, manipulatie of machtsmisbruik) bevat de kerkorde op dit moment nog geen regeling. Er wordt wel over nagedacht om in de toekomst een uitgebreidere klachtenregeling tot stand te brengen. Ik neem aan dat er ook meer meldpunten zullen komen, of dat het taakgebied van het huidige meldpunt Seksueel Misbruik zal worden uitgebreid. Maar bij de start van het nieuwe kerkverband zal dat nog niet zo zijn. Dat betekent overigens niet dat een klager nergens terecht kan. Vanzelfsprekend kan een klacht bij de kerkenraad worden ingediend en dan zal de kerkenraad daar iets mee moeten! Kerkenraden doen er verstandig aan in zulke situaties advies in te winnen bij deskundigen en om begeleiding te vragen. Die begeleiding is nuttig en belangrijk, omdat in de meeste situaties zowel de klager als de aangeklaagde lid van de gemeente is en dus beiden onder de pastorale verantwoordelijkheid van de kerkenraad vallen. Dat vraagt om wijsheid, onderscheidingsvermogen en heel zorgvuldige procedures. Plaatselijke kerken doen er ook verstandig aan om een of meer vertrouwenspersonen aan te stellen, waar mensen terecht kunnen. In veel kerken is dat nu al geregeld voor seksueel misbruik, maar nog lang niet altijd voor andere vormen van grensoverschrijdend

.....
Meldingen komen bij het Meldpunt Seksueel Misbruik

.....
Denk aan het vierogenprincipe

gedrag. Met het aanstellen van vertrouwenspersonen voor andere vormen van grensoverschrijdend gedrag hoeft een plaatselijke kerk niet te wachten totdat er iets over geregeld is in de kerkorde. Het is aan te raden om het samen met andere plaatselijke kerken te doen, zodat een vertrouwenspersoon kan worden aangesteld die enigszins op afstand staat en die daardoor zo onbevooroordeeld mogelijk kan werken.



© Pedro Lima

Kerkelijk toezicht

De kerkorde bevat een apart hoofdstuk over 'het kerkelijk toezicht'. Vroeger werd in dit verband gesproken over kerkelijke tucht. Hier ligt het accent niet op het toezicht van ambtsdragers op elkaar, maar op het toezicht op de leden van de gemeente en de gemeente als geheel. Ook individuele leden in de gemeente kunnen zich schuldig maken aan grensoverschrijdend gedrag. En dat kan onder omstan-

digheden te maken hebben met iemands positie ten opzichte van een kwetsbaar lid in de gemeente. Bijvoorbeeld wanneer aan een ander desgevraagd of spontaan hulp wordt verleend. Dat grensoverschrijdend gedrag kan dan op zijn minst grenzen aan machtsmisbruik. Het hoofdstuk over kerkelijk toezicht bevat regels over het elkaar waarschuwen en aansporen (om zulk laakbaar gedrag achterwege te laten). En om betrokkene te vragen om zich te

verantwoorden. Maar ook over mogelijke consequenties als diegene daarnaar niet wil luisteren of weigert om zich te verantwoorden. Die regels kunnen bijdragen aan bescherming van de kwetsbaren in de gemeente.

Gemeenteleden komen met een open hart om te ontvangen, dat vraagt om veiligheid

.....
Ook gemeenteleden vertonen soms grensoverschrijdend gedrag

Kerkvisitatie

Naast het onderling toezicht van de ambtsdragers en het toezicht op de gemeente regelt de kerkorde ook nog een derde vorm van onderling toezicht, in de vorm van kerkvisitatie. De regionale vergadering benoemt een commissie van visitatoren die regelmatig alle kerken in de regio bezoekt. De gesprekken gaan onder meer over het functioneren van de plaatselijke ambtsdragers en de opbouw van de gemeente. Bij zo'n visitatie worden ook leden van de gemeente in de gelegenheid gesteld om met de visitatoren te spreken. In die gesprekken zou mijns inziens het onderwerp 'veilige kerk' ook aan de orde moeten komen. De kerkenraad zou ter voorbereiding op de visitatie de leden van de gemeente kunnen uitnodigen om eventuele zorgen over dit onderwerp kenbaar te maken. Dat kan bijvoorbeeld door middel van een brief aan de visitatiecommissie. Wie daarvan gebruikmaakt zou in de gelegenheid gesteld moeten worden er met de visitatiecommissie over te spreken.

.....
Bij visitatie ook aandacht voor de veilige kerk

CGK

Hierboven heb ik vooral aandacht besteed aan de kerkorde in de nieuw te vormen Nederlandse Gereformeerde Kerken. Die, zoals al gezegd, naar verwachting per 1 mei 2023 van kracht wordt. Binnen de Christelijke Gereformeerde Kerken zijn de besproken onderwerpen in grote lijnen op een vergelijkbare wijze geregeld. Zo zijn bijvoorbeeld ook die kerken aangesloten bij het Meldpunt Seksueel Misbruik in Kerkelijke Relaties. En bij dezelfde klachtenregeling op dit punt.

Vermelding verdient hier dat in de christelijk-gereformeerde kerkorde wordt bepaald dat 'onder grove zonden (van ambtsdragers) die met schorsing of afzetting behoren gestraft te worden' de voornaamste zijn (voor zover hier van belang): seksueel misbruik, het plegen van lichamelijk en psychisch geweld, en oneerlijk winstbejag. Maar net als de toekomstige NGK kennen de CGK nog geen meldpunt respectievelijk klachtenregeling, anders dan inzake seksueel misbruik.

Conclusie

Het kerkrecht biedt gelukkig heel wat mogelijkheden en voorzieningen om machtsmisbruik tegen te gaan. Wel wijst het bestaan van een meldpunt (en klachtenregeling) uitsluitend voor seksueel misbruik nog steeds op een nogal eenzijdige en beperkte aandacht voor dat onderwerp. Het zou heel goed zijn als de kerken die aandacht nadrukkelijk verbreden naar grensoverschrijdend gedrag in bredere zin. Daarbij valt dan in ieder geval te denken aan manipulatie, machtsmisbruik en financieel misbruik.

Leendert Verheij is oud-president van het Gerechtshof Den Haag en voorzitter van de Commissie Kerkrecht en Beroepszaken van de NGK.

Hij zei

Hij hangt daar zichtbaar aangedaan,
gespreide vleugels vastgetikt,
zo vleugellam gemaakt en zo verminkt.
De nacht is aangegaan.

Een vlieg is hij, geplet en zonder naam,
gevoelloos doodgedrukt, een vlek,
voor wat er kruipt en vliegt tot voer.
De nacht voelt aangenaam.

Is dit echt wat ik zie, dat dood
is dood, begin nu hij vergaat?
Ik zie slechts bloed in avondrood,

geen hoop die deze achterlaat.
Ik kijk en wacht, ik hou me groot.
Hij zei dat hij me vliegen laat.

beeld en tekst: Robert Roth

