

## Leiden is ánders regeren

Auteur: Jan Westert, voorzitter van het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie en redacteur van De Reformatie.

**Je hoort verontruste kerkleden wel eens zeggen: er wordt tegenwoordig in de kerk geen leiding meer gegeven. Dat verwijt krijgt De Reformatie soms ook. Achter die opmerking proef ik zorg en onzekerheid over ontwikkelingen in de kerken. Het is daarom goed om dieper in te gaan op het thema leiderschap, juist in een blad als De Reformatie.**

Leidinggeven ziet er in de 21ste eeuw anders uit dan een aantal decennia geleden. De GKv hebben zich door vele jaren van afzondering een tijdlang uniform ontwikkeld. Op elk vraagstuk formuleerden zij een eigen antwoord, bundel of methodiek. Lokale gemeenten leken veel op elkaar. Zij voerden afspraken die op synodaal niveau gemaakt werden loyaal uit. Hoogleraren zetten ontwikkelingen in gang of hielden ze juist af.

Dit speelde zich allemaal af in een periode waarin medezeggenschap zich beperkte tot inspraak. Leiderschap, zowel collectief als persoonlijk, was gebaseerd op een eenduidige normatieve ambtsvisie met nadruk op regeren, op autoriteit en bevoegdheid. De tijd van het isolement ligt inmiddels achter ons. De rol van voorgangers, kerkenraden, hoogleraren en synodes is veranderd. Plaatselijke gemeenten ontwikkelen een eigen visie op de vraag hoe en met wie zij gemeente willen zijn; dat eigene wordt onder andere doorvertaald naar de invulling van de erediensten. Wat op landelijk niveau besloten wordt, krijgt lokaal een eigen kleur en inhoud. Er is tussen de verschillende plaatselijke gemeenten veel meer diversiteit ontstaan en er is een veel grotere openheid naar andere christenen gekomen. De kerkelijke ramen staan open.

Het is deze veranderde manier van beleid maken en uitvoeren die vragen oproept, en die vragen zijn legitiem. De antwoorden zijn echter niet zo eenvoudig als men wel denkt of wenst.

### Verbinding

Het is goed om de veranderingen die zich voordoen in de kerk te plaatsen tegen de achtergrond van ontwikkelingen rond gezag en leiderschap in de samenleving. De overheid heeft te maken met een gebrek aan vertrouwen. Er wordt geroepen om beleid, controle en verantwoording, maar met een managementaanpak lukt het politici niet om een brug te slaan naar de burgers. Anders gezegd: er is afstand gegroeid tussen het politieke ambt als normatief concept en de feitelijke praktijk van het politieke leiderschap.

Deze ontwikkelingen komen mede voort uit de ongelimiteerde toegang tot kennis en de onbegrensde mogelijkheden voor communicatie die onze tijd kenmerken. Daarmee zijn hiërarchische en geïsoleerde structuren doorbroken. Er ontstaan heel andere, vooral horizontale verbindingen en netwerken tussen mensen. In die veranderde context zoekt ook de overheid naar een nieuwe positie en naar nieuwe verbindingen met de samenleving, met burgers en organisaties. Begrippen die daarbij horen zijn netwerk, partnership, coöperatie, participatie en verbinding.

Voorheen pasten de toenmalige vormen van leiderschap bij de vaste en verticale verhoudingen. Leiderschap werd in die context gekenmerkt door bevoegdheid, autoriteit en zeggenschap. Leiderschap in de nieuwe context ontwikkelt zich enerzijds van minder sturend en bevoogdend naar veel meer participatief. Anderzijds is er de lijn van controle, meten, toezicht en borging. Het gevolg daarvan is een verdere bureaucratisering, waardoor burgers en professionals van elkaar vervreemden.

### Normatief

Terug nu naar kerkelijk leiderschap. Voorgangers en kerkenraden ontleenden hun gezag vooral aan het normatieve ambt: zij hadden het van hogerhand ontvangen en zo functioneerde het. Ook de meerdere vergadering kon gedijen op basis van verticale autoriteit. De hoogleraar sprak met gezag dat hem was toegekend door de kerk.

Nog steeds is het regeren in de kerk tamelijk normatief uitgewerkt, hoewel er formeel een hoge mate van waardering is voor de autonomie van de lokale gemeente. Desondanks is er afstand gegroeid tussen dat normatieve regeerconcept en het beleefde leiderschap in de kerk. De autoriteit van de voorganger staat al jaren onder druk. Een stijl van leidinggeven die niet transparant is en die mensen niet in hun hart raakt, nodigt velen niet uit om zich er verbonden mee te voelen. Daardoor verliezen kerkelijke structuren hun gezag en betekenis voor gemeenteleden.

Zoals in de samenleving wordt gezocht naar nieuwe verbindingen, zo vraagt ook het kerkelijk leiderschap daar om. Het normatieve regeermodel kon vooral bloeien in een afgebakende collectieve gemeenschap met nadruk op autoriteit, volgen en aanvaarden. Dat model heeft het zwaar in een kerkelijke omgeving waar grenzen heel anders functioneren. Bestaande kerkelijke structuren zijn nog vaak systemen die gericht zijn op borging, maar uiteindelijk zorgt deze structuur niet voor een inspirerende koers en voor vertrouwen.

Waar vroeger de emoties bij een kerkelijke koerswijziging hoog konden oplopen, kiezen mensen nu hun eigen weg. Het kerklid denkt en handelt meer autonoom. Wie zich nu in de kerk niet meer thuisvoelt, kiest voor een gemeente die wel inspireert en aansluit bij het christelijke levensgevoel. Dat vraagt om een andere stijl van leidinggeven, waarbij de nadruk ligt op luisteren, geven, inspireren en verbinden. Leiderschap in de kerk moet God- en mensgericht zijn, biddend en dienend, gericht op het hart.

### **Dienend leiderschap**

Het is in een veranderde kerkelijke omgeving belangrijk om na te denken over een passende vorm van leiderschap en over de manier waarop het regeerambt in deze tijd dient te functioneren. Ik wil hier een pleidooi voeren voor het dienend leiderschap als model voor deze tijd. Leiderschap moet inspireren en authentiek zijn.

Jezus' leven en sterven zijn daar een volmaakt voorbeeld van: volledig gericht op zijn bestemming om verlossing te bewerken voor u en mij. Alles wat Hij deed op aarde stond in het teken daarvan. Het inspirerende leiderschap waar de bekende managementgoeroe Stephen Covey voor pleit, is vooral gericht op het ontplooiën van 'de leider in mijzelf'. Het dienstbaar leiderschap van Christus overstijgt dat. Hij was gericht op de verlossing van anderen en dat deed Hij door te dienen, bijvoorbeeld door andermans voeten te wassen. Dat ging niet ten koste van het gezag dat dat zijn prediking kenmerkte en dat Hij bijvoorbeeld uitoefende toen Hij de tempel schoonveegde. Hij was gericht op herstel van verhoudingen, niet door te heersen, maar door te dienen (Mat. 20:24-28).

In navolging van Christus ontleent de dienende leider zijn gezag aan zijn identiteit die Christus weerspiegelt. Hij is dienstbaar, kan goed luisteren, heeft inlevingsvermogen en is een hersteller. Hij is opmerkzaam, kan abstract en conceptueel denken en is een begeleider. Hij is transparant, heeft toewijding om mensen te laten groeien en bouwt gemeenschapszin op.

### **Bezinning**

Kerken en kerkenraden zijn gebaat bij een hernieuwde bezinning op christelijk leiderschap. De Bijbel biedt tal van passages om daarover na te denken.

Goed leiderschap wordt in de Bijbel altijd met dienen verbonden. Het volk Israël wilde Saul als koning: een groot en krachtig man. Diens leiderschap werd een teleurstelling, doordat Saul zich richtte op 'de leider in zichzelf' (Covey), hij zocht niet het heil van Gods volk. David laat het tegenovergestelde beeld zien. Hij eist het koningschap niet op, maar wacht op wat er komen gaat. Zijn macht gebruikt hij niet om zichzelf op de troon te zetten (2 Sam. 1 en

2). Ook koning Salomo kiest niet voor rijkdom en macht, maar bidt om een opmerkelijke geest, zodat hij Gods volk kan besturen en onderscheid kan maken tussen goed en kwaad (1 Kon. 2:9 en 2 Kron. 1: 7-13).

Christelijk leiderschap wordt gekenmerkt door dienstbaarheid. Het is gericht op anderen eren, van gewicht achten, waarde toekennen. Eren is verbonden met begrippen als liefde, trouw en achting. Dan gaat het om de eer in de verticale relatie tot God, maar evenzeer in de horizontale relatie tussen mensen: 'Maar acht in alle bescheidenheid de ander belangrijker dan uzelf' (Fil. 2:3).

Christelijke leiders zullen steeds weer moeten putten uit de bron om het juiste zicht op het doel van hun leiderschap te houden. Het vertrouwen op iemand die ons verstand ver te boven gaat, is de telkens terugkerende les uit het Woord van God (Spr. 3:5-8), de authentieke bron voor christelijk leiderschap.

### **Franciscus**

De GKv staan bekend om hun organisatietalent. Jan-Willem Grievink, auteur van het eerste artikel in dit nummer en van het *Handboek christelijk leiderschap*, gebruikt in dit verband het woord Martakerk, waar Jezus weliswaar eregast is, maar waar alles wel zo moet gaan als Marta het heeft bedacht.

Marta's valkuil was dat zij graag de touwtjes in handen wilde houden en risico's wilde voorkomen. Jezus wil dat we Hem laten spreken, ons in vertrouwen aan Hem overgeven en Hem de regie over ons leven geven. Daarom moeten we eerst en vooral als Marta's zus Maria aan zijn voeten gaan zitten en ons door Hem laten leiden. Een sterke nadruk op organiseren, procedures en borgen kan geestelijk leiderschap in de weg gaan zitten. Franciscus van Assisi vond leidinggeven niet belangrijker dan het wassen van andermans voeten. Voor de franciscaanse stijl van leiderschap is tegenwoordig veel aandacht; niet voor niets heeft de huidige paus zijn naam aangenomen. Iemand die in die stijl leidinggeeft, durft letterlijk en figuurlijk afwezig te zijn. Dan wordt er wel degelijk leidinggegeven, maar minder zichtbaar en sturend. Dat kan zomaar verward worden met een *gebrek* aan leidinggeven. Natuurlijk heeft de kerk leiding nodig en moeten er knopen worden doorgehakt, maar de vertrouwde veiligheid loslaten kon daarbij wel eens helpen. Franciscus geeft daarbij deze les: waar liefde is en wijsheid, daar is geen vrees en geen onwetendheid; waar geduld is en nederigheid, daar is geen toorn en geen opwindings; waar rust is en bezinning, daar is geen bezorgdheid en geen ronddolen (Franciscus van Assisi, wijsheidsspreuk 27).

Openstaan om te luisteren naar nieuwe vragen, ontvankelijk zijn, ruimte geven, je onthouden van een oordeel, afwezig durven zijn en de verantwoordelijkheid van de ander versterken zijn kenmerken van een stijl van leiderschap die past bij onze tijd en in de ontwikkeling van gemeenten en kerken. De term regeerambt is te eenzijdig en laat die aspecten onderbelicht. Een heroriëntatie op de ambtsvisie en kerkregering is daarom op zijn plaats.

Wie meent dat er geen leiding meer wordt gegeven, bedoelt eigenlijk dat het kerkelijke spoorboekje niet meer functioneert: het eenzijdige leiderschap waarbij alles vastligt en van minuut tot minuut geregeld is. Dat was een prettig model, want ogenschijnlijk biedt het veel zekerheid. Maar het bezielt en inspireert niet, en voldoet daarom niet meer in een tijd waarin het accent verschoven is van instituut naar gemeenschap, een gemeenschap van mensen die dienstbaar is aan haar doel: mensen bij Christus brengen.