

## **Gezond leiderschap in de Kerk**



# **Gezond leiderschap in de Kerk**

**Voed en koester je kerkgemeenschap**

Paul Ch. Donders en Jaap Ketelaar



GEZOND LEIDERSCHAP IN DE KERK

Copyright © 2010: Gideon  
Auteurs: Paul Ch. Donders en Jaap Ketelaar  
Redactie: Ingeborg van Hofwegen  
Omslagontwerp: David Sörensen  
Jaar van uitgave: oktober 2010

Uitgave: Gideon, Hoornaar, Nederland

ISBN 978-90-6067-708-7  
NUR 808 en 707

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar  
gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm  
of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke  
toestemming van de uitgever.

No part of this work may be reproduced in any form by print,  
photoprint, microfilm or any other means without  
written permission of the publisher.

# Inhoud

Voorwoord	5
Dankwoord	7
Algemene inleiding	11
<b>1</b> Roeping	<b>27</b>
1.1 Levensvisie	35
1.2 Zelfkennis	47
1.3 Navolging	57
1.4 Levensbalans	67
1.5 Leiderschapswaarden	77
<b>2</b> Persoonlijke verantwoordelijkheid	<b>85</b>
2.1 Integriteit	93
2.2 Proactiviteit	101
2.3 Vlijt	109
2.4 Rentmeesterschap	117
2.5 Zelfbeheersing	127
<b>3</b> Sociale verantwoordelijkheid	<b>135</b>
3.1 Respect	143
3.2 Dienstbaarheid	153
3.3 Vertrouwen	163
3.4 Leergierigheid	173
3.5 Moed	185
<b>4</b> Sociale vaardigheid	<b>197</b>
4.1 Mensenkennis	205
4.2 Relationele vaardigheid	217
4.3 Coachend leidinggeven	231
4.4 Communicatie	243
4.5 Teamvorming	255

5	Bestuurlijke vaardigheid _____	267
5.1	Pionieren en vernieuwen _____	275
5.2	Visie en strategie ontwikkelen _____	283
5.3	Organiseren en structureren _____	295
5.4	Medewerkers ontwikkelen _____	309
5.5	Mensen winnen _____	321
	Mijn Persoonlijk Ontwikkelingsplan _____	331
	Noten per hoofdstuk: aangehaalde literatuur _____	333
	Literatuurlijst per gebied en kenmerk _____	338
	Xpand als organisatie _____	345

# Voorwoord

Waarom gezond leidinggeven in de kerk?

We leven in een spannende tijd. De eerste tien jaren van de 21<sup>e</sup> eeuw zitten erop en we worden in ons mooie Nederland en in onze vele, verschillende kerkgenootschappen steeds weer verrast door nieuwe, wereldwijde ontwikkelingen. Een thema dat steeds belangrijker wordt, is: ‘Hoe kunnen we samen aan een gezonde samenleving werken?’

Jaap Ketelaar en ik werken nu al meer dan 25 jaar in de kerk en in de samenleving. Jaap als bevlogen theoloog en leidinggevende in de kerk, en ik als bevlogen christen en leidinggevende in de samenleving. Samen hebben wij een passie voor ‘gezonde kerkgemeenschappen die meebouwen aan een gezonde samenleving’. Wij geloven dat God alle navolgers van Christus inhoudelijk en praktisch al het nodige ter beschikking heeft gesteld om gezonde kerkgenootschappen op te bouwen.

Mooi om te zien dat er in Nederland meer grote en levende kerken groeien dan waar ook in Europa. Fantastisch om te zien hoe een nieuwe generatie Y (de creatieve generatie, ofwel generatie Einstein) geboeid wordt door Christus en met een gezond zelfbewustzijn meebouwt aan groeiende en gezonde kerken.

Eén van de essentiële voorwaarden voor een gezonde gemeenschap (kerk, organisatie, instelling, bedrijf, samenleving) is: gezond leiderschap.

Dan is de vraag natuurlijk onmiddellijk:

1. Hoe bepalen we wat gezond leiderschap is?
2. Hoe meten we hoe gezond iemand in zijn leiderschap is?
3. Hoe trainen en ontwikkelen we gezond leiderschap in ons eigen leven en bij anderen?

Dit boek zal deze drie vragen uitgebreid beantwoorden en wel vanuit een bijbels en christelijk perspectief, samengaand met een professionele verwachting dat leiderschap in de kerk anders is dan in een bedrijf, maar zeker niet slechter!

Graag nemen wij je mee naar de 25 kenmerken die bij gezond en excellent leiderschap horen. We bekijken deze steeds vanuit verschillende gezichtspunten:

- Vanuit een bijbels perspectief.
- Vanuit een praktisch perspectief dat in het dagelijks leven van een kerkgemeenschap toepasbaar is.
- Vanuit de noodzakelijke (maar ook haalbare) kwaliteit van leiderschap in de 21<sup>e</sup> eeuw.
- Vanuit de realiteit dat we voor alle groei in leiderschap Christus Zelf nodig hebben om ons gezond te ontwikkelen.

Waarom zouden we kiezen voor leiderschap?

- Omdat leiderschap een roeping is voor een spannende taak, die samengaat met een gave die ons geschonken is.
- Omdat, als we die gave gekregen hebben, niets zo opwindend, uitdagend en motiverend is als onze specifieke manier van leidinggeven te ontdekken, te ontwikkelen en ten dienste van anderen in te zetten.
- Omdat wij in Nederland, zowel in de kerk als in de samenleving, gezonde, authentieke leiders nodig hebben die, mét en vanuit Christus, duidelijk en dienstbaar leidinggeven.

Onze passie is om jou te winnen voor gezond leiderschap.

Paul Donders  
Jaap Ketelaar



# Dankwoord

Wij willen een aantal mensen specifiek bedanken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit boek.

Verschillende personen die gedeelten hebben meegelezen en hun feedback hebben gegeven: Gea Gort, Focco Prins, Gerben en Jolanda Nooteboom en Mirjam Borst. Jullie hebben ons scherp gehouden en geïnspireerd met jullie feedback.

Annette van Dijk voor haar eindeloze geduld in het steeds weer corrigeren van de verschillende teksten. Zonder jou was dit boek niet tot stand gekomen. Het is bemoedigend om in zo'n intensief proces iemand als jij te hebben als steun en toeverlaat!

Lucia Erlbacher voor de prachtige foto's uit Oostenrijk.

Ben Griffioen ([www.benezfotografie.nl](http://www.benezfotografie.nl)) voor de foto's bij de paragrafen 1.3, 1.4, 1.5, 3.2, 4.3, 4.4, 4.5 en 5.4: top!

Voor ons beiden geldt natuurlijk: Zonder onze echtgenotes, Sylvia en Alexandra, zijn wij maar halve mensen, en door jullie steun zijn wij in staat het concept voor boeken te bedenken en uit te werken. We hopen dat we, met jullie steun, vele mensen mogen bemoedigen door dit boek.

En *last but not least* danken wij onze hemelse Vader voor zijn liefde en oneindige wijsheid!

Wij dragen dit boek op aan:

Paul: Robin, mijn zoon, één van de meest bemoedigende mannen in mijn leven. Ik verheug me nu al op de avonturen die we samen nog gaan beleven, en de zegen die jij voor velen mag zijn!

Jaap: Alexandra, hartsgenoot en levensmaatje. Je liefde en support zijn dazzling.



## ALGEMENE INLEIDING

# Boeiende tijden

We leven in boeiende tijden. Gebeurtenissen volgen elkaar in rap tempo op. Het nieuws drukt ons dagelijks met de neus op het feit dat we onderdeel zijn geworden van een grote wereld. Door deze zogenaamde globalisering, verwoord in de zin ‘De wereld is een groot dorp geworden’, komt er van alles op ons af. Veel zaken op politiek, economisch en sociaal terrein vragen om een reactie. Zijn we daar wel zo blij mee? Overweldigt het ons? Eén ding is zeker: de wereld is niet meer zoals die was. Je zou denken dat je je als christen nog altijd op eigen kerkelijk erf kunt terugtrekken om enig houvast te vinden, maar... ook op dat terrein is veel in beweging.

De Engelse theoloog en missionair denker Stuart Murray<sup>1</sup> gelooft dat de kerk in Europa in een postchristelijke tijd is terechtgekomen. We hebben met spannende overgangen en ontwikkelingen te maken, die ons uitdagen om opnieuw onze houding en positie te bepalen. Murray schetst de volgende verschuivingen:

- *Van het centrum naar de marge:* In het christelijke tijdperk stonden de christelijke boodschap en de kerk centraal, maar in de postchristelijke tijd zijn ze marginaal geworden.
- *Van de meerderheid naar de minderheid:* In het christelijke tijdperk werd de (grote) meerderheid vaak door christenen gevormd, maar in de postchristelijke tijd zijn ze in de minderheid.
- *Van blijven naar doortrekken:* In het christelijke tijdperk voelden christenen zich thuis in een cultuur die door hun eigen

verhaal was vormgegeven, maar in de postchristelijke tijd zijn ze vreemdelingen, ballingen en pelgrims in een cultuur die vreemd aanvoelt.

- *Van bevoorrecht naar één van velen*: In het christelijke tijdperk genoten christenen veel voorrechten, maar in de postchristelijke tijd zijn ze onderdeel van het geheel, in een pluralistische samenleving, waarin een verscheidenheid van overtuigingen wordt erkend.
- *Van controle naar getuigenis*: In het christelijke tijdperk had de kerk controle over de maatschappij, maar in de postchristelijke tijd heeft ze slechts invloed door te getuigen van haar verhaal en de implicaties daarvan.
- *Van onderhoud naar missie*: In het christelijke tijdperk lag de nadruk op het onderhouden van de veronderstelde christelijke status quo, maar in de postchristelijke tijd moet de kerk weer actief aan de slag met haar missie.
- *Van instituut naar beweging*: In het christelijke tijdperk opereerde de kerk al jaren hetzelfde, maar in de postchristelijke tijd moet ze weer een christelijke beweging worden.

Moeten we deze ontwikkelingen betreuren? Aan de ene kant wel, zegt Stuart Murray, want door de jaren heen heeft de kerk veel goeds tot stand gebracht (bijvoorbeeld op sociaal-maatschappelijk en cultureel vlak). Aan de andere kant hoeven we niet te treuren, want we kunnen ook constateren dat het christendom overheersende en onderdrukkende kanten heeft gehad, waardoor de kern van de boodschap is beschadigd. Met het oog daarop is het goed om de dood van het ‘christendom’ te vieren, opdat we haar pure vorm terugkrijgen. Met een verwachtingsvolle en proactieve blik noemt hij de volgende kansen:

- Een *marginale* kerk heeft de mogelijkheid terug te keren naar haar wortels, om daar het verhaal weer te ontdekken van een God die vaak vanuit de marge werkt.
- Een *minderheidskerk* heeft de mogelijkheid haar profetische roeping weer te verstaan.
- Een *pelgrimskerk* krijgt de kans haar motieven voor het reizen te herontdekken.
- Een kerk die *één van de velen* is, heeft weer de mogelijkheid om te begrijpen hoe de machtelozen zich voelen, om zo gerechtigheid na te jagen voor iedereen, in plaats van alleen aan zichzelf te denken.

- Een *getuigende* kerk krijgt de kans opnieuw te leren haar verhaal te vertellen en kan daarbij anderen uitnodigen om dezelfde Heer te volgen.

Verder stelt Murray dat er inmiddels een generatie is ontstaan die geen christelijke achtergrond heeft en weinig kennis heeft van allerlei zaken die voor christenen volkomen logisch zijn (denk aan christelijke gebruiken, feestdagen en dergelijke). Uit de praktijk blijkt dat deze generatie wel openstaat voor de inhoud van het evangelie. De ontstane situatie biedt dus kansen naar binnen, maar ook kansen naar buiten. Hoe gaan wij daar in de praktijk mee om?

Terwijl Europa druk is met een heroriëntatie na de vroegere zegen, groeit het wereldchristendom in Afrika, Azië en Zuid-Amerika. Een aantal decennia geleden waren er voor het eerst meer christenen in 'het Zuiden' (een term voor de eerder genoemde drie continenten), dan in 'het Noorden' (een term voor de traditioneel christelijke continenten Europa en Noord-Amerika). We zien nu ook meer zendingen vanuit 'het Zuiden' de wereld in trekken en spreken daarom tegenwoordig over 'omgekeerde zending'. Dit alles heeft effect op de verhoudingen binnen internationale kerkelijke verbanden en missionaire organisaties.

## Behoeftte aan leiderschap

We zien dan ook juist vandaag het belang van leiderschap. Want hoe ervaren we dit en hoe gaan we hiermee om? Hoe spelen we in op de veranderingen en wat vragen die van ons? *Leiderschap*? Is de hele nadruk op dat thema niet een hype? Of richt deze hype zich op een bepaalde vorm van aanvoeren die losstaat van enige situatie of context en die eenzijdig de eigen wil oplegt?

De Bijbel spreekt op verschillende manieren over de rol en het belang van leiderschap:

We zien dat God mensen als leiding aanstelt:

- man en vrouw over de schepping (Gen. 1:26,28)
- de overheid over haar burgers (Rom. 13:1)
- de man over zijn vrouw, ouders over hun kinderen, 'werkgevers over hun werknemers' (Ef. 5:21-6:9)
- oudsten over de gemeente (1 Petr. 5:2)

De keerzijde van de medaille is dat deze bevoegdheid ook verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Een leider is geroepen om namens God leiding te geven en zal daarover verantwoording moeten afleggen:

- de koning regeert namens God (Deut. 17:18-20)
- de herders van Israël worden ter verantwoording geroepen (Ez. 34:7-16)
- de oudsten worden beoordeeld (1 Petr. 5:4)
- Jezus is dé Herder, die het voorbeeld van leidinggeven geeft (Joh. 10:10-11)

Leiderschap betekent dus een dienende houding ten opzichte van God en ten opzichte van diegene(n) aan wie men leiding geeft. We gaan ervan uit dat Gods wil goed, welgevallig en volkomen is, en dit impliceert dat degene die geleid wordt volgens de Schrift de ruimte zal krijgen. Je laten leiden zal een goede ervaring zijn, omdat jouw heil gezocht wordt. Jesaja 32:1-2 beschrijft prachtig hoe leiderschap kan zijn. Christus is het perfecte voorbeeld van deze beschrijving. Wat zou het mooi zijn als we in deze veranderende wereld daarvan iets zouden terugzien:

‘Een koning die rechtvaardig regeert en leiders die leiden volgens het recht zijn als een beschutting tegen de wind, als een schuilplaats voor een wolkbreuk, als waterstromen in een dorre streek, als de koele schaduw van een rots in een dorstig, uitgedroogd land.’

Leiderschap ligt echter onder vuur. Het is niet zo eenvoudig om vandaag de dag leiding te geven, ook niet in de kerk. Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen:

- Mensen hebben moeite met gezag en macht: In het poldermodel, met een sterk democratische inslag, ligt de positie van leiders onder vuur. Over zaken die vroeger als vanzelfsprekend werden aangenomen, moet nu voortdurend verantwoording worden afgelegd.
- De positie van leiders ligt onder vuur door negatieve ervaringen met gezag en macht in het verleden. In de politiek, het bedrijfsleven én de kerk is macht misbruikt voor eigen doeleinden, waardoor wantrouwen groeide, zoals verdenking van manipulatie.

- De nieuwe technologie, bijvoorbeeld door de opkomst van computers en internet, kan zaken snel leveren. Hierdoor ontstaat een cultuur van leveren op bestelling. Alles moet snel. Er is nauwelijks tijd voor reflectie op standpunten. Wat te denken van het bijbelse begrip ‘bezadigd’?
- Door de globalisering komen veel invloeden van buiten in rap tempo bij de kerken naar binnen. Denk aan de concepten van Willow Creek en Saddleback die de wereld over gaan. Op zich prima, maar letten we daarbij wel genoeg op de lokale situatie?
- De snelle ontwikkelingen veroorzaken grote verschillen tussen de oudere en jongere generatie. De absolute waarheid is vervangen door meerdere waarheden. Vormen zijn anders dan vroeger. Hoe ben je samen kerk en hoe stuur je deze als leider aan?

Dit alles vraagt om een bezinning op leiderschap. Daarom gaan we in op vragen die rondom leiderschap leven.

## **Gezond leiderschap**

Sinds 1987 ziet xband het als haar roeping om vanuit een christelijke levensovertuiging mensen en organisaties te helpen om hun bestemming te vinden. Xband opereert interkerkelijk, interdisciplinair en internationaal. Vanuit haar visie op het Koninkrijk heeft zij visie voor de samenleving. Door haar jarenlange werkervaring op het gebied van leiderschapsontwikkeling, beschikt xband over een brede kennis en ervaring. Door vanuit bijbels perspectief te denken, en gericht te zijn op actuele literatuur, heeft zij een eigen concept van gezond leiderschap ontwikkeld. Waardoor wordt dit concept gekenmerkt?

Xband definieert gezond leiderschap in de kerk als een leiderschap dat in balans is:

- Een balans tussen gericht zijn op God én op menselijke inzet. De basis is dat we weten geroepen te zijn en daarin volledig afhankelijk zijn van God. Tegelijk zijn wij volledig zelf actief.
- Een balans tussen gericht zijn op resultaten en gericht zijn op mensen. Gods eer, agenda en werkwijze in onze wereld staan centraal, maar het zijn mensen die hierin met Hem samenwerken. Beide vragen dus de volledige aandacht.

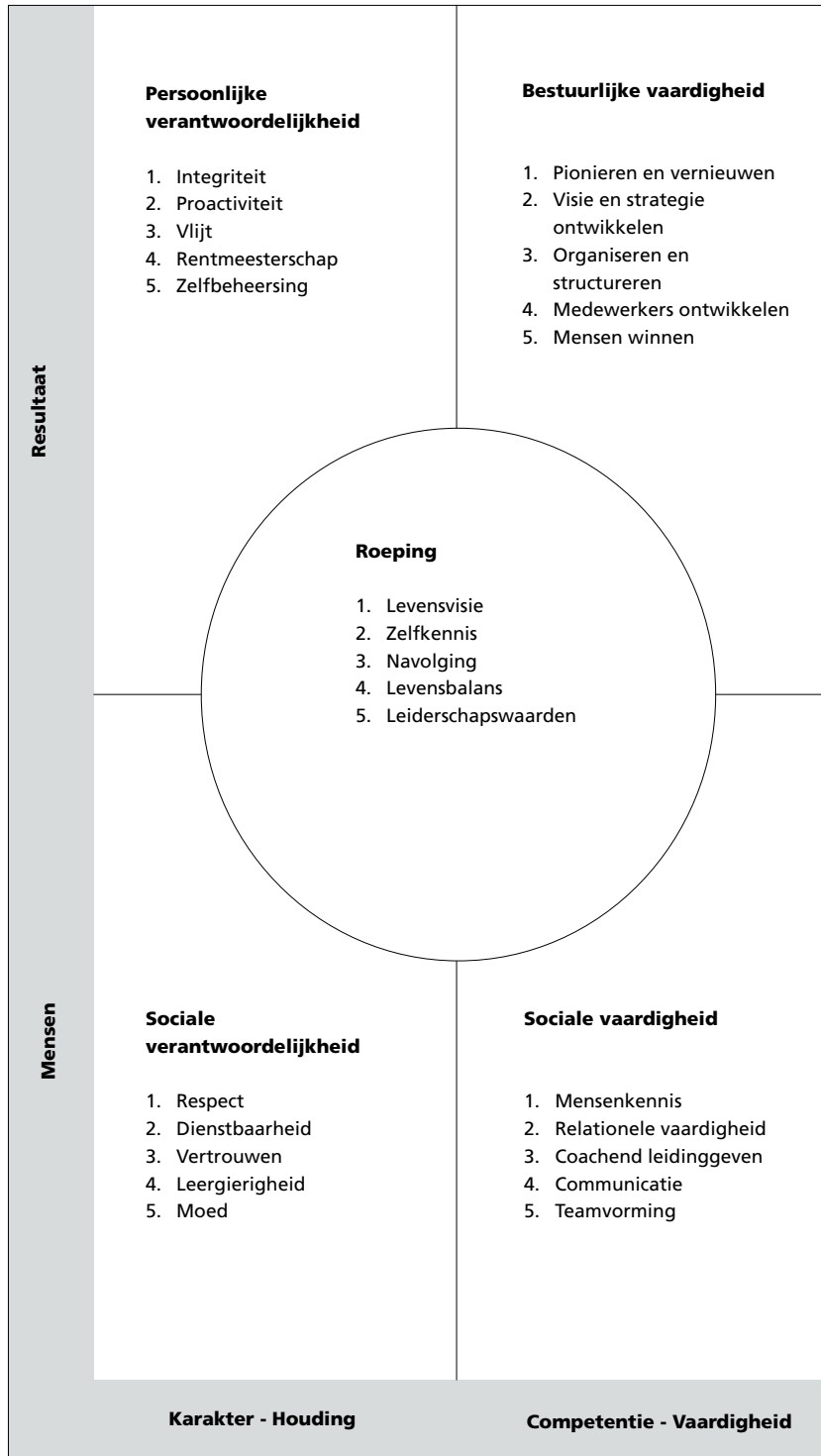
- Een balans tussen karakter en vaardigheden. Alleen karakter leidt tot een burn-out. Alleen vaardigheid leidt tot moreel-ethisch en emotioneel falen. Het één heeft het ander nodig.

Bijbels gezien herkennen wij veel hiervan in het dienende leiderschap van de herder:

- 1 Petrus 5:1-7 maakt ons ervan bewust dat het gaat om de leiding aan Góds kudde, en dat het dus belangrijk is wat Hij met die kudde wil. De grote uitdaging is om daarvoor van Hem de erekrans te ontvangen.
- Van David staat in Psalm 78:70-72 geschreven dat hij door God was geroepen om met al zijn kwaliteiten het volk Israel als herder voor te gaan. Zijn leiderschap werd gekenmerkt door een zuiver hart en een vaste hand.
- In Johannes 10:1-18 beschrijft Jezus Zichzelf als de goede herder. Hij geeft actief leiding aan Zichzelf en zijn team en gaat zijn mensen voor. Tegelijk kent Hij zijn mensen en wordt Hij gekend. Hij zorgt voor hun ontplooiing, zodat zij hun persoonlijke en gezamenlijke roeping kunnen vervullen.

Het is interessant om te zien dat juist de laatste jaren ook in de actuele, seculiere literatuur deze stijl van dienend leiderschap naar voren is gekomen. Is het betrekken van die literatuur bij leiderschap in de kerk een kwestie van 'het bedrijfsleven de kerk in halen' of worden we in de praktijk juist bevestigd dat bijbelse principes ook algemeen dienstbaar en toepasbaar zijn? Wij denken het laatste. Door kennis te nemen van de actuele literatuur rond leiderschap, zijn onze ogen opengegaan voor wat de Bijbel hier al over zegt, positief of negatief. Zonder daarmee te willen beweren dat de Bijbel een handboek voor leiderschapsontwikkeling is. Wij vinden het van belang om de goede principes van leiderschap, die het bedrijfsleven vaak al heeft ontdekt en voor eigen doelen met winstoogmerk gebruikt, weer te gebruiken voor het leiderschap in Gods kerk, om zijn doelen te bereiken. Wij zoeken dus een positieve kruisbestuiving.



*expand concept 'Gezond leiderschap in de Kerk'*

Op basis van de hierboven genoemde balans zijn wij tot een concept gekomen dat uit vijf gebieden bestaat:

- Roeping (de basis van waaruit wordt gewerkt)
- Persoonlijke verantwoordelijkheid (karakter dat zich op resultaat richt)
- Sociale verantwoordelijkheid (karakter dat zich op andere mensen richt)
- Sociale vaardigheid (vaardigheid die zich op mensen andere richt)
- Bestuurlijke vaardigheid (vaardigheid die zich op resultaat richt)

Elk gebied bestaat vervolgens uit vijf kenmerken die dat gebied nader definiëren en het mogelijk maken om kleine, concrete stappen te zetten om die kenmerken als leider te ontwikkelen. De diverse contexten en culturen, situaties en omstandigheden waarin de kerk zich bevindt, zijn medebepalend voor waar de accenten voor een ontwikkelingsplan kunnen worden gelegd.

Door deze integrale aanpak zullen mensen een roeping van God bevestigen, wanneer zij merken dat leiderschap 'werkt'. Een mandaat is heel belangrijk voor de praktijk van leiderschap, en is niet alleen gekoppeld aan bevoegdheid vanuit positie of functie. Het is met liefde gegeven en wordt door liefde bevestigd. Onze gebeden mogen zich daarop richten.

## **Visie voor ontwikkeling**

Het begrip ontwikkeling is een bijbels idee. Geestelijke groei heeft te maken met het doorlopen van verschillende fasen. Twee bijbelgedeelten, Hebrëeën 5:11-14 en 1 Petrus 2:1-10, illustreren dit:

- Het doorlopen van de fundamenteën van het geloof, door oefenen en aan de hand van ervaringen, geeft groei in leraarschap en onderscheid.
- Zuigelingen die melk drinken groeien uit tot volwassenen die van vast voedsel leven.

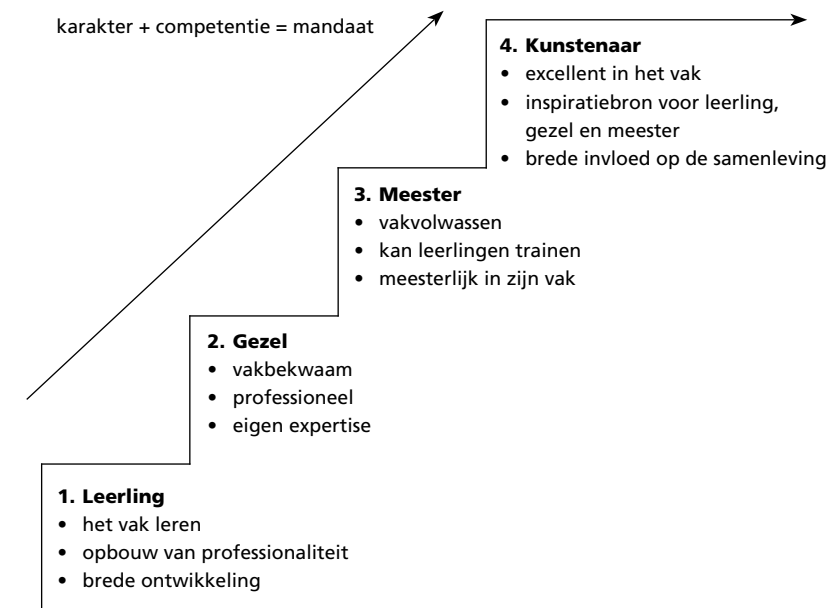
Bijbelse ontwikkeling is geen theoretische zaak die we alleen in onze jonge jaren praktiseren. Het is een doorgaand proces van leren en trainen in iedere levensfase. Het gaat om het blijven oefenen. We zien daarbij dat deze ontwikkeling niet alleen plaatsvindt in geza-

menlijk ontvangen onderwijs, maar ook in persoonlijke mentorrelaties, waarbij de leraar een voorbeeldfunctie vervult. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld denken aan:

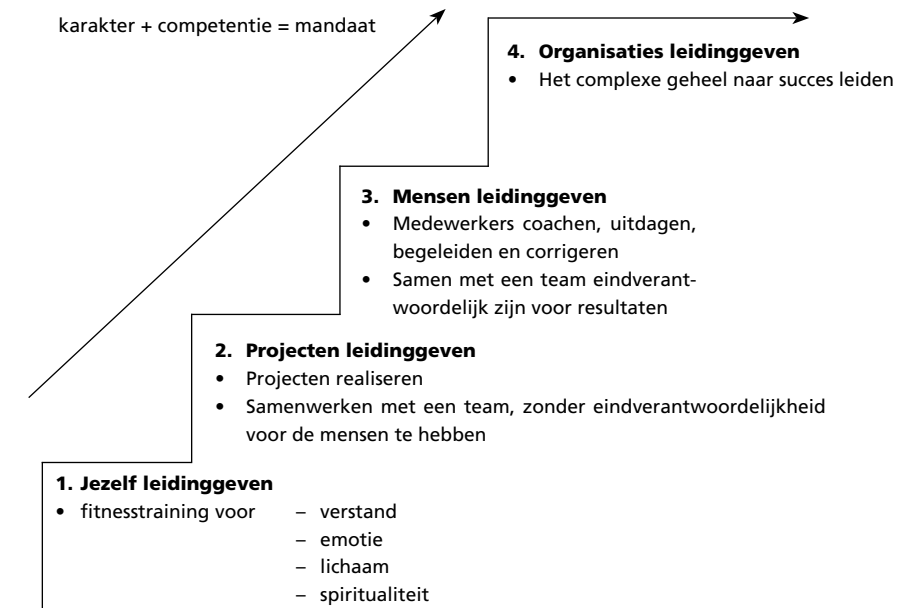
- Mozes en Jozua (Ex. 33:11)
- Eli en Samuël (1 Sam. 3:1)
- Elia en Elisa (1 Kon. 19:19-21)
- Jezus en de twaalf discipelen (Mar. 3:14-15)
- Barnabas en Paulus (Hand. 11:25-26)
- Paulus en Timoteüs (2 Tim. 2:2)

Het valt op dat het vak coaching vandaag de dag sterk in de belangstelling is komen te staan, en veel mensen hebben tegenwoordig behoefte aan een personal coach. In de lijn van een eerdere opmerking: Is dit een nieuwe trend of heeft dit vak juist oude papieren? Bij coaching gaat het niet alleen om een functionele relatie. Maar in deze betrekking komen ook aspecten naar voren van geestelijk vader- en moederschap. Het is prachtig om te zien wanneer de oudere generatie wordt gewaardeerd en ingezet, en ze vanuit hun kennis en ervaring een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van (verschillende niveaus van) leiderschap.

In vroeger eeuwen kende 'leiderschapsontwikkeling' het model van de leerling, gezel, meester en kunstenaar. In de volgende afbeelding wordt weergegeven hoe we in karakter en competentie kunnen groeien en zo ons mandaat kunnen ontwikkelen.



Naast de trap van deskundigheid kennen we ook de ‘trap van leiderschapsontwikkeling’, waarin de fasen van ontwikkeling zijn neergezet. Vanuit deze schetsen kunnen we samen ontdekken waar personen zich in hun persoonlijke ontwikkeling bevinden en wat voor hen de volgende stap is.



Leiderschapskwaliteiten hebben we dus niet zomaar. We moeten ze ontwikkelen en dat vergt zowel een bewust plan als toewijding! Dit begint bij onszelf. Het begint ook in ‘het klein’, voorzover we daar bij God van kunnen spreken, want voor Hem is alles in het kerkelijk werk van even groot belang. Wat we ook doen, dit is voor een ieder van ons de basis om verder te groeien. De plaats waar we werken, verschilt van persoon tot persoon. Dat geeft niet, als iedereen maar zijn of haar potentieel benut, zijn of haar mogelijkheden tot ontwikkeling laat komen en zich daar maximaal voor inzet. Het is dan ook een grote uitdaging om bewust na te denken over de kerkelijke structuur en de begeleiding om die groei mogelijk te maken.

De vraag die dit bijbels gezien oproept, is in hoeverre wij onze ontwikkeling zelf kunnen vormgeven. Vooral als we naar het karakter kijken, kan de vraag opkomen: ‘Hoe kunnen we dat zelf bewerken?’ Ten diepste gaat het dan om levensheiliging, zaken als

deugden en vruchten van de Geest. Hoe verhoudt zich dat tot een Persoonlijk Actie- of Ontwikkelingsplan? Waar moet het groeipotentieel vandaan komen: van onszelf of van de Heilige Geest?

2 Petrus 1:3-11 is in dit verband een belangrijke tekst. Terwijl het een mysterie blijft hoe groei van binnenuit plaatsvindt, is er kennelijk geen tegenstelling tussen het werk van de Heilige Geest in ons en onze gehoorzaamheid aan Hem. Gods Woord roept ons op ons in te spannen om deze roeping en uitverkiezing in de praktijk handen en voeten te geven. Klaarblijkelijk neemt Hij onze inzet en zet Hij die om in groei naar geestelijke spierkracht. We moeten dus geen valse tegenstellingen creëren, maar het ene weten ('niet door eigen kracht of macht zal hij slagen ... maar met de hulp van mijn geest.' – Zacharias 4:6) en het andere niet nalaten ('wanneer iemand mij liefheeft zal hij zich houden aan wat ik zeg.' – Johannes 14:23). Onze inzet en toewijding zijn dus van belang. En daarbij mogen wij bidden dat de Here God ons helpt inzien aan welke kenmerken we mogen werken. Het xband-concept 'Gezond leiderschap in de Kerk' richt zich op de praktische uitvoering daarvan.

## Geestelijk leiderschap

De vraag hoe verandering tot stand komt, bepaalt ons bij een onderwerp dat we in deze algemene inleiding nader willen bespreken: de unieke kant van leiderschap in de kerk. Leiderschap vindt namelijk niet alleen plaats in relatie tot mensen, maar ook tot God. We zijn deze gedachte al eerder tegengekomen in de omschrijving van de rol van leiderschap. Als leider heb je de bevoegdheid, maar ook de verantwoordelijkheid, om namens God te leiden.

Henry en Richard Blackaby, bekend van de Amerikaanse bestseller 'Een God van nabij', over het kennen en doen van de wil van God, schrijven in hun boek ook over de tweezijdigheid van christelijk leiderschap.<sup>2</sup> Zij schrijven over 'geestelijk leiderschap' en nemen daarvoor als ondertitel: 'moving people on to Gods agenda' (vrij vertaald: mensen motiveren voor Gods agenda). Als christen gaan we in onze visievorming, en de concrete uitwerking daarvan, niet van onze eigen inzichten uit, maar proberen we Gods wil te verstaan. Het gaat om Hem, zijn doelen en 'zijn agenda', en we hebben Hem dan ook nodig om dit mogelijk te maken. Wij creëren feitelijk de randvoorwaarden, zodat God Zelf zijn gang kan gaan met zijn volk, in het kader van zijn

heilsplan. Leaders in de kerk sluiten aan bij waar Hij mee bezig is. Net als het volk Israel in het Oude Testament volgen zij, als het ware, de wolk overdag en de vuurkolom in de nacht (Exodus 13:21-22). Ze nemen het volk mee. Deze auteurs hebben de visie dat wij, als christenen, God op dezelfde manier in onze bedrijven en organisaties kunnen betrekken en zo impact zullen hebben op de samenleving. Wij zijn het daar van harte mee eens.

Uit het bovenstaande blijkt het belang van discipelschap: een leven vanuit de persoonlijke wandel met God, waarin de Bijbel, meditatie, gebed en gehoorzaamheid de basiselementen zijn. Om Gods wil voor zijn kerk te verstaan, is het nodig dat we persoonlijk de discipline kennen om naar te Hem luisteren. We zien dat op verschillende plaatsen in de Bijbel terugkomen:

- Uitgezonden worden begint bij 'Hem vergezellen' (Marcus 3:14), want zonder Hem kunnen wij niets doen.
- In Jozua 1 wordt Jozua opgeroepen om 'sterk en moedig' te zijn en zich vooral te houden aan wat God zegt in zijn Woord.
- Bij een leider als Daniël zien we deze elementen in de drukte van zijn leven terugkomen. Hij wist dat er alleen tot koning Darius gebeden mocht worden, maar toch richtte hij zich driemaal per dag tot God, precies zoals dat zijn gewoonte was (Daniël 6).

Een andere factor waarom het juist voor leaders nodig is om dagelijks vanuit persoonlijk geloof te leven, is de geestelijke strijd. Volgens Paulus en Petrus (Efeziërs 6:10-17, 1 Petrus 5:8-9) heeft de kerk te maken met een strijd die niet zichtbaar is. Er bestaat een geestelijke wereld en er zijn bovennatuurlijke machten actief die Gods werk proberen te verstoren. Als we in de bijbelboeken Nehemia en Handelingen kijken hoe deze strijd gevoerd wordt, kunnen we bepaalde patronen ontdekken. We zien dan dat er afwisselend sprake is van strijd van buitenaf, strijd van binnenuit, en daarnaast van gerichte aanvallen op leidinggevendenden.

Omdat laatstgenoemden blootstaan aan dergelijke aanvallen, is het belangrijk om ons hiertegen te wapenen door waakzaam te zijn, en door onze identiteit in Christus te zoeken en daaruit kracht te putten. Vanuit bijbels perspectief is deze strijd een dagelijkse realiteit, waarin de kracht van gebed en de kracht van het Woord nodig zijn.

## Hoe werk je met dit boek?

### *Vooraf*

Wij realiseren ons dat wij als auteurs een protestants-evangelische kleur en nestgeur hebben. We hebben ons afgevraagd of wij dit boek ook op zo'n manier zouden kunnen schrijven, dat wij ook leidinggevend in de Rooms-Katholieke Kerk zouden kunnen dienen. Wij zijn namelijk blij dat er tussen gelovigen uit verschillende kerken steeds meer herkenning is rond de Bijbel en Jezus als de weg tot eeuwig behoud.

Hiertoe hebben wij onze eigen xband-teamleden uit de Rooms-Katholieke Kerk gevraagd feedback te geven en mee te denken. In onze gesprekken hebben we uiteindelijk om praktische redenen besloten dat we stellen dat dit een protestants-evangelisch boek is en we kunnen en willen dat ook niet ontkennen. Alleen al de hoeveelheid bijbelteksten en een bepaald taalgebruik zouden ons door de mand doen vallen. We hebben er bij het schrijven wel voor gekozen om inclusief te zijn in plaats van exclusief. Dat is sowieso één van de waarden van xband en we hopen dat dit herkend wordt. Op deze manier hopen we, met misschien een aanpassing hier en daar, ook relevant en dienstbaar te zijn voor pastors, parochiebesturen en parochievergaderingen. Voel je vrij om eventueel bij ons om opheldering te vragen als er vragen of onduidelijkheden zijn.

Is het überhaupt mogelijk om aan te sluiten bij de verschillende leiderschapsstructuren in verschillende kerken? Ook tussen protestantse en evangelische kerken zijn immers de nodige verschillen. In dit boek gaat het om algemene principes van gezond leiderschap die per concrete situatie kunnen worden toegepast. De inhoud is gebaseerd op de kennis en ervaringen van mensen uit verschillende kerkelijke tradities, binnen ons xband-team en daarbuiten. Naar ons idee is het algemeen genoeg om jezelf te herkennen en specifiek genoeg om positief geprikkeld en uitgedaagd te worden, uit welke kerk je ook komt. Maar oordeel zelf!

### *Een aantal aandachtspunten:*

1. Je kunt er voor kiezen om het boek in zijn geheel te lezen. Op die wijze krijg je een totaalbeeld van de kenmerken van gezond leiderschap in de kerk en leer je hoe je die kunt vertalen naar een Persoonlijk Ontwikkelingsplan.