

SAMEN STURING IN DE KERK

Samen
op weg naar
een bloeiende
gemeente



Rianca Evers-den Ouden & Wilbert de Goei

Inhoud

De bijsluiter: hoe lees je dit boek?	II
DEEL 1 - SAMEN OP WEG NAAR EEN BLOEIENDE GEMEENTE	17
Inleiding: Kernprincipes van Samensturing in de kerk	18
1. Terug naar de bedoeling	20
1.1 Wat is eigenlijk de bedoeling?	21
1.2 Wat zijn onze belangrijkste uitdagingen?	23
1.3 Wat is Samensturing?	27
1.4 Beginselen om deze kernprincipes te realiseren	33
1.5 Samenvatting	37
2. Organisatiemodellen in de kerk	39
2.1 Hiërarchische modellen	40
2.2 Democratische modellen	44
2.3 Samensturing: het beste van twee werelden	46
2.4 Samenvatting	50
3. Werken vanuit een gezamenlijk doel: Gods bedoeling met de gemeente	52
3.1 Denken vanuit de bedoeling	53
3.2 Gods bedoeling met jouw gemeente	57
3.3 Leidende uitgangspunten voor een bloeiende gemeente	62
3.4 Eigenaarschap creëren: gemeenteleden verbinden aan de visie	68
3.5 Samenvatting	70

4. Functioneren als een levend lichaam, hoe doe je dat?	72
4.1 De leden: oog voor ieders gaven en talenten	73
4.2 Het geraamte: de structuur	81
4.3 Het bloedvatstelsel: communicatie	84
4.4 Het immuunsysteem: cultuur bouwen	89
4.5 De spieren: de waarden van de gemeente	92
4.6 Samenvatting	93
5. Leiderschap bij Samensturing: van positie naar principes	94
5.1 Van enkelvoudig naar gedeeld leiderschap	94
5.2 Balans in je leiderschapsteam	97
5.3 Leiders als bewakers van verbindingen	100
5.4 Van positie naar principes: hoe stel je Gods bedoeling centraal als leider?	103
5.5 Leiderschapsmodellen die uitgaan van dezelfde principes	108
5.6 Samenvatting	111
6. Balans in leiderschap	112
6.1 Visie en verbinding: de leider en de dienaar	113
6.2 Balans tussen genade en waarheid	115
6.3 Je persoonlijke balans als leider: leven in Gods ritme	118
6.4 Samenvatting	122
DEEL 2 - EEN GEZAMENLIJK LEER- EN VERANDERPROCES	123
Inleiding: Bouwen aan een geestelijk huis	124
7. Eigenaarschap en identiteit (fase 1)	131
7.1 Wie we zijn, collectieve identiteit	132
7.2 Horizontale verbinding	137
7.3 Verticale verbinding	142
7.4 Samenvatting	148
8. Gedeelde verantwoordelijkheid en vertrouwen (fase 2)	150
8.1 Toerusting	150
8.2 Structuur	152

8.3	Cultuur	155
8.4	Samenvatting	162
9. Discipel zijn, discipelen maken: de gemeente als lerende community (fase 3)		163
9.1	Uitdelen van wat je hebt, groeien in wat je nog niet hebt	164
9.2	Mentorschap, aansluiten bij ontwikkeling	168
9.3	Leren in groepen	173
9.4	De kerk, een lerende community	175
9.5	Samenvatting	177
10. Stad op een berg, de cultuur in een florerende gemeente (fase 4)		178
10.1	Elementen van een samensturende gemeente	179
10.2	Hoe ziet een samensturende gemeente eruit?	183
10.3	Hoe ontwikkelen de gaven en bedieningen zich?	187
10.4	De gemeente, bedoeld om Zijn bruid te zijn	191
10.5	Samenvatting	193
Epiloog: Samensturen tussen kerken		194
Dankwoord		204

1 Terug naar de bedoeling

Veranderen is niet een reis naar een ver gelegen horizon, het is een terugkeer naar de essentie van je bestaan.

Hoe kunnen we als kerk relevant zijn in coronatijd en daarna? De grote vraag waar veel kerken mee worstelen. De oplossing zoeken we vaak in nieuwe vormen en activiteiten. We bedenken nieuwe strategieën en toekomstvisies, hoewel we de afgelopen tijd meer dan ooit zijn bepaald bij de beperkte houdbaarheid daarvan. Want wie had gedacht dat in één jaar de wereld zo zou veranderen?

Dit boek reikt je een nieuwe manier van denken aan. Een manier van organiseren en veranderen die niet gaat over welke vorm je moet kiezen of welke kant je op moet, maar die je terugbrengt naar de bedoeling: waarom zijn we er eigenlijk als kerk? Wat is onze bestemming en welke belofte rust daarop? Hoe organiseren we ons als gemeente op een manier die daarbij past? Hoe kunnen wij juist nu onze gemeente en de wereld om ons heen positief beïnvloeden door terug te keren naar de bedoeling? Een radicaal andere manier van denken, die echter voor ons uiteindelijk niet zo nieuw zou moeten zijn, want het evangelie is er vol van. Gij geheel anders! Hoe maakt u juist nu het verschil?

In dit hoofdstuk zoomen we allereerst in op wat dan eigenlijk de bedoeling is van de kerk en welke essentiële vragen we onszelf daarom mogen stellen (1.1). Daarna bespreken we de belangrijkste uitdagingen van deze tijd en ontdekken hoe we van symptoombestrijding naar de werkelijke oplossingen gaan (1.2). Tot slot gaan we dieper in op wat Samensturing eigenlijk is en hoe het een oplossing is voor deze vraagstukken (1.3).

1.1 Wat is eigenlijk de bedoeling?

Het is onze missie om gemeenten terug te brengen naar de bedoeling: een bloeiende gemeente te zijn, een levend lichaam, waarin ieder zijn of haar gaven en talenten in mag zetten, zodat zij samen het beeld van Christus zichtbaar maken voor de wereld.

Waarom bestaan we eigenlijk als kerk? Juist na de coronacrisis is die vraag relevanter dan ooit. We zien dat alle gangbare gewoonten en structuren worden uitgedaagd. We kunnen niet zomaar meer bij elkaar komen zoals we gewend zijn. De vraag wordt hardop gesteld of we niet alleen nog maar een beweging van huiskerken zouden moeten zijn. Andere kerken zien in het geheel geen alternatieven, anders dan terug naar hoe het was. Juist in deze tijd is het cruciaal ons te oriënteren op de vraag wat eigenlijk Gods bedoeling is met de kerk, en hoe we die centraal zetten in al onze plannen en activiteiten.

Ik geloof dat de kerk ten diepste de opdracht heeft om Christus zichtbaar te maken voor de wereld. Toen Jezus naar de hemel was gegaan, ontstond in een korte tijd een enorme organisatie van mensen die alleen maar dit op hun hart hadden: Christus te verkondigen. Ze leefden in een innige verbondenheid met elkaar en met de missie: Jezus zichtbaar maken.

Een mooie en uitdagende vraag ook aan ons als kerk: hoe zijn wij op dit moment bezig om Jezus zichtbaar te maken in de wereld? Waaraan ziet de wereld dat we bij Jezus horen? Hoe zien ze Zijn liefde door ons heen? Wat doen wij concreet om meer van Hem te laten zien aan anderen?

In Handelingen 2 lezen we wat er gebeurt als we gaan wandelen in de belofte: de gelovigen vonden genade bij het volk en dagelijks werden mensen toegevoegd aan de gemeente (vs. 47). De gemeente stond dus goed bekend in die tijd en ze groeide elke dag. Ik geloof dat dit een opdracht en een belofte is aan ons: als we Gods doel voor de gemeente centraal stellen, zullen we er goede verhoudingen met onze omgeving op na houden en zal onze gemeente groeien.

Dus als we niet groeien als gemeente en de verhoudingen met onze omgeving, de lokale autoriteiten, onze zusterkerken verstoord zijn, is dat een teken voor ons om ons te bezinnen op onze visie en activiteiten. Hoe kunnen we als kerk een antwoord bieden op de no-

den van de (lokale) samenleving? Hebben we nog een aantrekkelijke boodschap, zetten we ons nog actief in voor de mensen in onze omgeving die niet geloven? Een prachtig voorbeeld van reageren op de noden in de samenleving vind ik de actie #nietalleen, waarin kerken zich verenigen en zich inzetten voor de mensen die op welke manier dan ook zijn getroffen door de coronacrisis. Maar ook bij deze en andere acties ligt een groot risico op de loer: gebrek aan eigenaarschap. Overal waar we dingen gaan organiseren, gaan andere mensen denken dat het niet langer hun opdracht is, want het is immers al geregeld. De vraag is hoe we deze manier van denken ook diep in onze gemeente kunnen verankeren, zodat we ons allemaal geroepen voelen tot de dienst aan de naaste, met de mogelijkheden, gaven en talenten die ons zijn gegeven. Daarover lees je meer in dit boek: hoe doe je dat nu, eigenaarschap creëren?

Paulus schreef in zijn brieven heel veel over gemeente-zijn, leiderschap en cultuur, met nog steeds heel actuele richtlijnen voor ons gemeente-zijn en een duidelijke focus: zijn tot een levend lichaam van Christus. Ik geloof dat de Bijbel het beste managementboek is dat er bestaat. Er is niets dat ik in mijn dagelijks werk als leiderschapscoach en organisatieadviseur toepas, dat niet ook terug te vinden is in de Bijbel. Het lijkt alsof we die geweldige rijkdom zijn vergeten. Onze gedachten en strategieën in kerk-zijn koppelen we veel te vaak los vanuit de gedachte dat de Bijbel nu eenmaal niet exact beschrijft hoe we dingen moeten organiseren. Daarom zoeken we ons heil in managementboeken, of koppelen we de kerk los van organiseren, alsof dat in de kerk niet belangrijk is. Deze gedachte is al heel vroeg in de geschiedenis van de kerk geslopen, al in de eerste eeuwen toen politieke macht de kerk binnenkwam.

Vanaf toen is er een rijke geschiedenis ontstaan van rituelen, stellingen en structuren die niet direct uit de Bijbel zijn af te leiden, die vaak zijn beschreven in allerlei aanvullende geschriften en waarin we de Bijbel niet zelden tekortdoen. Vanaf dat moment is de bedoeling minder prominent geworden, hebben andere menselijke invloeden terrein gewonnen en zijn we ook kwetsbaarder geworden voor de aanvallen van de vijand, aanvallen waarvan we de gevolgen allemaal hebben gezien. Maar eigenlijk wil ik daar niet te lang bij stilstaan,

maar je juist bepalen bij de belofte die rust op de gemeente. Ook de eerste gemeente leefde in een tijd van verdrukking, in een land dat bezet was. En toch: ze groeide, ze werd gezegend, ze leefde onder de bescherming van de Heer. En die belofte was niet alleen voor die tijd, maar ook voor ons! Ja, de kerk is nog steeds het favoriete doelwit van de vijand. Maar waarom zou dat zijn? Omdat er een geweldige belofte rust op de kerk als levend lichaam van Christus! Omdat we, wanneer we terugkeren naar de bedoeling, een kracht ontwikkelen die de vijand meer intimideert dan wat ook. Durven we op te staan als kerk en terug te gaan naar de Vader? Terug naar hoe we bedoeld zijn?

De vraag is natuurlijk: hoe doe je dat dan, een levend lichaam van Christus zijn? Op die vraag probeert dit boek een antwoord te geven. Het geeft aanknopingspunten voor het ontdekken van Gods bedoeling, het verbinden van mensen aan elkaar en aan de bedoeling, het zichtbaar maken en adequaat inzetten van gaven en talenten, en het ontwikkelen van een gezonde en veilige cultuur en gezond en sterk leiderschap. Het instrument dat we daarvoor hebben ontvangen is Samensturing. Je zou het ook collectief discipelschap kunnen noemen. Samensturing geeft antwoord op de vraag hoe je kunt organiseren vanuit eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor het gezamenlijk doel, met alles wat daarbij komt kijken.

1.2 Wat zijn onze belangrijkste uitdagingen?

Maar u bent een uitverkoren geslacht, een koninklijk priesterschap, een heilig volk dat God zich tot Zijn eigendom maakte, opdat u de deugden zou verkondigen van Hem die u tot de duisternis geroepen heeft tot Zijn wonderbaar licht. – 1 Petrus 2:9

Hoe kunnen we als kerk relevant zijn in coronatijd en daarna? De grote vraag waar veel kerken mee worstelen. Vele kerken wisten door middel van livestreaming enigszins een antwoord te geven. Digitaal kerk-zijn werd ontdekt. En laten we wel zijn, wat een zegen heeft dat ook gebracht voor velen! Anderen ontdekten hoe je in kleinere groepen toch samen kunt zijn, leerden met elkaar bijbelstudie doen en bidden via online platforms. Hoewel de meeste christenen de zon-

dagse samenkomst nog steeds missen, zijn onze ogen wel geopend voor het feit dat we als kerk onszelf kwetsbaar hebben gemaakt door onze afhankelijkheid van vaste structuren. Structuren die altijd een menselijke vertaling zijn van wat we lezen in de Bijbel, misschien wel een van de belangrijkste problemen waar we als mensen en zeker als kerk tegenaan lopen: waar God ons de bedoeling geeft in Zijn Woord, willen wij mensen dat meteen vertalen en platslaan naar vormen en structuren die we vervolgens met enige drang aan de mensen om ons heen proberen te verkondigen. Waarom dat is? Omdat we het spannend vinden om dingen open te laten, wij mensen willen graag weten waar we aan toe zijn. En laten we elkaar goed begrijpen, het is een goede zaak om als kerk een gedegen organisatie neer te zetten. Alleen als dat het doel op zich wordt: zelfbehoud, groei, gebouwen en middelen, gaan we de bedoeling voorbij.

Veel energie gaat er in deze tijd naar hoe de kerk zich naar de buitenwereld presenteert. We bedenken nieuwe activiteiten, werken aan aantrekkelijke diensten, een goede website en promotiemateriaal. Andere kerken zijn misschien vooral of uitsluitend bezig met de onderlinge gemeenschap, hoe blijven we in liefde naar elkaar omzien? En wederom, dit zijn prima dingen om te doen zolang we ze niet zien als dé oplossing. De werkelijke opdracht in deze tijd is om terug te keren naar de bedoeling. We lijken te zijn vergeten welk een geweldige belofte er rust op de kerk, de Bruid van Christus, die zich klaar mag gaan maken voor Zijn komst. De meeste mensen die ik spreek zijn weinig hoopvol over de kerk, en al helemaal over de eenheid tussen kerken. We zijn er blijkbaar (nog) niet in geslaagd om als wereldwijde kerk datgene te doen waarvoor we bedoeld zijn: de hoop van de wereld zijn. Maar wat zou er gebeuren als we ons dat opnieuw zouden realiseren en er juist in deze donkere tijd écht werk van gaan maken: de hoop van de wereld te zijn? Als we gaan wandelen in geloof en staan op de belofte van God voor zijn kerk in plaats van het moede hoofd te laten hangen en hoofdschuddend te kijken of erger, te spreken over wat er allemaal misgaat in de kerk. Als we de werkelijke kracht die God wil verlenen aan de kerk gaan ontdekken? Zouden we dan niet, in deze tijd meer dan ooit, zijn als een stad op de berg voor een volk dat in duisternis wandelt? Of, zoals bovenstaande

tekst zegt, 'een koninklijk priesterschap, een heilig volk dat de deugden verkondigt van Hem die u geroepen heeft uit de duisternis tot Zijn wonderbaar licht'.

Kunnen mensen juist in deze tijd zien dat wij uit de duisternis geroepen zijn tot Zijn wonderbaar licht? Een voorbeeld voor de samenleving van hoe je hoop houdt als het stormt om je heen, een voorbeeld ook van een effectieve en bevlogen organisatie waar mensen gezien worden voor wie ze zijn en voor wie ze met vreugde hun gaven en talenten inzetten? Echt, ik geloof dat dit de potentie is van de kerk, meer dan van welke organisatie ook. Want wij hebben de Geest en de belofte en mogen een licht zijn voor de volken.

Wat zit ons dan in de weg om dat licht te zijn?

Ik wil graag drie belangrijke oorzaken noemen, die ik in hoofdstuk 3 tot en met 5 nader uitwerk:

1. We zijn niet verbonden rond een visie. Het gezamenlijk doel is niet benoemd of onduidelijk geworden. Er is een disbalans door bijvoorbeeld een te eenzijdige focus op missionair zijn of juist op de eigen kring en leer. Of de focus ligt op continuïteit en zelfbehoud in plaats van dat we een geestelijke beweging zijn. Wat zou er gebeuren als we Gods bedoeling voor de gemeente weer centraal zouden stellen?
2. Er wordt gedacht vanuit vastomlijnde taken, rollen en ambten in plaats van vanuit de gaven en talenten die God aan mensen heeft gegeven. Daardoor is er in veel kerken maar een klein groepje mensen actief dat daar toevallig in past. En niet zelden vervullen mensen hun taken uit plichtsgetrouwheid in plaats van vanuit vreugde. Daarom is het niet zo vreemd dat er in zoveel kerken veel vacatures zijn. Wat zou er gebeuren als we weer werden tot een levend lichaam van Christus?
3. We verwachten te veel van onze leiders, en als leiders verwachten we te veel van onszelf. Veel kerken verwachten van hun voorganger dat hij een alles-in-één leider is. Hij moet goed kunnen preken, organiseren, pastoraal zijn en ga zo maar door. De waarheid is echter dat, net als ieder ander mens, ook de voorganger een mens is met specifieke gaven en talenten. De Bijbel gaf ons niet

voor niets het model van de vijfvoudige bediening: gedeeld leiderschap dus, tot toerusting van de heiligen. Wat zou er gebeuren als ook de leiders maximaal hun gaven en talenten zouden mogen inzetten en de verantwoordelijkheden zouden delen?

Maar wat misschien wel het allerbelangrijkste is, is dat we onze focus verkeerd hebben gelegd. We denken dat wij resultaatverantwoordelijk zijn en vertrouwen onvoldoende op de zegen die God verleent aan Zijn gemeente. Onze opdracht is gehoorzaam zijn, de uitkomsten van dat proces mogen en moeten we overgeven aan de Heer.

Wat is het gevolg?

Het gevolg van bovengenoemde oorzaken kennen we allemaal. Ik denk alleen dat we ons vaak niet realiseren dat het hier vandaan komt. We geven graag elkaar de schuld, onze leiders of de gemeente. Laten we daarmee ophouden en op zoek gaan naar hoe we samen verantwoordelijkheid kunnen gaan dragen.

Daarmee voorkomen we veel van de belangrijkste problemen in de kerk:

- gebrek aan eigenaarschap: consumentengedrag, veel vacatures, voortdurend kijken/wijzen naar de leiders, passiviteit;
- gebrek aan verbondenheid: eilandjes en groepjes, standpuntenstrijd;
- gebrek aan eenheid: eigenlijk een gevolg van de bovenstaande twee, er treedt fragmentatie op en op den duur scheuring doordat we geen gezamenlijkheid ervaren en verharden in onze eigen standpunten.

De oplossing: herstel de verbindingen met elkaar en het gezamenlijk doel. Zorg voor een heldere en aansprekende visie. Organiseer je gemeente vanuit gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap. Dan zullen veel 'symptomen' die misschien gelaten geaccepteerd werden, verdwijnen en ontstaat er een nieuwe energie in je gemeente, die maakt dat je aansprekend wordt voor je omgeving! Die belofte ligt ook voor jouw gemeente klaar, zelfstandig of liever nog in samenwerking met gemeenten in je woonplaats.

1.3 Wat is Samensturing?

We hebben zojuist ontdekt hoe belangrijk het is om terug te keren naar de bedoeling, om eerst en vooral de verbinding met elkaar en het gezamenlijk doel te zoeken en niet te verzanden in instrumenteel handelen of symptoombestrijding. Ook hebben we gekeken naar de meest voorkomende problemen die in veel kerken spelen.

Samensturing is een organisatieprincipe dat uitgaat van het gegeven dat mensen tot hun recht komen als ze zich verbonden weten met elkaar en een collectief doel. Verbonden met God en met de ander, verbonden met de missie van de gemeente en met elkaar komen we tot bloei en kunnen we tot zegen zijn. Laten we eens kijken naar wat de Bijbel hierover zegt. We ontdekken dan al heel veel aanwijzingen voor hoe we onze gemeente mogen inrichten.

In de loop der eeuwen zijn posities een steeds belangrijker plek gaan innemen in de kerk. Waren het in de tijd van de Bijbel nog vissers zonder enige opleiding die geroepen werden om in Zijn dienst te staan, opleiding, macht en afkomst zijn in de eeuwen die volgden een grotere rol gaan spelen. De invloed van macht en politiek in de kerk nam toe en werd zelfs geformaliseerd ten tijde van keizer Constantijn, toen het christendom tot staatsgodsdienst verheven werd. Sindsdien hebben we als kerk moeite om goed om te gaan met invloed, macht en posities binnen de kerk. De oplossing van dit probleem is even eenvoudig als ingrijpend:

- Er is maar één Hoofd van de Kerk, en dat is Jezus Christus. Wij allen, welke leiders dan ook, zijn geroepen in Zijn dienst. Als zodanig kan een geestelijk leider nooit 'eindbaas' zijn in de kerk en moeten we buitengewoon voorzichtig zijn met (geestelijke) hiërarchie. We zien dat namelijk nergens terug in de Bijbel. Er zijn slechts heiligen en mensen die zijn geroepen de heiligen toe te rusten (Ef. 4).
- Als we niet willen dat posities (over)heersen in de kerk, moeten we onze gemeente bouwen op bijbelse principes en die centraal stellen in alles wat we doen. Dat betekent dat we met het leiderschap en de gemeente zoeken naar Gods bedoeling met deze principes en daar te allen tijde op aanspreekbaar zijn.

Het leiden vanuit principes, niet vanuit positie, met Jezus als Hoofd van de gemeente klinkt misschien logisch. Het vraagt echter veel van ons, met name van de leiders. Paulus is daar helder over bij het begin van Romeinen 12:1-4. Om een gemeente te bouwen die functioneert als een levend lichaam, wordt van ons gevraagd om:

- toewijding aan God, als offer in Zijn dienst (vs. 1);
- een vernieuwing van ons denken (vs. 2);
- een realistische inschatting van onze persoonlijke kwaliteiten en valkuilen, verstandig over onszelf denken (vs. 3);
- een besef van wederzijdse afhankelijkheid, weten dat we de ander nodig hebben (vs. 4).

Als we dit willen voor onze gemeente, zullen we daar als leiders ook in voor moeten gaan.

Welke principes zijn dit dan? We kennen bij Samensturing in de kerk vier kernprincipes en het gelijkwaardigheidsbeginsel, het fundament van deze principes.

Het eerste kernprincipe: kaders

Het eerste principe gaat over *kaders*, grenzen. Dit principe heeft in de loop der tijd een negatieve bijklank gekregen omdat er wettisch mee omgesprongen werd, mensen elkaar langs de meetlat gingen leggen. Maar in beginsel gaf God altijd leefregels om juist de vrijheid te borgen, om te voorkomen dat mensen elkaar gingen knechten of zich opnieuw zouden laten knechten door overheersers, zoals het volk Israël ten tijde van de wet. God sluit een verbond met hen, een verbond met een belofte. Kaders worden niet door de leiders opgelegd aan de leden. Kaders zijn grenzen die we van God verstaan hebben, die we vinden in Zijn Woord en die voor iedereen gelden, ook voor de leiders. Door heldere kaders en grenzen voorkomen we juist dat mensen ten prooi vallen aan de willekeur of persoonlijke overtuiging van anderen.

Door heldere kaders en grenzen weten we altijd *vooraf* binnen welke ruimte we ons kunnen bewegen en wat we van elkaar kunnen verwachten. Door transparant te zijn als leiders creëren we veiligheid. Maar spannend is dat wel voor veel leiders, want we beperken

daarmee ook onze invloed en zorgen dat we aanspreekbaar zijn op de kaders. Dat is waarom het benoemen en vastleggen van kaders helaas vaak niet gebeurt. In andere gemeenten zie je dat de leiders bang zijn voor reacties uit de gemeente en daarom maar niet meer helder en transparant zijn. In beide gevallen is het effect dat formele of informele posities onze gemeente gaan beheersen boven onze principes. De belofte die verbonden is aan het luisteren naar Gods stem en het in acht nemen van Zijn verbond vinden we in Exodus 19:5-6, namelijk dat we tot een koninkrijk van priesters en een heilig volk zullen zijn. Het bijzondere is dat we dit ook terugvinden in 1 Petrus 2:9: de roeping tot een koninklijk priesterschap en een heilig volk te zijn. Ook dit hoofdstuk begint met kaders: leg af alle slechtheid, bedrog, huichelarij, afgunst en kwaadsprekerij (vs. 1). Als dat toch eens mocht lukken in de kerk, wat een rijke belofte mogen we dan tegemoet zien!

Het tweede kernprincipe: practise what you preach

Het voorleven van de gestelde kaders is een voorwaarde om goed richting te kunnen geven aan de gemeente. Dit principe noemen we ook wel *practise what you preach*. Ten diepste gaat dit over het dienen vanuit je hart en niet omdat je daarmee bij God of bij mensen in een goed blaadje wilt komen. Het gaat over het voorleven en dat kun je alleen maar doen als je werkelijk doet waar je in je hart van overtuigd bent. Als je authentiek en integer bent als leider en de Heer van harte dient. Het vraagt om een reflectie op je diepste drijfveren. Want als er iets is dat de Heer verafschuwt, dan is het wel hypocrisie, wetticisme en het oordelen van anderen. ‘Doe dit juk uit uw midden weg, het uitsteken van de vinger en het uitspreken van ongerechtigheid,’ zegt Jesaja 58:9. Open je hart voor de hongerigen en de verdrukten, lezen we daar en wederom zo’n prachtige belofte waarvan ik geloof dat vers 11 vooral een bemoediging voor kerkleiders mag zijn die werkelijk recht willen doen: ‘De Heere zal u voortdurend leiden, Hij zal uw ziel in dorre streken verzadigen, uw beenderen kracht geven; u zult zijn als een bevoeide tuin, als een waterbron, waarvan het water nooit ontbreekt.’ Dat is toch het type leider dat je wilt zijn? Gezegend om tot zegen te zijn? Doorzoek dan je hart, je motieven, zodat je wer-

kelijk vol overtuiging de gemeente kunt voorgaan op de weg die God voor jullie voor ogen heeft.

Het derde kernprincipe: samen

Vaak geven we onszelf als leiders te veel verantwoordelijkheid, leggen we te veel druk op onze schouders. Of anderen leggen te veel verantwoordelijkheid bij ons, dat kan ook (hoewel we daar zelf wel bij zijn). Als God zelf ervoor kiest om met ons samen te werken, ons tot Zijn medewerkers te maken, wie zijn wij dan om te denken dat we het alleen moeten doen? Nee, we zijn bedoeld om *samen* met alle heiligen Hem te dienen en de breedte, lengte, diepte en hoogte van Zijn liefde te kunnen begrijpen om zo vervuld te worden tot heel de volheid van God (Ef. 3). Wat een mooie belofte die we dus samen met onze broers en zussen mogen nastreven! Een kerk die wordt gerund door een klein clubje mensen zal dus niet makkelijk tot zijn bestemming komen. We zijn bedoeld om het samen en met zijn allen te doen! God geeft ons niet voor niets het beeld van de kerk als levend lichaam van Christus. Het is niet de vraag of, maar welke taak we hebben binnen het lichaam. Wat heeft God ons gegeven aan gaven en talenten waarmee we de gemeente mogen dienen? Denk je echt dat mensen zijn toegevoegd aan je gemeente, omdat ze toevallig in de buurt wonen, het zo uitkwam met de denominatie of om welke 'toevallige' reden dan ook? Zeker niet, God heeft een doel met ieder van ons en als Hij een doel heeft met de gemeente, voegt Hij ook mensen toe aan die gemeente die kunnen bijdragen aan dat doel. De vraag is alleen: Zien wij dat wel? Hebben we daar wel oog voor? Of blijven we denken in posities en ambten en denken we dat mensen niet willen bijdragen?

Het vierde kernprincipe: maatwerk

De reden dat veel mensen niet of maar moeilijk kunnen bijdragen, is dat we het nogal lastig vinden om te denken vanuit *maatwerk*. We hebben vastomlijnde taken, posities en ambten en als je daar toevallig niet zo goed in past voor je gevoel, krijg je al snel de indruk dat je niets kunt doen. Dit is niet het model dat we zien in Romeinen 12. Daarin zien we juist dat er vele leden zijn met uiteenlopende functies en eigenschappen, die samen het lichaam vormen. Niet alle leden

hebben dezelfde functie (vs. 4) en daarnaast hebben we genadegaven, onderscheiden naar de genade die ons is gegeven (vs. 6).

De opsomming die daarna volgt is ook niet voorbehouden aan het leiderschap, maar vooral een oproep aan elk lid van de gemeente om te werken met wat God je heeft gegeven, werk te maken van je talenten tot eer van Hem. Je ziet daar ook dat leidinggeven ook maar 'gewoon' een van de gaven is, net zoals dienen of je over een ander ontfermen. Weer de gelijkwaardigheid naar gaven en talenten. Het is tenslotte de Heer die jou gemaakt heeft met al je gaven en talenten. Er is geen enkele reden om je te verheffen, te denken dat je meer of betere gaven hebt gekregen, als je weet dat de Grote Ontwerper exact heeft toebedeeld wat Hij wil aan wie Hij wil.

Dus als mensen niet of moeilijk kunnen of willen bijdragen, is het de vraag of wij wel voldoende oog hebben gehad voor de gaven en talenten die God hun heeft gegeven en waarmee ze de gemeente mogen dienen. Denken we in vacatures, of vanuit gaven en talenten? Vertrouwen we op wat God aan de gemeente heeft gegeven en zijn we erop gericht daarvan goede rentmeesters te zijn? Menselijk 'kapitaal' is in Gods ogen zoveel waardevoller dan onze gebouwen en financiën. Laten we daarvan goede rentmeesters zijn en zien hoe alle gebieden gaan floreren.

Gelijkwaardigheidsbeginsel

Dit gelijkwaardigheidsbeginsel is het fundament dat voortkomt uit wat ik eerder in dit hoofdstuk beschreven heb: Jezus is het Hoofd van de Kerk en wij mensen zijn Zijn dienaren. Ongeacht onze positie en bijdrage in of aan de kerk zijn we gelijkwaardig aan elkaar. We zijn niet bedoeld om over elkaar te heersen. Het gelijkwaardigheidsbeginsel vinden we in de Bijbel terug in Galaten 3:28. Het gaat daar over Jood en Griek, wij zouden zeggen: lid van onze kerk en daarbuiten. En het gaat over slaaf en vrije, wat je in onze tijd zou kunnen duiden als: er is geen onderscheid meer tussen leiders en volgers. Ten slotte gaat het over man en vrouw, een bevestiging van wat we in Genesis 1:26-28 al lezen. Zij zijn bedoeld om samen te heersen over de schepping. In Christus zijn we één geworden. Op het moment dat wij gelijkwaardigheid werkelijk nastreven en voorleven in onze ker-

ken, rust daarop een belofte. Zo is het altijd: als we wandelen in Zijn bestemming, rust daarop altijd ook een belofte. In dit geval is dat dat we vruchtbaar en talrijk zullen zijn (Gen. 1) en dat we erfgenamen zijn overeenkomstig de belofte (Gal. 3).

Paulus roept de gemeente daarom op om mensen niet meer 'naar het vlees' te bekijken, maar de ander te zien als nieuwe schepping in Christus (2 Kor. 5:16-17). Wij mogen dus leren om verder te kijken dan allerlei uiterlijkheden en Christus te zien in die ander.

Jezus zelf zorgde ervoor dat de verticale verbinding met God hersteld werd, en dat veranderde de hiërarchische verhouding tussen God en mens drastisch. Jezus zegt het heel expliciet: 'Ik noem u niet meer dienaren, want een dienaar weet niet wat zijn heer doet, maar Ik heb u vrienden genoemd, omdat Ik u alles wat Ik van Mijn Vader gehoord heb, bekendgemaakt heb' (Joh. 15:15).

Hier leert Jezus ons iets heel belangrijks over leiderschap. Als Hij ons vrienden noemt, wie zijn wij dan om elkaar tot slaaf te maken? Tot mensen die gewoon doen wat je zegt zonder te vragen waarom? Als Jezus ons bekendmaakt wat de Vader Hem bekendmaakt, zouden wij dan ook niet in diezelfde lijn openhartige en wederkerige relaties moeten hebben? Degene die alle macht heeft, leert nu juist om niet over elkaar te gaan heersen (Mat. 23:10-11, 28:18).



Beeld van gelijkwaardigheid: elk steentje is even belangrijk voor de balans

Vanuit de gedachte dat iedereen in de gemeente een unieke bestemming heeft, geeft het geen enkele pas om mensen met bepaalde gaven, talenten en rollen hoger te waarderen dan anderen. Ieders rol en bijdrage is immers uniek en onmisbaar, hoe groot of klein ook. Het plaatje illustreert goed wat we bedoelen: of je een kei bent of een klein steentje, als een van ons stopt met bijdragen, raken we allemaal uit balans.

1.4 Beginselen om deze kernprincipes te realiseren

Het is één ding om te weten wat de kernprincipes zijn, maar het tweede is: hoe kom je daar? In deze paragraaf gaan we dieper in op de beginselen die hierbij gebruikt worden.

Zingeving-Betekenisgeving-Vormgeving

Ten diepste laat God ons dit zien in hoe Hij met ons wil samenwerken als Zijn medewerkers (1 Kor. 3). Het bijzondere is dat het Griekse woord dat hier staat, *sunergoi*, duidt op een gelijkwaardige samenwerking. God hoeft dat uiteraard niet te doen, Hij zou het met een vingerknip zelf in orde kunnen maken. Nee, Hij kiest ervoor om met ons samen te werken!

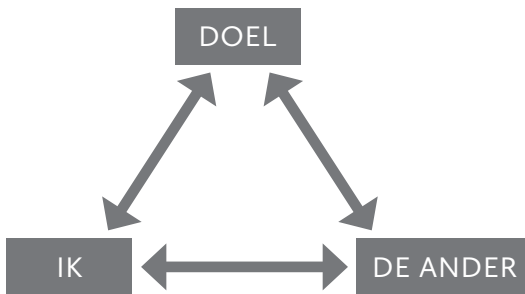
Dat doet Hij door ons de bedoeling duidelijk te maken door Zijn Woord en Geest (zingeving), waarbij Hij ernaar verlangt dat we samen met Hem de implicaties ervan onderzoeken in onze persoonlijke relatie met Hem (betekenisgeving). De vormgeving laat Hij vervolgens aan ons over, maar niet zonder ons daarvoor Zijn Geest en iets van Zijn creativiteit en scheppingskracht te geven. We zijn immers geschapen naar Zijn beeld? Dat mag dus ook het model zijn van waaruit we in de kerk leiding mogen geven: vanuit een heldere visie en kernprincipes (zingeving), samen met de gemeente de implicaties onderzoekend (betekenisgeving) en waarbij we de vormgeving (het hoe) grotendeels of volledig overlaten aan de mensen die daarvoor geroepen zijn. Maar dat vraagt dus om een voortdurend onderzoeken van Zijn Woord, ons laten leiden door Zijn Geest en Hem dagelijks zoeken in een persoonlijke relatie, zodat we samen met Hem de betekenis zullen ontdekken. Dat is het eigenaarschap dat God ons geeft!



Verantwoordelijkheidsgebied: zingeving-betekenisgeving-vormgeving.

Verbonden met elkaar en het gezamenlijk doel

Mensen hebben het ten diepste nodig om zich verbonden te voelen met elkaar en met een gezamenlijk doel. Zo zijn we geschapen, als sociale wezens met een gevoel voor bestemming. Niets in de schepping was toeval. U niet, ik niet, en de kerk al helemaal niet. Als we ons richten op het herstel van deze diepere verbindingen zullen de mensen en zal de gemeente weer gaan bloeien.



Elk mens heeft behoefte aan verbinding met anderen en een gezamenlijk doel.

De dialoog: expliciet worden over wat je belangrijk vindt

Als we willen voorkomen dat we (leer)stellig worden en tegenover elkaar komen te staan met onze standpunten, als we de balans willen vinden tussen waarheid en genade, en als we werkelijk willen luisteren en in liefde met elkaar omgaan, dan zullen we als kerk moe-

ten leren om belangrijke dialogen te voeren. Te vaak schrikken we daarvoor terug omdat we bang zijn ofwel te veel ruimte te geven, ofwel niet gehoord te worden. Op het moment dat je echter de basisprincipes van Samensturing volgt, zul je merken dat je elkaar veel gemakkelijker vindt. Dat betekent dat je heel helder bent over de zingeving: wat zegt Gods Woord hierover? Dat je met elkaar zoekt naar de betekenisgeving: wat betekent dit voor ons hier en nu? En dat je de vormgeving niet dichttimmerd, dat is waar het veelal misgaat. Dat we tot in detail willen beschrijven hoe we met moeilijke kwesties omgaan in plaats van samen in de dialoog naar de betekenis te zoeken. Standpunten zorgen voor verdeeldheid en verwijdering, de dialoog brengt ons dichter bij elkaar. En is het niet zo dat God ons meer dan alles opdraagt elkaar lief te hebben, sterker nog dat dit is waar de wereld ons aan zal herkennen?

Wederzijdse afhankelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid

Wij mensen zijn incompleet gemaakt met een reden, namelijk dat we ons zouden verbinden met elkaar om samen mooie dingen te realiseren. Net zoals onderdelen van je lichaam is niemand in staat afzonderlijk alles te overzien (als je een voet bent) of altijd op de juiste plek te zijn (als je een oog bent). Maar samen kunnen we dat wel! We zijn gemaakt voor verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid.

Het principe van gedeelde verantwoordelijkheid vloeit hieruit voort: doordat we elkaars unieke gaven en talenten onderkennen en waarderen, en ons realiseren dat we elkaar nodig hebben om tot mooie resultaten te komen, willen we ook verantwoordelijkheid delen en de rol oppakken die bij ons past. Wetende dat wanneer wij ons steentje niet bijdragen, we met zijn allen uit balans raken.

Gedeeld leiderschap

Het leiderschap in de gemeente is eveneens een gedeelde verantwoordelijkheid. Christus is het Hoofd van de gemeente, niet de voorganger, dominee, voorzitter of wie dan ook. Onder Hem functioneert een leiderschapsteam of (kerken)raad bestaande uit mensen met verschillende bedieningen, zoals beschreven in Efeze 4:11-12. Veel kerken kennen een model dat doet denken aan het oude verbond: het ambt

is maar voor een beperkt aantal mensen weggelegd en de dominee of voorganger is een leider met volgers. Maar Jezus riep ons op om Hem te volgen en allemaal priesters en discipelen te zijn. Zo delen we allemaal een stukje verantwoordelijkheid voor de gemeente, en de leiders hebben daar slechts een grotere verantwoordelijkheid in. Er mag hier geen sprake zijn van machtsverhoudingen, zoals Jezus ons ook voorleefde.

Bestemming

Wij geloven dat God een doel heeft met elk mens. Al voor het begin van de wereld had Hij ons op het oog. Hij verlangde ernaar dat wij Zijn kinderen zouden zijn en schiep ons naar Zijn beeld. Elk mens ontvangt unieke gaven en talenten waarmee hij of zij een unieke bijdrage mag leveren aan het Koninkrijk. Te vaak hebben we, juist ook als kerk, veel te weinig oog voor deze unieke kenmerken van mensen. Het gevolg is dat mensen zich niet gezien weten, zich niet geroepen voelen om bij te dragen aan de (bouw van de) gemeente, aan het werk in Gods Koninkrijk. En daarmee laten we ongelofelijk veel kansen liggen.

We zijn er niet voor onszelf

Het gezamenlijk doel van de gemeente maakt duidelijk welke waarde we toevoegen voor mensen in onze omgeving, wie we zijn in de wereld en wat we bieden aan onze leden. Jezus gaf ons de zendingsopdracht: 'Ga dan heen, onderwijs al de volken, hen dopend in de Naam van de Vader en van de Zoon en van de Heilige Geest, hun lerend alles wat Ik u geboden heb, in acht te nemen. En zie, Ik ben met u al de dagen, tot de voleinding van de wereld. Amen' (Mat. 28:19-20). Het is dus ondenkbaar dat we als kerk niet naar buiten zijn gericht. Vaak ontstaan problemen ook doordat we te veel focussen op allerlei interne zaken in plaats van op de grote opdracht die Jezus ons gaf.

Bezig gaan met deze opdracht van Jezus betekent echter ook dat we de verantwoordelijkheid hebben op het gebied van toerusting. Te gemakkelijk gaan we er soms van uit dat iedereen die in Jezus gelooft ook daarover kan vertellen of op een andere manier zijn of haar geloof handen en voeten kan geven. Het is belangrijk dat mensen

voldoende toerusting ontvangen om zich in staat te voelen om uit te delen. Ook is het essentieel dat er in de verdeling van rollen en taken recht wordt gedaan aan ieders gaven en talenten. Herhaaldelijk zien we dat christenen binnen de kerk elkaar overvragen en dingen van elkaar verwachten die niet reëel zijn.

Bemoedigingscultuur

In een bemoedigingscultuur hebben mensen elkaar lief en zijn ze erop gericht elkaar tot bloei te laten komen. Zodat iedereen kan meedoen en bijdragen en we voor elkaar tot zegen zijn. Vooral in 1 Johannes 4 vinden we veel over de opdracht om elkaar lief te hebben, in een logische verbinding met God liefhebben. Wie zijn broeder of zuster niet liefheeft, kan God ook niet liefhebben, aldus 1 Johannes 4:8.

In Thessalonicenzen 5:11-15 vinden we aanwijzingen voor hoe we met elkaar omgaan en elkaar versterken in een bemoedigingscultuur. Net als in 1 Korinthe 12 gaat bijzondere aandacht uit naar de zwakkere delen. We moeten hen helpen en steunen. We moeten daarnaast onze leiders niet vergeten en ook hen waarderen en liefhebben. Zij verzetten veel werk en staan vaak in de vuurlinie. Want we zien vaak gebeuren dat zij alleen maar kritiek ontvangen. In een bemoedigingscultuur is er juist ook aandacht voor waardering en zorg voor de leiders. Zij zijn immers ook maar mensen die een extra grote verantwoordelijkheid op zich genomen hebben. We moeten met iedereen geduld hebben, zo schrijft Paulus in deze tekst, maar ook de mensen die hun plicht verzaken waarschuwen. Zo helpen we elkaar om te blijven bijdragen aan het gezamenlijke doel: onze opdracht in het Koninkrijk van God.

1.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we met elkaar een nieuwe manier onderzocht om te kijken naar de uitdagingen van deze tijd. We kunnen met elkaar heel druk zijn met het ontdekken van nieuwe vormen en structuren. Maar wat we in dit hoofdstuk zagen, is dat wanneer we ons richten op de terugkeer naar de bedoeling: te zijn als een levend lichaam van Christus dat Jezus zichtbaar maakt voor de wereld, dan ook veel van de huidige problemen die we in de kerk zien worden op-

gelost. Dus de vraag is waar we ons op richten: Bestrijden we symptomen en blussen we brandjes? Of keren we terug naar de essentie, namelijk dat we verbonden zijn met elkaar en het gezamenlijk doel?

We maakten kennis met de volgende beginselen voor de toepassing van Samensturing:

1. zingeving-betekenisgeving-vormgeving,
2. verbonden met elkaar en het gezamenlijk doel,
3. de dialoog als instrument voor verbinding,
4. gelijkwaardigheid,
5. eigenaarschap en bestemming,
6. gedeelde verantwoordelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid.

Onderliggende beginselen die overal in het organisatieprincipe terugkomen. In het volgende hoofdstuk zoomen we verder in op organisatie en leiderschap, en de balans tussen richting geven en ondersteunen. Daar maken we kennis met de huidige modellen die we zien in het kerkelijk landschap, variërend van sterk hiërarchische modellen tot zelfsturing. Dat was overigens in de tijd van de Bijbel ook zo, er is wat dat betreft niets nieuws onder de zon. En we ontdekken hoe we, door richting te geven (kaders, *practise what you preach*) en de mensen te ondersteunen (samen, maatwerk), een belangrijke basis bouwen voor een stevige en levendige gemeente.

Hoe maken we van de kerk een levend lichaam? Een flourerende organisatie, waar ieder zijn of haar unieke gaven en talenten mag inzetten, waar gewerkt wordt vanuit een heldere visie, waar eenheid is en bloei?

Dit boek geeft antwoord op deze actuele vragen. Op het snijvlak van leiderschapsontwikkeling, organisatieontwikkeling en theologie leggen Rianca Evers en Wilbert de Goei een werkbaar en haalbaar model neer voor nieuwe kerkstructuren: samen terug naar de oorspronkelijke missie van de kerk, samen sturen.

Samensturing is een concept dat zijn waarde al heeft bewezen in de wereld van de organisatiekunde en het veranderingmanagement. In dit praktische en inspirerende boek vindt u handvatten om dit model toe te passen in iedere gemeente.

Leiderschapscoach **Rianca Evers** schreef in 2018 *Samensturing. Organiseren vanuit gedeelde verantwoordelijkheid*, dat werd genomineerd voor Managementboek van het jaar. Ze is oprichter van het bedrijf Saminc, www.saminc.nl.

Wilbert de Goei is projectadviseur bij Helpgoed, voormalig voorganger en specialist Samensturing bij Saminc. Verder is hij initiatiefnemer van de bedieningentest.

'Actueel, inspirerend, leerzaam, praktisch handboek dat aansluit bij trends en ontwikkelingen.'

ManagementPro.nl over
Samensturing. Organiseren vanuit gedeelde verantwoordelijkheid

 **KokBoekencentrum.nl**
UITGEVERS | UTRECHT

ISBN 978 90 435 3518 2 • NUR 759

