

## Leiderschap in de gemeente

Sunday 30 September 2007

De laatste tijd is het nogal in de mode om over leiderschap te spreken. Dat is zeker ook in de kerkelijke gemeente het geval. Ik weet niet precies hoe dat komt, maar ik heb wel een vermoeden. Over het algemeen is het zo, dat er in crisisachtige tijden naar een sterke man of vrouw wordt gezocht. Als er in de kerk vaak over leiderschap gesproken wordt, zou dat wel eens te maken kunnen hebben met crisisachtige tijden. Een beetje charisma is natuurlijk nooit weg als je leiding moet geven. Dat valt volgens José van der Sman af te lezen aan mensen als John F. Kennedy of Lady Di of Mahatma Gandhi. Zij droegen de kenmerken van een charismatische persoonlijkheid: intelligent; heldere visie; vaardig met taal; gecontroleerd; inlevend en emotioneel; contactueel en ijdel... (Elsevier 22 sept. 2007, p. 88) Nou, tel uit je winst. Aardig als je dat allemaal meegekregen hebt. Maar - wat moet een dominee eigenlijk in huis hebben om het een beetje te doen? Moeten we nu echt in de leer gaan bij Billy Graham of kan het ook eenvoudiger?

In het Centraal Weekblad van 31 augustus jl. (2007 nr. 35, p. 3) roept Evert Jan Ouweneel op tot een nieuw type leiderschap. Leiders - met name in de kerk - moeten vandaag aanstekelijk enthousiast zijn. Hun belangrijkste taak is de boel bij elkaar houden. De tijd van de dominante leiders uit het verleden is voorbij. Wat we nu nodig hebben is een aanvoerend leider, die "het niet te ingewikkeld maakt en verkondigt in ferme oneliners wat zijn visie en beleid is. Zijn kracht bestaat uit passie, charisma en retoriek. Daarbij haalt hij goed en kwaad scherp uit elkaar, zodat het glashelder is welke weg wel en welke niet moet worden ingeslagen." Tegelijk "maakt hij geen aanspraak op leidersautoriteit". Hij "verkeert als een grijze muis tussen de mensen. Zijn leiderschap wordt plotseling zichtbaar, wanneer hij in een ontmoeting de aanwezige passies en kwaliteiten bij elkaar optelt en ziet wat door die bundeling allemaal mogelijk wordt. Het aanstekelijk enthousiasme waarmee hij het gezelschap meeneemt in een proces van dromen delen... vormt het begin van nieuwe vormen van samenwerken of samenzijn." Het zal wel aan mij liggen, maar eerlijk gezegd begrijp ik niet, hoe je daarmee een gemeente kunt dienen. Aan de ene kant de oneliners en de retoriek en aan de andere kant de grijze muis, die de meningen en passies bij elkaar optelt. En dan 'de boel bij elkaar houden'... Afgezien van de uitdrukking - het zal duidelijk zijn dat een dominee als pastor de schapen bij elkaar houdt. Maar - hoe belangrijk ook - dat is niet het enige en ook niet het eerste waar ik aan denk.

Het is opvallend dat er over leiderschap veelal op twee manieren gesproken wordt. Er is een soort glijdende schaal tussen charisma aan de ene kant en consensus aan de andere kant. Geestelijk leiders hebben op dit continuüm ergens hun plaats - al naar gelang hun kwaliteiten en eigenschappen meer aan de charismakant of aan de consensuskant gelegen zijn. Beide typen van leiderschap hebben voor- en nadelen. Een charismatisch leider brengt mensen in beweging en is in staat om in korte tijd een enorm gevoel van saamhorigheid te creëren waarbij de verschillen (althans voorlopig) onder de oppervlakte blijven. Gaat zo'n voorganger echter weg, dan blijft de gemeente wat gedesorienteerd achter. Het is al lang geleden dat ze zelf hun beslissingen namen... Oude twistpunten worden opeens weer belangrijk. Er is veel geharrewar over de vervulling van de vacature en als er tenslotte een opvolger komt, krijgt hij of zij van meet aan geen eerlijke kans! Leiders van het consensus-model zijn in staat om veel harmonie te brengen, conflicten te vermijden en mensen met elkaar te verzoenen. De erfenis van zo'n leiderschap is jammer genoeg ook niet altijd zo positief. Het onttaardt veelal in besluiteloosheid omdat het de mensen in een soort patstelling brengt. Als je de kool en de geit wilt sparen, wordt het moeilijk om beleid te maken. Vaak is er ronduit sprake van een 'dwang van de minderheid'. De voorganger maakt het zich bovendien niet gemakkelijk. Hij loopt het gevaar nu weer voor het ene en dan weer voor het andere karretje gespannen te worden.

Er is een derde vorm van leiderschap die zich niet laat vangen op de lijn van charisma - consensus. Dat is leiderschap door zelfdifferentiatie (de term is van Edwin H. Friedman). Hier is de voorganger rustig aanwezig temidden van alle anderen. Hij komt tot het uitkristalliseren van zijn eigen persoonlijkheid, zijn eigen mening en sterke kanten. Hij is beslist geen grijze muis, die ter wille van de lieve vrede alles inslikt wat controversieel is. Intussen probeert hij zo goed mogelijk met iedereen in gesprek te blijven en bekwaamt zich in het organiseren van een eerlijke en creatieve menings- en besluitvorming. Door zijn voorbeeld worden de gemeenteleden uitgenodigd om op hun beurt een mening te vormen en eventuele problemen positief op te pakken en met elkaar te verwerken. Onderzoek heeft uitgewezen dat de gemeente door zo'n stijl van leiderschap nog het meeste gebouwd wordt. En is er op die manier in de gemeente gewerkt, dan gaat zij na het vertrek van de voorganger weer gewoon verder met zijn opvolger. En zo hoort het ook, want - zoals mijn collega Hans Mak zei bij zijn afscheid van wijkgemeente Veldkampkerk Harderwijk (30 sept. 2007) - het gaat niet om het vat, maar om de schat.

Wat we vandaag in de kerken nodig hebben zijn geen charismatische leiders (die door de mensen achterna gelopen worden) en ook geen consensus-mensen (die met de stress blijven zitten van al dat geharmoniëer). En we hebben al helemaal geen behoefte aan mensen die aanstekelijk enthousiast zijn en de boel bij elkaar houden. Wat we nodig hebben is leiderschap door zelfdifferentiatie. Gewoon mannen en vrouwen die zich voeden met het Woord van God en die laten zien wat dat betekent voor de vorming van je persoonlijkheid.