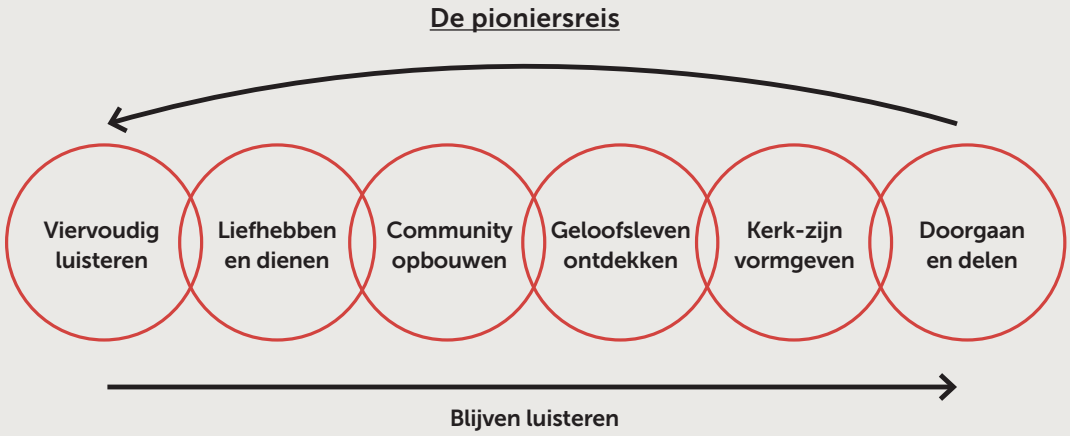
Protestantse Kerk

Vindplaats van
geloof, hoop en liefde

Een weg om te gaan

Over gedeeld leiderschap



Dit is artikel 8 in een serie van 12 artikelen rond kernthema's voor proefplekken. De eerste zes artikelen beschrijven de pioniersreis. De overige zes artikelen beschrijven thema's die deze reis ondersteunen.
De artikelen zijn in de eerste plaats geschreven met het oog op 'proefplekken'. Dat zijn diverse soorten kerkplekken naast de gevestigde gemeenten, met een missionaire focus. Het taalgebruik is hierop gericht. Maar de onderliggende principes zijn veel breder toepasbaar. Met hier en daar een eenvoudige vertaalslag zijn de artikelen ook zeer geschikt voor gemeenteontwikkeling in het algemeen.

Egbert van der Stouw

Een weg om te gaan

Intro

Leiderschap is een natuurlijk fenomeen. Je kunt leiderschap dagelijks op allerlei manieren waarnemen en tegenkomen. Bijvoorbeeld in gezinnen, waarin ouders door hun opvoeding leidinggeven aan hun kinderen. Of in bedrijven, organisaties en verenigingen, waarin er altijd sprake is van leiderschap. Ook in de kerk is sprake van leiderschap, op allerlei niveaus en in allerlei gedaantes. Kortom, in het menselijk samenleven is leiderschap een gegeven.
De term 'leiderschap' kan van alles oproepen en kan een positieve of een negatieve lading hebben. Voor een deel hangt dat af van de ervaringen die we zelf met leiderschap hebben. Leiderschap is niet neutraal: er is goed leiderschap en slecht leiderschap, met alle mogelijke gradaties daartussen. In dit artikel verkennen we wat goed leiderschap is en hoe dat vorm kan krijgen in de context van pionieren en kerk-zijn in bredere zin. Daarbij komen ook de schaduwzijden en valkuilen van leiderschap aan bod. En de ambivalentie die er - zeker in de kerk - rond het begrip 'leiderschap' is. Met die ambivalentie beginnen we.

'Maar ik ben toch geen leider?'

We leven in een samenleving die niet zoveel moet hebben van hiërarchie. Denk maar aan de volgende regels uit het liedje 15 miljoen mensen van Fluitsma & Van Tijn: *het land wars van betutteling; geen uniform is heilig; die schrijf je niet de wetten voor; die moeten niet `t keurslijf in.* Met als uitsmijter: *geen chef die echt de baas is.* Dit liedje geeft iets weer van hoe er vanuit onze cultuur tegen leiderschap en leiders wordt aangekeken. In die zin is onze samenleving behoorlijk 'egalitair' en wordt vooral de gelijkheid tussen mensen benadrukt. Dat heeft ook invloed op mensen in leidinggevende rollen. Die zullen zich niet zo snel profileren als leiders. Zeker in de kerk niet. Een voorganger noemt zichzelf bijvoorbeeld dan een 'voorbijganger'. In pioniers- of proefplekken zie je vaak wel een andere houding ten opzichte van leiderschap.[1] Dat heeft ongetwijfeld te maken met het meer ondernemende en bevlogen karakter van pioniers die de kar van dit soort kerkplekken trekken. Waar voorgangers in 'gewone' gemeenten soms de neiging hebben om als herders achter hun kudde aan te lopen, lopen pioniers eerder het risico om voor de troepen uit te lopen. Gereserveerdheid ten opzichte van leiders en jezelf als leider zien is begrijpelijk. Niet zelden komt die voort uit verhalen over of ervaringen met slecht leiderschap, waarin sprake is van machts-misbruik en grensoverschrijdend gedrag. Maar we moeten niet het kind met het badwater weggooien. Leiderschap is nodig. De vraag is alleen: Welk leiderschap?

Leiderschap en macht

In een lezenswaardige blog met als titel *Hoe gebruik jij je macht als leider?* gaat theoloog en voorganger Oeds Blok dieper in op het thema macht en hoe die te gebruiken. Het begint ermee dat je als leider erkent dat je macht hebt en uitoefent. Een valkuil - zeker voor voorgangers in de kerk - is dat je als leider niet onderkent of zelfs ontkent dat je macht hebt. Blok beschrijft ongezonde dynamieken tussen leiders en volgers, waarin machtsmisbruik kan ontstaan. Bijvoorbeeld in het kritiekloos idealiseren van een leider, waarbij volgers hun eigen verantwoordelijkheid en macht overdragen aan hun leider. Dit is een dynamiek die misschien eerder in een pioniersplek met een charismatische leider kan ontstaan dan in een doorsnee gemeente. Dat geldt ook voor de dynamiek waarin leiders met een grote dosis idealisme vervreemd

1. Boeiend in dit verband is het onderscheid tussen 'gewone' predikanten en pioniers: de eersten zijn vaak docenten, de pioniers zijn vaak meer ondernemerstypen. Zie Alrik Vos en Stefan Paas, 'Nieuwe kerkvorming als kwantitatieve groeistrategie' in: *Religie & Samenleving* 8 (2013), 2, pag. 265-288.

kunnen raken van hun volgers. Het isolement waarin ze dan terechtkomen kan een voedingsbodem voor machtsmisbruik worden. In 'gewone' gemeenten daarentegen kun je misschien eerder de dynamiek aantreffen waarbij een voorganger gemeenteleden 'gebruikt' voor de vervulling van eigen emotionele behoeften. Blok pleit ervoor om als leider inzicht te krijgen in de soorten macht die er zijn en hoe en waartoe jij die - bewust of onbewust - gebruikt. Daarmee begeef je je op de weg van 'undefended' leiderschap.

Praktisch theoloog Sake Stoppels gaat in hoofdstuk 6 van zijn essay Vruchtbaar missionair leiderschap in op de relatie tussen leiderschap, dienst en macht. Zo schrijft hij - in navolging van praktisch theoloog Maarten den Dulk - dat dienen (ook ambtelijke dienst) een vorm van machtsuitoefening is. En dat het de roeping van macht is om de vrijheid te dienen. Dat kan alleen als het vertrekpunt van macht liefde is. Over de relatie tussen macht en liefde schreef Adam Kahane het veelgelezen en geprezen boek *Power & love*. Daarin betoogt hij dat macht (het verlangen om doelen te bereiken) en liefde (de behoefte aan verbondenheid met anderen) twee benen zijn waarop je - met vallen en opstaan - als leider moet leren lopen.

Dienend leiderschap

In het zoeken naar een antwoord op de vraag welk leiderschap in de kerk nodig is, helpt het om ons te oriënteren op het leven van Jezus en de manier waarop Hij over leiderschap spreekt. Een tekst die in relatie tot dat laatste vaak wordt aangehaald staat in het evangelie volgens Marcus, waar Jezus een conflict onder zijn leerlingen (over wie van hen de belangrijkste is) beslecht met de woorden:

> Jullie weten dat de volken onderdrukt worden door hun eigen heersers en dat hun leiders hun macht misbruiken. Zo mag het bij jullie niet gaan. Wie van jullie de belangrijkste wil zijn, moet dienaar van de anderen zijn, en wie van jullie de eerste wil zijn, moet slaaf van de anderen zijn, want ook de Mensenzoon is niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen en zijn leven te geven als losgeld voor velen. (Marcus 10:43-45, NBV21)

Mede op basis van deze woorden van Jezus wordt in de kerk al snel de term 'dienend leiderschap' omarmd. En iedereen geeft daar dan zo zijn of haar eigen interpretatie aan. Over het begrip 'dienend leiderschap' bestaan veel misvattingen. Bijvoorbeeld dat deze manier van leidinggeven 'soft' zou zijn en haast een synoniem van 'geen leiding nemen' en 'je verantwoordelijkheid' ontduiken. Daarom is het goed om dienend leiderschap helder te omschrijven. Inge Nuijten, die promoveerde op het onderwerp, is daarbij een goede gids. Bijvoorbeeld in haar boek *Echte leiders dienen*. Zij zegt dat dienen en leiden even zwaar wegen. Vandaar dat ze spreekt over dienend-leiderschap, waarbij beide woorden met elkaar verbonden zijn. Ze geeft de volgende definitie van een dienend-leider:

> Een dienend-leider stelt de belangen van anderen op de eerste plaats, heeft de wijsheid om te zien wat nodig is, de capaciteiten om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen.[2]

Dienend-leiderschap doet zijn naam pas echt eer aan als het je intentie is om mensen te helpen in hun welbevinden en ontwikkeling. De houding van waaruit je leidinggeeft doet er dus toe. Het begint met willen dienen. Vanuit die houding ga je leiden. Bij dienend-leiderschap hoort ook een bepaald gedrag. Nuijten

2. Inge Nuijten, *Echte leiders dienen*. Den Haag: Academic Service 2012, pag. 22.

beschrijft acht gedragingen die dienend-leiderschap ondersteunen:
- **Authenticiteit** - Je bent echt en geloofwaardig, je gedrag komt overeen met je overtuigingen.
- **Bescheidenheid** - Je kunt je ego opzij zetten en bent oprecht geïnteresseerd in de ander.
- **Rentmeesterschap** - Je bent gericht op het algemeen belang en draagt zorg voor nu én later.
- **Verantwoordelijkheid geven** - Je geeft bereikbare en bij capaciteiten aansluitende doelen en taken.
- **Empowerment** - Je helpt mensen hun kwaliteiten te ontwikkelen en zelfredzaam te zijn.
- **Vergeving** - Je geeft mensen de kans om van hun fouten te leren en draagt ze die niet na.
- **Waardering** - Je geeft mensen erkenning voor hun bijdragen aan het grotere geheel.
- **Moed** - Je treedt de werkelijkheid, hoe moeilijk ook, onbevangen en hoopvol tegemoet.

Deze acht gedragingen zijn niet synoniem met de vruchten van de Geest, maar je kunt er wel tal van Bijbelse grondnoties in herkennen.

Dienend-leiderschap vraagt ten slotte ook om het cultiveren van je eigen leiderschap.'Wie extra verantwoordelijkheid voor anderen draagt, draagt ook extra verantwoordelijkheid jegens zichzelf', schrijft Wil Derkse in zijn boek over Benedictijnse spiritualiteit.[3] Dat heeft een gemeenschappelijke en een persoonlijke dimensie. Wat betreft het eerste is het goed om als kerkenraad af en toe stil te staan bij de manier waarop je leiding geeft. Is die nog in overeenstemming met wat hiervoor over dienend leiderschap en geestelijk leidinggeven is beschreven? En is er een cultuur waarin je elkaar daarop kunt aanspreken, bijvoorbeeld als er signalen zijn dat veiligheid en grenzen in het geding zijn? Wat betreft de persoonlijke dimensie, het is belangrijk om tijd en ruimte te maken om mentaal en spiritueel fris te blijven, om te zorgen voor je eigen ziel. Je leiderschap wordt onder andere gevoed door bijbellezen, meditatie en gebed. Die praktijken zijn karaktervormend.

Leiderschap delen

Tot nu toe hebben we het over leiderschap gehad in relatie tot de persoon van de leider en de dynamiek tussen leider en volgers. Maar leiderschap kan ook bezien worden vanuit het perspectief van het delen ervan. Daar zijn goede redenen voor: Bijbels gezien, vanuit de protestantse kerktraditie, maar ook vanuit de organisatiekunde. Ik sta hieronder bij deze drie stil en verwijs rond dit thema ook naar het negende artikel in deze serie, dat handelt over een gezonde teamcultuur.

Een bijbelverhaal waarin de noodzaak en waarde van gedeeld leiderschap tot uitdrukking komt is te vinden in Exodus 18. Daarin gaat het over het leiderschap van Mozes ten tijde van de uittocht uit Egypte. De schoonvader van Mozes, Jethro, ziet dat zijn schoonzoon aan zijn solo-leiderschap dreigt te bezwijken. De taak is te zwaar voor één persoon. Behalve dat deze manier van leidinggeven voor de leider te zwaar is, is het ook voor de volgers geen pretje. Jethro zegt letterlijk: 'Je zult er nog onder bezwijken, en de mensen die bij je komen ook.' Hij geeft Mozes daarom de wijze raad om het vele werk te verdelen. Op een manier die rekening houdt met de mogelijkheden van de mensen die Mozes kiest om een deel van zijn taken over te nemen. Niet iedereen die daarbij wordt ingeschakeld, krijgt dezelfde verantwoordelijkheid. Het is nogal een verschil of je verantwoordelijk bent voor duizend mensen of voor tien. Mozes kijkt naar de gaven en talenten die zijn mede-leiders hebben en koppelt de juiste taak aan de juiste persoon. Daarmee ontstaat een vorm van gedeeld leiderschap.

Ook in de kerkorde van de Protestantse Kerk zijn principes te vinden die hun uitgangspunt hebben in gedeeld leiderschap. Leiding wordt in de kerk toevertrouwd aan ambtelijke vergaderingen. Op het niveau van de plaatselijke gemeente is dat de kerkenraad, waarin de ambten van predikant, ouderling (-kerkrentmeester) en diaken vertegenwoordigd zijn. In zijn artikel Wat betekent het om ambtsdrager

3. Wil Derkse, *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*. Tielt: Lannoo 2003, pag. 81.

te zijn? schrijft Lieuwe Giethoorn dat er geen hiërarchie is in de ambten, dat het ene ambt niet heerst over het andere. En dat ambtsdragers niet boven de gemeente staan. In de kerkorde wordt niet voor niets eerst gesproken over de roeping van de gemeente en gemeenteleden en dan pas over de ambten en ambtsdragers. Het samenspel tussen kerkenraad en gemeente wordt verwoord in Artikel IV-3 van de kerkorde:

> De gemeente geeft gehoor aan haar roeping door onder leiding van de kerkenraad de samenhang in haar leven en werken te bevorderen en alles te richten op de lofprijzing van de Naam des Heren en de dienst in de wereld.

Hoe dat gedeelde leiderschap binnen de kerkenraad gestalte krijgt, wordt onder andere uitgewerkt in Ordinantie 4-1:

> De ambtelijke vergaderingen, waaraan de leiding in de kerk is toevertrouwd, verrichten hun werk luisterend naar de Heilige Schrift en in onderlinge saamhorigheid.

Een deelnemer aan de training voor scriba's mailde de tekst van de opening van een vergadering van zijn kerkenraad naar de trainer. Hij schreef daarbij dat de vergaderingen anders verlopen sinds deze openingen zijn ingevoerd. In die opening werd onder meer het volgende gezegd:

'We kunnen, ook in de kerkenraad, niet zonder gebed en open Bijbel. Zodat wij ook geraakt worden, de sporen van God zien, in en met de gemeente. Ook wij blijven leerling, ook in het leidinggeven. Laten we in deze zoektocht authentiek, echt, durven zijn. We mogen ons in ons ambt gedragen weten door Gods liefde en ons daarom ook kwetsbaar opstellen. Het ambt is ons toevertrouwd. Er wordt voor ons gebeden. Het ambt draagt ons. Op de momenten waarop het echt aankomt, kunnen we dan ook geestelijk leiderschap tonen, elkaar dragen, en het ambt krachtig oppakken.'

Dit is een voorbeeld van wat geestelijk leidinggeven eigenlijk is. In dat geestelijk leidinggeven vervult de predikant in de gemeente en in de kerkenraad een specifieke leidinggevende rol. In mijn artikel Wat is geestelijk leidinggeven? schrijf ik daarover:

> De voorganger heeft bij uitstek de rol van geestelijk leider en kan die rol ook binnen de kerkenraad vervullen. Bijvoorbeeld door bij de bespreking van agendapunten waar nodig en relevant het 'luisteren naar Gods Woord' in te brengen en open te houden. En daarin - als interpreterende gids - ook helpen te onderscheiden, te duiden en richting te zoeken.

In de organisatiekunde is er ten slotte ook veel onderzocht, nagedacht en geschreven over gedeeld leiderschap. Een kenmerk van gedeeld leiderschap is bijvoorbeeld dat er sprake is van verschillende rollen die door verschillende individuen ingenomen kunnen worden, al naar gelang de situatie daarom vraagt. Dat maakt gedeeld leiderschap niet statisch maar dynamisch, waardoor je ook beter kunt inspelen op een snel veranderende context zoals de onze. De volgende definitie van gedeeld leiderschap geeft dat goed weer:

Gedeeld leiderschap is het dynamische, interactieve beïnvloedingsproces tussen individuen in groepen met als doel: elkaar leiden naar het realiseren van groeps- en/of organisatiedoelstellingen.[4]

Opvallend in deze definitie is het woord 'proces'. Bij gedeeld leiderschap verschuift de aandacht van de persoon van de leider naar het proces van leidinggeven. Daarover schrijft Stoppels in het vijfde hoofdstuk van zijn eerder aangehaalde essay en hij illustreert dat met een definitie van godsdienstpsychologe Joke van Saane.[5] Gedeeld leiderschap en de nadruk op het proces van leidinggeven wil niet zeggen dat we formeel leiderschap wel kunnen afschaffen. Want ook teamleiderschap en de zelfsturing die daarmee gepaard gaat, heeft een vorm van leiding nodig. Maar dan wel een die dienend is. Overigens beperkt gedeeld leiderschap zich niet tot een leiderschapsteam of een kerkenraad, maar wordt het ook zichtbaar in het samenspel tussen team en community of tussen kerkenraad en gemeente. Dat komt tot uitdrukking in een definitie van Robert Doornenbal over missionair leiderschap in de context van de kerk.[6] Ook in deze definitie valt de nadruk op leidinggeven als proces op. Maar er wordt ook iets gezegd over de inhoud, de aard en het doel van dat proces. Stoppels werkt dat uit in het zevende hoofdstuk van zijn essay. De 'conversationele processen' die Doornenbal noemt raken aan het 'viervoudig luisteren' zoals Nynke Dijkstra dat uitwerkte in haar artikel in deze serie van twaalf artikelen. Daarin gaat het om het luisteren naar Woord en Geest, naar kerk en traditie, naar elkaar en de gemeenschap, en naar de context waarin je kerk bent.

Leiderschap vermenigvuldigen

Als we kijken naar de context van de kerk is er zorg over leiderschap en bestuurskracht. Niet alleen dreigt er de komende jaren een tekort aan voorgangers te ontstaan, ook de bestuurskracht van bijvoorbeeld kerkenraden neemt af. Ambtsdrager worden is al lang geen vanzelfsprekendheid meer, zeker niet voor nieuwe generaties kerkleden. Het gevolg hiervan is dat steeds minder schouders de last van het leidinggeven moeten dragen. En dan kan er iets optreden dat ook Stoppels benoemt in zijn essay, namelijk het risico dat de leiders die er nog zijn 'vermeerderaars' worden: steeds meer taken op hun schouders nemen en zo hun last verzwaren. Denk maar aan het verhaal van Mozes, dat eerder in dit artikel ter sprake kwam.
Een van de manieren om daarmee om te gaan is delen en delegeren, zoals Mozes leerde te doen. Een andere manier is om leiderschap te vermenigvuldigen. Deze vorm van leiderschap moedigt mensen aan om hun gaven en talenten te ontdekken en in te zetten voor de missie van de kerk. In het bijzonder geldt dat voor jonge mensen. Het is belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van hun leiderschap. Het jeugdwerk kan daar een goede leerschool en oefenplek voor zijn. Jongeren hebben in veel gemeenten een taak in bijvoorbeeld de kindernevendienst of het clubwerk. En niet zelden groeien ze vanuit de ervaring die ze daarin opdoen door naar een leidinggevende rol in dat werk, bijvoorbeeld als clubleider. Het komt ook nogal eens voor dat jongvolwassenen met een achtergrond in het jeugdwerk van de gemeente jeugdambtsdrager worden: jeugdouderling of jeugddiaken. Over deze vorm van vermenigvuldigend leiderschap is meer te lezen in het boek en de materialen bij het onderzoek Samen Jong. Een van de

4. Zie workitects.be (geraadpleegd 1 september 2025)
5. 'Leiderschap is het dynamische proces waarin leiders en volgers elkaar beïnvloeden zodat er (1) overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, (2) individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken en (3) het welzijn van groep en leden verhoogd wordt.' In: Joke van Saane, *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Meinema 2012, pag. 13.
6. 'Missionair leiderschap heeft betrekking op conversationele processen van visievorming, culturele en spirituele vorming, en structuurvorming in een christelijke gemeenschap die individuele deelnemers, groepen en de gemeenschap als geheel in staat stellen om antwoord te geven op uitdagende situaties en om transformatieve veranderingen aan te gaan die nodig zijn om georiënteerd te raken, of te blijven, op Gods missie in de lokale context.' In: Robert Doornenbal, *Crossroads*. Delft: Eburon 2012, pag. 428.

kernwaarden van deze benadering is: verantwoordelijkheid geven aan jongeren in de kerk. Een goed voorbeeld daarvan geeft de apostel Paulus die in een brief aan zijn jonge medewerker in het koninkrijk Timoteüs schrijft:

> Mijn kind, wees sterk door de genade in Jezus Christus. Wat je in aanwezigheid van velen van mij hebt gehoord, geef dat door aan betrouwbare mensen die geschikt zijn om anderen te onderwijzen.[7]

Vermenigvuldigend leiderschap is 'regeneratief'. Het is een vorm van leiderschap die duurzaam en toekomstgericht is, omdat het nieuw leiderschap voortbrengt.

Verder lezen

- Oeds Blok, Hoe gebruik jij je macht als leider. Blog Instituut voor undefended leadership.
- Lieuwe Giethoorn, *Wat betekent het om ambtsdrager te zijn?* Digitale uitgave Protestantse Kerk.
- Sabine van der Heijden e.a., *Samen jong. Kernwaarden van een kerk met alle generaties*. Utrecht: KokBoekencentrum 2022.
- Adam Kahane, *Power and love. Een strategie voor blijvende verandering.* Den Haag: Academic Service 2010.
- Inge Nuijten, *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken.* Den Haag: Academic Service 2012.
- Sake Stoppels, Vruchtbaar missionair leiderschap. Digitale uitgave Protestantse Kerk 2021.
- Sake Stoppels, *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie*. Zoetermeer: Boekencentrum 2013.
- Egbert van der Stouw, Wat is geestelijk leidinggeven? Digitale uitgave Protestantse Kerk.
- Simon Walker, De undefended leider trilogie. Uitgave Instituut voor undefended leadership.

Over de auteur

Egbert van der Stouw werkt al ruim drie decennia ten dienste van de Protestantse Kerk. Hij heeft - professioneel en als vrijwilliger - veel ervaring met het leidinggeven aan processen, en aan teams en groepen. Op dit moment richt hij zich in zijn werk binnen de dienstenorganisatie op het thema 'leidinggeven aan verandering'. Daarnaast is hij als adviseur dienstverlening verbonden aan het classisteam van de classis Gelderland Zuid en Oost. Met de publicatie van zijn novelle Over Leven mag hij zich ook schrijver noemen.

7. 2 Timoteüs 2:1-2 (NBV21)