

Navigeren door onbekend land

Sensemaking als waardevolle kwaliteit voor kerkelijk leiderschap

Als de bakens zo sterk verschuiven, is het lastig te bepalen wat belangrijk is, waar we ons voor moeten inzetten. Waarmee krijgt het leven, ook het geloofsleven, samenhang en betekenis? Een belangrijk aspect van leiderschap ligt daarmee in het narratieve. Welke betekenis heeft ons geestelijk leven in onze tijd? Welke betekenis hebben we nog als kerk? Annemiek de Jonge laat zien hoe de dimensie van betekenisgeving – ze gebruikt het Engelse “sensemaking” – onze manier van leiderschap diepgaand beïnvloedt. Leiders zijn dan niet zozeer strategische visionairs (vanuit een “causation-frame”) maar interpreterende gidsen (vanuit een “effectuation-frame”).

“Sensemaking” and “Inventing” have become the top two predictors of leadership effectiveness.

– Debora Ancona, MIT Sloan School of Management

Ondanks bovenstaande uitspraak van een vooraanstaand schrijver over leiderschap, hebben we het in kerkelijk leiderschap weinig over deze vaardigheden. Uit mijn promotieonderzoek onder missionaire pioniers kwam echter naar voren dat sensemaking wel degelijk een waardevolle kwaliteit voor leiders is. In dit artikel wil ik uitwerken wat sensemaking is en hoe het een waardevolle kwaliteit kan zijn voor kerkelijk leiderschap.

Missionair of gevestigde kerk?

Een van de conclusies van mijn promotieonderzoek *Als een madeliefje tussen de straatstenen* was dat missionaire praktijkmensen gezamenlijk moeten komen tot “een inspirerende en realistische theologie van onderop. Daarbij moet een verbinding worden gelegd tussen de ideaalperspectieven die vanuit de theologie worden geschetst en de dagelijkse missionaire praktijk” (De Jonge, 2022, p. 199). Dit proces

van verbinding leggen wordt in het proefschrift "sensemaking" genoemd. De pioniers uit het onderzoek herkennen direct dat sensemaking een vaardigheid is waarin zij zich oefenen en die ze veel inzetten in de dagelijkse praktijk. Een van hen verzucht: "Nu heb ik een naam voor iets wat ik al tijden intuïtief probeerde te doen." Tijdens de promotieplechtigheid en ook daarna vroegen verschillende voorgangers uit de gevestigde kerken zich af of sensemaking niet ook voor hen een belangrijke kwaliteit van leiderschap zou kunnen zijn. Anderen gaven aan dat voor hun gevoel sensemaking een nieuw woord is voor iets dat zij al heel lang doen. Wat levert aandacht voor sensemaking nu eigenlijk op voor de gevestigde kerk?

In dit artikel wil ik ingaan op die vragen. Het artikel heeft daarom de volgende doelstelling: leiders uit gevestigde kerken laten kennismaken met het concept sensemaking en de betekenis daarvan voor kerkelijk leiderschap.

Daartoe zal ik eerst het begrip sensemaking verder invullen door zowel inzichten vanuit leiderschapstheorie als ook inzichten vanuit de missionaire ecclesiologie te gebruiken.¹ Daarna volgt in paragraaf drie een korte samenvatting van de bevindingen rond sensemaking vanuit de missionaire praktijk. In paragraaf vier zal ik antwoord geven op de vraag wat inzicht in sensemaking nu oplevert voor kerkelijke leiders in gevestigde kerken. Tenslotte volgt een concluderende paragraaf waarin beschreven wordt waarom en hoe sensemaking een waardevolle kwaliteit is voor kerkelijk leiderschap in de 21e eeuw.

Sensemaking: wat is dat?

Om inzicht te krijgen in wat met sensemaking bedoeld wordt, hieronder een korte weergave

van het begrip gezien vanuit de organisatiekunde en vanuit de missiologie.

Sensemaking in de organisatiekunde

Het begrip sensemaking werd in de jaren zeventig van de vorige eeuw geïntroduceerd in de organisatiekunde door Karl E. Weick. Het wordt in de leiderschapstheorie gedefinieerd als "de activiteit die ons in staat stelt om de voortdurende complexiteit van de wereld om te zetten in een 'situatie die expliciet in woorden wordt begrepen en die als springplank naar actie dient'" (Ancona, 2012, p. 4, eigen vertaling). Sensemaking als kwaliteit van leiderschap is dan het vermogen van leiders om betekenisvolle, geloofwaardige en motiverende narratieven te ontwikkelen in een steeds dynamischer en veranderlijker omgeving. Sensemaking richt zich in de organisatiekunde op de totstandkoming van een gezamenlijk verhaal door het ontwerpen en telkens "in actie" testen van betekenisgeving. Het houdt in dat een plausibel beeld wordt gevormd van een veranderende wereld, dat dit beeld samen met anderen wordt getest door gegevens te verzamelen, actie te ondernemen en gesprekken te voeren om vervolgens het beeld te verfijnen of te verlaten, afhankelijk van hoe geloofwaardig het is in de praktijk. Weick vergelijkt het proces van sensemaking met cartografie. Wat we in kaart brengen hangt af van waar we kijken, op welke factoren we ons richten, en welke aspecten van het terrein we besluiten weer te geven. Aangezien deze keuzes bepalend zijn voor het soort kaart dat we produceren, bestaat er geen objectieve of beslissende kaart van een terrein. Het belang van sensemaking is dat het ons in staat stelt om te handelen wanneer de wereld zoals we die kenden lijkt te zijn veranderd. Het geeft ons iets om ons aan

vast te houden om angst op afstand te houden (Ancona, 2012, p. 6).

Leiderschap is een proces waarbij betekenis wordt gegeven aan wat mensen samendoen, zodat mensen het begrijpen en zich eraan committeren (Quinn, Harding, Burbach & Matkin, 2009). Daarbij begrijpt een goede leider dat sensemaking een continu proces is dat in een gezonde organisatie voortdurend plaatsvindt.²

Sensemaking als leiderschap is het proces van het creëren van gedeelde betekenis. Daarvoor moet de leider het vermogen ontwikkelen om een veranderende wereld te begrijpen en in kaart te brengen. Daarbij is het belangrijk op te merken dat een dergelijke “kaart” niet meer is dan een startpunt. Het doel is niet een beslissend verhaal te produceren, maar een verhaal dat motiveert. Dit alles betekent niet dat sensemaking willekeurig is. Kaarten en verhalen zijn meer of minder plausibel, naarmate ze meer of minder recht doen aan de werkelijkheid zoals die door de groep wordt ervaren.

Om de doelen van plausibiliteit, motivatie en gezamenlijke actie te bereiken bestaat sensemaking in de organisatiekunde uit drie stappen (vgl. Ancona, 2012, pp. 7-11):

1. Verken het bredere systeem/de omgeving;
2. Maak een kaart of verhaal van de situatie;
3. Onderneem actie om het systeem te veranderen en ervan te leren.

Bij het ontdekken van de context is het belangrijk dat de leider open blijft staan voor andere dan het eigen perspectief, voor inbreng van teamleden, voor nuance en de kennis van “degenen die het dichtst bij de situatie staan” (Ancona, 2012, p. 9). Daarnaast is het nodig dat de “kaart of het verhaal” ontstaat uit de manier waarop men de situatie begrepen heeft. Het is

namelijk van belang om niet te blijven denken vanuit “oude” referentiekaders wanneer men de weg wil zoeken in een nieuwe omgeving. Tenslotte is sensemaking een proces dat erom vraagt al doende te leren en verder te ontwikkelen. Daarbij moet in het oog gehouden worden dat gedrag telkens impact heeft op het verstaan van de werkelijkheid.

Sensemaking in de missiologie

De Britse theoloog Michael Moynagh (2017) schrijft over innovatie, missie en ecclesiologie, waarbij hij ook aandacht schenkt aan sensemaking. Verandering behelst volgens Moynagh achtereenvolgens zes stappen: ontevredenheid, verkenning, sensemaking, versterking, rand van chaos en transformatie (pp. 28-37). Deze verschillende fasen zijn niet naadloos van elkaar te scheiden, maar kunnen wel beschreven worden als verschillende stappen in het veranderingsproces. Verandering ontstaat vanuit ontevredenheid met de status-quo. Vervolgens creëert men een nieuw verhaal met nieuwe betekenissen waardoor de verbeelding wordt gevoed en nieuwe interventies worden aangemoedigd. Sensemaking is bij Moynagh de meest expliciet-theologische stap van het veranderingsproces en cruciaal voor het welslagen van de verandering. Theologische sensemaking definieert Moynagh als volgt: “een verhaal vervaardigen dat verbindt wat zich ontpopt vanuit het koninkrijk met de door God gegeven waarden en geschiedenis van het team (Moynagh, 2017, p. 32, eigen vertaling). Het gaat erom teamleden te helpen steeds weer om zich heen te kijken, om in de dagelijkse werkelijkheid (sporen van) het Koninkrijk van God te leren zien en om hen te bemoedigen om te blijven experimenteren.

Hoe werkt sensemaking in een kerkelijke setting?

Situatie:

Een protestantse kerk in een middelgrote stad merkt dat het aantal actieve leden daalt. Het kerkgebouw is groot, kostbaar in onderhoud, en staat vaak leeg. De kerkenraad vraagt zich af: Wat moeten we met dit gebouw?

Stap 1: Verken het bredere systeem/ de omgeving

De kerkleiders gaan in gesprek met:

- Gemeenteleden van verschillende generaties
- Buurtbewoners en lokale organisaties
- De gemeente (over ruimtelijke ordening en sociale behoeften)
- Andere kerken in de stad

Ze ontdekken dat:

- De buurt kampt met eenzaamheid en gebrek aan ontmoetingsplekken
- Jongeren zich niet verbonden voelen met de kerk
- Er behoefte is aan een plek voor zingeving, dialoog en praktische hulp

Stap 2: Maak een kaart of verhaal van de situatie

De kerkleiders brengen de inzichten samen in een narratief:

“Onze kerk staat op een kruispunt. Het gebouw is niet alleen een plek van eredienst, maar een potentieel centrum van gemeenschap. De verhalen van onze burens, jongeren en ouderen wijzen ons op een roeping: present zijn in de wijk.”

Ze visualiseren dit met:

- Een schets van mogelijke functies van het gebouw
- Een tijdlijn van veranderingen in de wijk
- Verhalen van betrokkenen als “vensters” op de situatie

Stap 3: Onderneem actie om het systeem te veranderen en ervan te leren

De kerkleiders besluiten:

- Een deel van het gebouw open te stellen als buurtcentrum
- Samen te werken met welzijnsorganisaties
- Nieuwe vormen van viering en ontmoeting te ontwikkelen

Ze evalueren regelmatig:

- Wat werkt wel/niet?
- Hoe verandert de betrokkenheid?
- Welke nieuwe vragen ontstaan?

Sensemaking gaat ook hier niet om streven naar objectiviteit, het beheersen van alle informatie of het verwoorden van de laatste waarheid, maar om wat voor de groep plausibel en geloofwaardig is, wat de groep stimuleert

tot handelen, en wat dit handelen betekenisvol maakt in het licht van de geloofsovertuigingen die de groep deelt.

Sensemaking komt dus op uit gezamenlijke reflectie op missionair handelen, in de over-

tuiging dat dit handelen niet slechts neerkomt op het toepassen van bestaande kennis op nieuwe contexten, maar dat dit handelen zelf ook nieuwe betekenis genereert. Dat gaat samen met een visie op de werkelijkheid als niet (volkomen) gedetermineerd, maar open en dynamisch. Om dit duidelijk te maken beschrijft Moynagh twee verschillende manieren waarop missionair leiderschap interacteert met de omgeving: *causation* en *effectuation* (Moynagh, 2017, pp. 60-63). Verandering vindt altijd plaats binnen een van beide frames. Bij *causation* begint men met een duidelijk doel voor ogen en volgt in grote lijnen een voorgeschreven methodiek. Men gaat ervan uit dat de werkelijkheid onafhankelijk is van ons denken en handelen en min of meer wetmatig is geordend. Missie draait zodoende om het ontdekken van gegevens en patronen die missionair succes mogelijk maken. Dit vraagt om een doelgerichte, projectmatige aanpak, waarin voortdurend wordt gezocht naar een zo effectief mogelijke interventie in de werkelijkheid. Binnen deze benadering is de taak van het leiderschap vooral het zo helder mogelijk verwoorden van de principes en ideeën die moeten worden begrepen en toegepast en vervolgens het stimuleren van de groep bij het in praktijk brengen daarvan. In het causation-frame is weinig plaats voor sensemaking in de zin van het ontdekken van nieuwe betekenissen.

Bij *effectuation* daarentegen wordt al experimenterend en improviserend een weg vooruit gezocht en is het doel in grote mate onduidelijk. Hier wordt uitgegaan van een niet-gedetermineerde werkelijkheid, waarvan mensen deel uitmaken en waarmee zij voortdurend interacteren. Missie is hier niet zozeer het ingaan op

mogelijkheden die zich min of meer objectief en wetmatig voordoen, maar de missie verandert de werkelijkheid door haar interventie en verandert zelf daardoor ook weer. Hierbij past een minder projectmatige en meer experimenterende aanpak waarbinnen ook sensemaking een plaats krijgt. Binnen deze benadering is de taak van het leiderschap om samen met de groep in dialoog te ontdekken welke nieuwe betekenissen opkomen uit de interactie van de groep met de context, en wat dit betekent voor het betekenis-gevende verhaal (de "kaart") waarmee de groep werkt.

Sensemaking is dus vooral relevant in tijden van onzekerheid, verandering en ambiguïteit, en draait om betekenisgeving in complexe situaties. Die betekenisgeving richt zich op het begrijpen van mensen en situaties en dat wat door Anna Ruddick het "hermeneutisch spel" wordt genoemd (Ruddick, 2020, pp. 34-36; Barentsen & Blok, 2024, pp. 336-39). Hermeneutisch spel is een mooie beschrijving van wat er gebeurt bij sensemaking omdat het de openheid, de creativiteit en het relationele aspect van betekenisgeving benadrukt.

Sensemaking in de missionaire praktijk

Uit het korte onderzoeksverslag hieronder komt naar voren dat sensemaking een belangrijke kwaliteit is voor leiders van missionaire praktijken. Hoe dat er in de praktijk uit kan zien wordt hieronder beschreven.³

Kerk voor Stad

Kerk voor Stad is een gemeenschap van ongeveer 800 mensen, die deel uit maakt van een gevestigd kerkverband. Kerk voor Stad is gevestigd in een groeiende stad en bestaat uit veelal jonge gezinnen. Binnen de kerk is een

missionair team actief dat zich heeft gevormd rond de voorganger en een van de ouderlingen. Dit team wil de gemeenschap voorgaan in het bouwen van een cultuur van discipelschap, wat betekent dat van gemeenteleden verwacht wordt dat zij groeien in onder meer hun relatie met God en met mensen van buiten de kerk.

Binnen Kerk voor Stad is met name de voorganger bezig met sensemaking. Vooral in preken is hij gewend heel direct in te gaan op datgene wat er in de kerkelijke gemeenschap gebeurd is in de afgelopen week. Hij koppelt in preken dagelijkse gebeurtenissen aan zijn theologische boodschap en maakt dit aan het einde van zijn preek liefst zo concreet mogelijk in adviezen en aanwijzingen voor de praktijk. Sensemaking gaat bij de voorganger vooral over het hebben van aandacht voor trends in de samenleving en het duiden van zulke trends voor het "leven als christen".

Het missionaire team van Kerk voor Stad is vooral met sensemaking bezig tijdens bijeenkomsten die wel iets weg hebben van een coachsessie. Hier werd deze bijeenkomst een "huddel" genoemd, in een andere setting zou men het hebben over een kleine kring, bijbelgroep of pastorale kring. Onder leiding van de voorganger gaan de teamleden op zoek naar Gods stem in hun leven en hun eigen antwoord daarop. Deze sessies helpen een ouderling te besluiten een dag minder te gaan werken om zich zo meer in te kunnen zetten voor het missiewerk, en zijn voor een ander teamlid van betekenis als het gaat om het houden van focus op zijn missie.

In Kerk voor Stad draait het ondanks alle inspanningen en het duidelijk aandacht geven aan alle stappen van sensemaking (zie het model van Ancona hierboven) vaak meer

om persoonlijke betekenisgeving (meaning-making) dan om sensemaking (gezamenlijke betekenisgeving). Alles wat te groot is om persoonlijk aan te pakken verdwijnt daardoor al snel buiten beeld in deze gemeenschap. Uiteindelijk lijkt het doel van alle inspanningen meer op het "in zijn kracht zetten van de gelovige" dan op "gezamenlijk betekenis geven aan datgene wat zich voordoet in de werkelijkheid." Een belangrijk aspect van sensemaking, de dialoog en het gemeenschappelijk ontwerpen van een gezamenlijk narratief, ontbreekt in Kerk voor Stad.

Sensemaking in de Buurtkerk

De Buurtkerk is een kerk die begonnen is door en voor mensen uit een arbeiderswijk van een middelgrote stad. De oprichter van de kerk was voorheen voorganger bij een gevestigde kerk. Hij is met een aantal gemeenteleden een nieuwe gemeenschap begonnen die vooral "een plantje van eigen bodem" wil zijn in de stadswijk. De startgemeenschap was klein: 14 volwassenen en een aantal kinderen. De groei ontstond maar moeizaam; pas tien jaar later is er sprake van enige groei. Om Buurtkerk te worden heb je een lange adem nodig, daarvan is iedereen vanaf het begin overtuigd.

In de Buurtkerk is het vooral de voorganger die steeds weer een proces van sensemaking initieert. Hij stimuleert zijn kernteam om na te denken over de vraag: "Wat zie jij God doen in de wijk?" en vertelt in contact met teamleden onvermoeibaar over wat hij ziet van God in de wijk. Teamleden vinden dat erg fijn omdat het hen helpt om datgene wat er om hen heen gebeurt in het licht te zien van het Koninkrijk van God en omdat ze zo steeds beter leren in hun huidige context sporen van Gods Rijk te zien.

Door het proces van sensemaking worden hun ervaringen in de wijk en de verhalen van buurtgenoten geduid en “in een verhaal gezet”.

In de praktijk van het werk blijkt het ontdekken van Gods werk in de gebroken levens van mensen in de wijk niet makkelijk te zijn en daarom is de aandacht die de voorganger hieraan besteedt meer dan welkom. Zijn vermogen om de gebroken werkelijkheid te zien en te gebruiken als vindplaats van goddelijke schatten, sterken en enthousiasmeren zijn teamgenoten tijdens het proces van missionaire gemeenschapsvorming. Het blijkt echter wel moeilijk te zijn om van sensemaking een gezamenlijk proces te maken. De voorganger initieert, maar de andere teamleden participeren nog weinig.

Terugkijkend op het onderzoek in beide missionaire gemeenschappen valt op dat in beide gevallen het moeilijk is om het “gezamenlijke zoeken” naar betekenisgeving vorm te geven. In Kerk voor Stad wordt sensemaking al snel meer persoonlijk meaning-making en in Buurtkerk participeren deelnemers wel in de dialoog, maar wordt van de leider veel initiatief verwacht als het gaat om sensemaking. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de betekenis van sensemaking voor leiders van gevestigde kerken, maar nu kan alvast benadrukt worden dat zeer waarschijnlijk het “gezamenlijke proces” rond sensemaking leiders voor een duidelijke uitdaging zal stellen.

Sensemaking als kwaliteit voor kerkelijk leiderschap

Wat levert sensemaking nu op voor de leiders van gevestigde kerken? Is het grootste probleem van sensemaking in gevestigde kerken, het vormgeven van een “gezamenlijk proces”, net als in missionaire setting? Is sensemaking

als “verbinding leggen tussen Gods Woord en de dagelijkse werkelijkheid” niet gewoon een nieuw woord voor iets dat voorgangers in de kerk al eeuwen doen? Kortom: wat kan sensemaking betekenen voor kerkelijk leiderschap?

Om antwoord te vinden op bovenstaande vragen is het goed eerst te kijken naar de twee frames voor verandering die Moynagh beschrijft, omdat de keuze voor het frame bepalend is voor de mate waarin sensemaking een nieuwe en/of waardevolle kwaliteit is voor het leiderschap. In veel gevestigde kerken wordt vrij automatisch gekozen voor het causation-frame als het gaat om denken over en werken aan verandering. Binnen dit frame wordt van het leiderschap verwacht dat zij een ideaal, een visie verwoorden waar men projectmatig, via voorgeschreven stappen, naar toe gaat bewegen. Sensemaking heeft binnen deze manier van werken weinig functie en zeker geen innovatieve kracht. Met andere woorden, wanneer leiders van gevestigde kerken tevreden zijn met het vertrouwde causation-frame en ervan overtuigd zijn dat werken aan verandering nog steeds prima gaat via voorgeschreven stappen richting een duidelijk doel, dan is het niet nodig zich te verdiepen in sensemaking.

Maar wanneer verandering gevoeld wordt als urgent maar het nog niet duidelijk is waar die verandering dan precies uit moet komen, juist omdat er zoveel onzeker en ambigu is in de wereld om ons heen, dan is het wellicht passender de verandering aan te gaan binnen het effectuation-frame. Dat frame is volgens Moynagh en de nieuwste inzichten uit leiderschapstheorie heel passend in de snel veranderende omgeving van de huidige westerse samenleving.⁴ Binnen dit frame is sensemaking een waardevolle en “nieuwe” kwaliteit die

nodig is om een weg te zoeken door een onbekend en steeds veranderend landschap.

Een van de eerste vragen die kerkelijk leiderschap zich moet stellen is: Hoe kijken wij aan tegen verandering? Kiezen we voor een causation-frame dat veiligheid en comfort kan bieden, of denken we dat die manier van werken niet meer past bij de huidige tijd en context, en willen we daarom groeien in denken en werken vanuit het effectuation-frame? En wat betekent het voor ons om de veiligheid en het comfort van het “goed weten hoe het zit” los te laten en samen met anderen op zoek te gaan naar betekenis?⁵

Wanneer dan vervolgens wordt gekozen wordt voor een effectuation-frame en voor een onderzoekende en open houding, is het voor theologisch leiderschap ook belangrijk om werk te maken van sensemaking. Niet alleen omdat sensemaking de meest theologische stap van het veranderingsproces is, maar ook omdat juist sensemaking heel andere vaardigheden vraagt dan men waarschijnlijk geleerd heeft tijdens de opleiding.

Sensemaking vraagt van theologisch leiderschap dat het niet langer zelf de verbinding legt tussen de ideaalperspectieven die vanuit de theologie worden geschetst en de dagelijkse praktijk, maar dat het de deelnemers aan de gemeenschap stimuleert tot het gezamenlijk vormen van een inspirerend en motiverend verhaal. In essentie herdefinieert de nadruk op sensemaking de leider van iemand die autoriteit en invloed uitoefent vanuit een voorgegeven visie, naar iemand die een dialoog faciliteert waarin betekenis opkomt vanuit dynamiek tussen groep en context. Dat betekent voor de leider dat hij of zij niet alleen de Schrift moet leren lezen en uitleggen, maar dat

ook het leren lezen van de steeds veranderende en weerbarstige context een belangrijk deel moet gaan uitmaken van de scholing van theologisch leiders. Bovendien verandert de manier waarop deze kennis en vorming wordt gedeeld met anderen, niet zozeer als gerichte instructie, maar meer als aanpak waarbij de deelnemers in hun context centraal staan.

Op de achtergrond speelt bij sensemaking zeker ook de theologie een rol. Voorondersteld is het vermoeden dat Gods Geest zich beweegt in de werkelijkheid en dat gelovigen mogen participeren in die beweging van God.⁶ Voorondersteld is ook dat ieder mens, niet alleen de leider, een betekenisgevend wezen is dat als zodanig aan sensemaking doet. Dat betekent dat sensemaking nooit bij de leider kan blijven hangen, of enkel initiatief vraagt van hem of haar. Vanuit narratieve theorieën over de mens en leiderschap (Roberts & Sims, 2017) is dat eenvoudig aan te wijzen. De taak van een leider is dus niet zozeer om in sensemaking te voorzien (alsof het er anders niet zou zijn), maar om bronnen en verhalen aan te reiken zodat gelovigen hun sensemaking beter of anders op het grote verhaal van Gods missie, de bijbel, de kerk, de samenleving en hun relaties kunnen afstemmen – en het kunnen verbinden met meaning-making in hun eigen leven.

Dat is een grotere verschuiving dan men in de kerk vaak waar wil hebben, vooral ook omdat het verhaal dat zo gevormd wordt niet pretendeert objectief of beslissend te zijn. De enorme toename van data in de informatiesamenleving en de belangen die gemoeid zijn met elke visie op de werkelijkheid maken objectiviteit onmogelijk. Vandaar ook de voorliefde voor metaforen als “kaart” en “verhaal” bij experts in sensemaking. Geen enkele kaart biedt het

beslissende perspectief op de wereld en geen enkel verhaal heeft het laatste woord. Verhalen en kaarten roepen alleen wel op tot beweging en voortgang. De vraag is echter of het theologisch leiderschap om kan gaan met onzekerheid, subjectiviteit en experiment zonder het gevoel te hebben daarmee haar gelovig fundament prijs te geven. Dat is spannend en vraagt gezamenlijke theologische reflectie en gesprek. Niet alleen van leiders met hun gemeenteleden, maar ook van kerkelijk leiders onderling.

Conclusies

In een wereld die snel verandert en in de weerbarstige context van het seculiere Westen is het voor gemeenschappen belangrijk gezamenlijk te werken aan betekenisvolle verhalen die mensen richting en verantwoordelijkheid geven. In christelijke geloofsgemeenschappen gebeurt dat door na te denken over dagelijkse ervaringen in het licht van Gods beloften met als doel om gemeenteleden te motiveren actief aan de slag te gaan. Van theologisch leiderschap wordt daarin gevraagd dat men geschoold is in zowel het lezen van de Schrift als het lezen van de werkelijkheid en dat men de gemeenteleden kan leiden in een dialogisch proces waarin de groep gezamenlijk betekenisvolle verhalen kan ontwikkelen. Sensemaking is daarbij een cruciale vaardigheid, waarin veel leiders nog weinig scholing hebben ontvangen, al wordt op verschillende plekken al wel aandacht gegeven aan bijvoorbeeld narratieve theologie en het belang van hermeneutisch spel. De wereld verandert, niet alleen rondom missionair bevlogen gemeenschappen, maar ook rondom gevestigde kerken. Christelijke gemeenschappen en kerken veranderen mee,

hoe dan ook. Voor leiders, zowel in missionaire gemeenschappen als in gevestigde kerken geldt dat het nodig is om waar het kan stuur te geven aan die verandering, om richting te zoeken en te geven op weg door een onbekend land. Daarvoor is sensemaking niet alleen een waardevolle, maar ook een noodzakelijke kwaliteit voor het leiderschap.

Noten

- 1 In het korte bestek van dit artikel focus ik op enkele basisartikelen en daarnaast op inzichten vanuit *educational leadership* waar de term sensemaking ook wordt gebruikt. Voor de inzichten vanuit de missiologie focus ik voornamelijk op Moynagh (2017).
- 2 Ancona en Quinn et al. maken niet – zoals anderen soms wel doen – een onderscheid tussen sensemaking (proberen te begrijpen wat buiten jezelf gebeurt) en meaning-making (geven van betekenis aan gebeurtenissen voor jezelf). Zie voor dit onderscheid bijvoorbeeld <https://conversational-leadership.net/sensemaking/> (laatst bezocht op 26 mei 2021). Sensemaking in de zin van Weick gaat over het proces van gezamenlijke betekenisgeving, waar individuele betekenisgeving in opgenomen is.
- 3 Deze paragraaf is gebaseerd op onderzoek in Kerk voor Stad en Buurtkerk (De Jonge, 2022). Namen en specifieke termen zijn voor de leesbaarheid zoveel mogelijk vermeden.
- 4 Moynagh combineert in zijn boek het effectuation-denken met een innovatie framework dat ontstaan is uit het complexiteits-denken. Uit dit innovatie-framework kwamen de verschillende fasen van het veranderingsproces voort. Het innovatie-framework past veel beter bij effectuation dan bij causation denken. Deborah Ancona schrijft niet zozeer over het causation- of effectuation-frame maar beschrijft op vergelijkbare wijze dat sensemaking een kwaliteit van leiderschap is die beter past bij deze tijd dan *visioning*, een kwaliteit die eerder heel belangrijk was voor leiders.
- 5 Hoewel ik weet dat in veel kerken er maar een persoon is vrijgesteld als kerkelijk leider, meestal de voorganger of de dominee, spreek ik het kerkelijk leiderschap hier toch bewust aan als meervoud. Kerkelijk leiderschap zou mijns inziens moeten bestaan uit een kerkenraad of oudstenraad die gezamenlijk dit gesprek over een veranderende context en veranderingen in de gemeenschap aan moet gaan. De betaalde kracht kan hierin initieënd werken, maar kan nooit de vrijwillige leiders uit het oog verliezen.
- 6 Dit is een vorm van Missio Dei theologie, voor een bespreking van deze theologie en het discours hieromheen binnen de evangelicale beweging, zie De Jonge, 2022, pp. 85-90.

Literatuur

- Ancona, D. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. In S. Snook, N. Nohria & R. Khurana (Eds.). *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing and being* (pp. 3-19). Sage.
- Barentsen, J. & Blok, O. (2024). *Wakker in Gods wereld: kerk-zijn in de 21^e eeuw*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Ekris, K. van. (2023). Epifanische sensitiviteit: Empirisch-theologische schets van een podcastserie. In S. Stoppels, J. M. Praamsma & J. M. Abrahamse (Eds.), *Zoeken naar de dingen die boven zijn: Heil in een seculiere tijd* (pp. 163-170). KokBoeken-centrum.
- de Jonge, A.M. (2022). *Als een madeliefje tussen de straatstenen. Soteriologische en ecclesiologische opvattingen van practitioners in evangelicale missionaire gemeenschapsvorming*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Moynagh, M. (2017). *Church in life: Innovation, mission and ecclesiology*. SCM.
- Quinn, C., Harding, H., Burbach, M. & Matkin, Gina. (2009). *Sensemaking leadership and teams in a knowledge-based global workplace*. Paper presented at The 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management, Orlando, FL.
- Roberts, V.S. & Sims, D. (2017). *Leading by story: Rethinking church leadership*. SCM.
- Roxburgh, A.J. (2010). *Missional map-making: Skills for leading in times of transition*. Jossey-Bass.
- Ruddick, A. (2020). *Reimagining mission from urban places: Missional pastoral care*. SCM.