



‘Hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger’

Joke van Saane ontwikkelde zich tot een zelfbewuste godsdienstpsychologe. Na haar studie psychologie en onderwijskunde is zij gepromoveerd in de godsdienstpsychologie. Zij is bijzonder geïnteresseerd in de menselijke kant van het geloven. In haar laatste boek *Geloofwaardig leiderschap* (2012) worden theorieën over leiderschap gerelateerd aan de religieuze context: de specifieke kenmerken van religieuze groepen en de persoonlijkheidskenmerken van religieuze leiders. Als wetenschapper in de universitaire wereld en als praktiserend christen binnen haar geloofsgemeenschap neemt zij geen blad voor de mond. Vanuit een buitenstaandersperspectief, dus met een niet-theologische blik, keek Nico Krijn samen met haar naar leiderschap in de kerken.

NICO KRIJN: Wij kijken vanuit een psychologische visie naar leiderschap in een snel veranderende kerk. Wat is er nodig, wat gaat er mis en wat zijn de lacunes?

JOKE VAN SAANE: Het is belangrijk om na te denken over religieus leiderschap bij kerken in een veranderende context, maar het is wel een breed thema. Traditioneel gezien is leiderschap een ondergeschoven kindje in de kerken. Theologen werden tijdens hun opleiding volgestopt met zaken als dogmatiek en kerkgeschiedenis. Wan-

neer ze aan de slag gingen kwamen ze er in de praktijk achter dat ze ook nog een kerk moesten runnen. Hoe doe je dat eigenlijk? In de nascholing werd wel aandacht besteed aan leiderschap en tegenwoordig is het ook opgenomen in de theologenopleiding. Dus de aandacht voor leiderschap is de afgelopen jaren verschoven van de nascholing naar het voortraject. Dat is een gunstige ontwikkeling.

Bij leiderschap wordt vaak alleen naar de leider gekeken. Welke leider boekt het beste resultaat en wie heeft het meeste succes? Vervolgens



Joke (prof.dr. J.W.) van Saane is hoogleraar Onderwijs, Theologie en Godsdienstpsychologie aan de Faculteit der Godgeleerdheid van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

vraagt men zich af welke eigenschappen zo'n leider heeft en wat we daarvan kunnen leren. Leiderschap heeft echter te maken met een proces waarin zowel de leider als de leden van de organisatie elkaar voortdurend beïnvloeden. Dit interactieve proces is een tweerichtingsverkeer, waarin leider en volgers – in kerkelijke termen voorganger en gelovigen – elkaar ontmoeten. Op dat raakvlak bevindt zich leiderschap.

In het verleden was een gemeente van gelovigen vrij passief en volgzaam. De gemeente stemde gemakkelijk in met de voorganger en plaatste hem op een behoorlijk voetstuk. De voorganger liet het zich welgevallen en ging als een herder voor zijn kudde uit. Uiteraard is dit een karikatuur, niet bij alle gemeenten verliep het zo.

Tegenwoordig is dit radicaal veranderd. De gemeente is nog steeds een groep en functioneert ook als zodanig. De individuen van die groep zijn allemaal op zoek naar hun levensbestemming en wensen op hun eigen specifieke manier het geloof te ervaren. Al die unieke individuen verwachten dus iets anders van hun voorganger.

Roldiffusie

KRIJN: Dat was toch vroeger ook zo?

VAN SAANE: Dat was zo, maar er is tegenwoordig veel meer individuele ruimte in de gemeenten gekomen. Vroeger was je lid van een kerk en wist je wat je wel en wat je niet geloofde. Dat weten we nu niet meer. Je kunt wel ergens bij horen, maar dan weet je nog niet wat je gelooft. Bovendien is men tegenwoordig veel mondiger en men voelt zich voor zichzelf verantwoordelijk. En er is de mogelijkheid om te kiezen. Wanneer het je in een kerk niet bevalt, vertrek je. Gelovigen stemmen met hun voeten. Een voorganger die zijn kerk ziet leeglopen beseft dat dit met allerlei zaken te maken heeft, maar ook met de relatie voorganger – gemeente.

Het is voor een voorganger moeilijk te bepalen hoe hij het best kan functioneren. Deze rol-onduidelijkheid – 'roldiffusie' genoemd – van voorgangers is een groot struikelblok. Ze weten eigenlijk niet zo goed waar ze aan toe zijn. Zelfs anno 2016 zijn ze nog niet goed ingesteld op die mondige individuele kerkgangers. Andersom komen die ruimtezoekende kerkgangers niet aan hun trekken met een traditionele voorganger. Iedereen is van goede wil en toch zie je de problemen ontstaan. ▷



Identiteitsconstructie

VAN SAANE: Veel individuele gelovigen zijn losgeraakt van de voorganger. Ondanks dat zijn die gelovigen vaak nog wel affectief afhankelijk van die voorganger. Ze hebben hem nodig om te bevestigen dat ze met hun geloof op de goede weg zijn. De individuele gelovigen zijn vaak ook losgeraakt van de gemeente, maar die gemeente speelt een belangrijke

rol in een proces dat we 'identiteitsconstructie' noemen. Het deel uitmaken van een religieu-

ze groep is een belangrijk aspect bij het vormen van identiteit. Het is een behoefte van gelovigen bij zo'n groep te behoren. De gelovigen zijn afhankelijk van de voorganger en zitten midden in dat proces van constructie van identiteit. Een voorganger die zijn rol kleiner denkt dan die in werkelijkheid is, weet niet wat er van hem verwacht wordt. Veel voorgangers bevinden zich in zo'n spanningsveld.

KRIJN: Is er een oplossing voor?

VAN SAANE: Er is helaas geen pasklare oplossing voor. Het is belangrijk dat een voorganger beseft dat de afhankelijkheid en het vormen van identiteit een grote rol spelen. Dan wordt de zaak duidelijker voor hem en motiveert het hem te handelen. Het schept ook openheid en het neemt de vrees weg over wat er staat te gebeuren. De voorganger krijgt oog voor zijn schaduwkanten. Wanneer hij zijn ogen ervoor sluit, geeft hij ruim baan aan zijn donkere kant, met alle gevolgen van dien.

Een euvel in kerkelijke kringen is dat voor-

gangers sterk het gevoel hebben dat ze tot dit werk geroepen zijn. Daarbij zijn ze stevig afhankelijk van de waardering van anderen. Ze vinden het prettig dat anderen hun roeping erkennen en zeggen dat ze het goed doen. Vaak gaat een sterke roeping samen met een gebrek aan zelfvertrouwen. Wanneer je je niet bewust bent van de afhankelijkheid en de rol die je speelt in

het proces van identiteitsconstructie, heb je ook geen weet van die kant van jou die voortdurend op zoek is naar

waardering van anderen. In uiterste consequentie kan dat aanleiding geven voor misbruik op allerlei vlakken, van emotioneel tot financieel.

Kampioen van de groep

KRIJN: Wordt er niet erg veel verwacht van een voorganger? Aan de ene kant is hij een spirituele leider, aan de andere kant moet hij ook het profane aspect kunnen behartigen. De kerk is ook een vereniging met een bestuur, budget, beleidsplan, enzovoort.

VAN SAANE: Er wordt waanzinnig veel van een voorganger verwacht. Je bent als voorganger inderdaad de verbinding met het transcendente. Maar daarnaast moet je ook voorzitter zijn, conflicten kunnen hanteren, weten van veranderingen, verstand hebben van financiën en noem maar op. De gemeenten moeten leren dat een voorganger niet van alle markten thuis kan zijn. Bovendien heeft hij te maken met vrijwilligers, die zo goed zijn zich een avond op te offeren, maar daarvoor wel gewaardeerd willen worden. Hoe stuur je de vrijwilligers aan en hoe



kun je ze laten doen wat jij van plan was?

Als voorganger ben je ook de kampioen van de groep. Jij bent degene die naar buiten treedt. Als er in je stad wat gebeurt, krijg jij de burgemeester op bezoek. Jij bent het boegbeeld. De gemeenteleden willen graag denken: ja, daar hoor ik bij! Hij zorgt ervoor dat wij er toe doen. Communicatie en pr moet een voorganger ook in zijn pakket hebben.

Bij de VU in Amsterdam hebben we, naast opleidingen voor christelijke voorgangers, tegenwoordig ook een opleiding voor islamitische voorgangers in huis. Islamitische geloofs-gemeenschappen kampen met nog meer problemen. Voor een deel heeft zo'n gemeenschap te maken met voorgan-

gers die opgeleid zijn in landen van herkomst, waar hun rol veel kleiner was. En hier moeten ze ineens een moskee runnen en wordt er in één moeite door verwacht dat ze wat doen aan de radicalisering, dat ze hun mond klaar hebben bij allerlei actualiteiten, dat ze alle ontwikkelingen volgen, dat ze een liberalere vorm van islam ontwikkelen, dat ze fatsoenlijk Nederlands spreken. Allemaal eisen die in het land van herkomst niet aan hen gesteld werden. Het is voor die mensen behoorlijk ingewikkeld.

Paradox

KRIJN: Je ziet dat de kerken leeglopen. Er is steeds minder behoefte om lid te zijn van een geloofsgemeenschap met een spirituele leider. Mensen zoeken hun spirituele weg buiten de kerk. Wat betekent dit voor de lidmaten die achterblijven?

VAN SAANE: Het is een paradox. Hoe leger de kerk wordt, hoe meer de mensen die lid blijven behoefte hebben aan iemand die hun keuze bevestigt. Wanneer je meegaat met de massa van de kerk, zorgt die massa ervoor dat je denkt: ik heb een goede keuze gemaakt. Maar in een lege kerk wordt de manier hoe de voorganger zich presenteert steeds belangrijker. Dus, hoe leger de kerk, hoe belangrijker de voorganger wordt.

Soms speelt een lage opleiding een rol bij het lidmaatschap van een kerk. Men beschikt dan over weinig vrijheid en keuzemogelijkheden en blijft in de kerk omwille van de sociale con-

tacten. Tegelijk kiezen anderen uit volle overtuiging voor het geloof en blijven lid. Zij bewegen zich soms tegen

de stroom in en belijden een orthodoxe vorm van geloof. Daarnaast is er behoefte aan meer vrijzinnige vormen van geloven. De verschillende motivaties verdragen elkaar niet altijd even goed.

Tegenwoordig fuseren kleiner wordende kerken. Wanneer twee gemeenten intensief met elkaar gaan samenwerken, moet één voorganger het veld ruimen en ernaast wordt iemand tijdelijk aangesteld om op projectbasis te werken. Zo'n tijdelijke medewerker vervult dan een specifieke taak en hoeft niet meer een schaaap met vijf poten te zijn. Maar altijd heb je iemand nodig die als boegbeeld van de gemeente functioneert.

Eigen ontwikkeling

KRIJN: Zowel gelovigen als voorganger maken een spirituele ontwikkeling door. De voorgan- ▷

*'Je hebt altijd iemand nodig
die als boegbeeld van een gemeente
functioneert'*



ger ontwikkelt zich als theoloog sneller dan de gemeente, die toch redelijk statisch is. De voorganger kan zijn geloof verdiepen, maar ook de andere kant op gaan, die van relativering. Hoe voorkom je dat je uit elkaar groeit? Hoe voorkom je een zekere vervreemding?

VAN SAANE: Vervreemding is een probleem waar je tegenaan loopt en dat is niet te voorkomen. Het gebrek aan ruimte voor eigen ontwikkeling is de belangrijkste factor die aan de basis ligt van een burn-out van voorgangers. Aan de ene kant verlangen gelovigen dat hun voorganger authentiek en charismatisch is, dat hij leeft vanuit zijn geloof en laat zien wat hem echt raakt. Aan de andere kant is niet de hele gemeente ervan gediend te weten hoe de spiritualiteit van hun voorganger zich ontwikkelt.

KRIJN: Stel dat een voorganger de weg inslaat van relativëren. Hij kan zijn eigen ontwikkeling niet verloochenen, maar kan hij dan nog wel de rol van voorganger blijven vervullen? Het wordt dan toch onecht?

VAN SAANE: Of juist heel professioneel! Ik denk namelijk niet dat dit een-op-een hetzelfde is. Als je je eigen geloof helemaal ontkent, wil dat nog niet zeggen dat je niet echt bent. Ieder mens bestaat uit veel verschillende rollen en elementen.

KRIJN: Dus je kunt een goede voorganger zijn als je er een ander geloof op nahoudt dan je gemeente?

VAN SAANE: Absoluut. En in mijn ogen is hij een professionele voorganger. Het lukt hem het persoonlijke te scheiden van zijn beroep.

KRIJN: Het moet natuurlijk niet te gek worden ...

VAN SAANE: Er zit een grens aan. Als de voorganger het pad inslaat van de relativering en tot de conclusie komt dat God niet bestaat, raakt de gemeente in verwarring. Je kunt het de voorganger niet kwalijk nemen, want het is een resultaat van zijn ontwikkeling. Er ontstaat een

probleem wanneer de voorganger zelf vindt dat zijn geloofsovertuiging en die van de gemeente te veel van

elkaar verschillen. Maar daar tegenover staat dat veel voorgangers er prima mee uit de voeten kunnen. Zij hebben er geen moeite mee privé anders te geloven dan publiek.

Leiderschapsteam

KRIJN: De voorganger is altijd op zichzelf aangewezen. Hoe bewaakt hij zijn integriteit? De gemeente is een groep en die voorganger is een eenling. Hoe houdt hij het hoofd boven water?

VAN SAANE: Veel voorgangers voelen zich juist als eenling als een vis in het water! Zeker als voorgangers een ervaring hebben dat ze tot het ambt geroepen zijn, is een bepaalde vorm van isolement niet altijd ongewenst. Roeping kan, zoals gezegd, samenhangen met minder ontwikkelde sociale vaardigheden en gebrek aan zelfvertrouwen. Het werken in een team kan dan bijvoor-

‘Gemeenten moeten leren dat een voorganger niet van alle markten thuis kan zijn’

