

In *Handelingen 2013/2* is de multiculturele kerkelijke gemeente International Christian Fellowship in Rotterdam gekozen als casus voor het protestantse diaconale handelen. In het bredere vervolgartikel refereren de auteurs, Herman van Well en ondergetekende, kort aan leiderschap in een multiculturele setting. Omwille van de beperkte ruimte en het accent op de dimensie van het diaconale handelen laten ze het bij die korte referentie. In dit artikel kunnen we er wat uitvoeriger bijilstaan.

Onderstaande reflectie is vooral gebaseerd op een onderzoek naar het leiderschap binnen deze kerk (Kievit 2012). Dit onderzoek is verricht aan de hand van de vijf dimensies die vader en zoon Hofstede hanteren in hun onderzoek naar de eigenheid van nationale culturen. Als opmaat voor dat verslag nemen we – enigszins aangepast – eerst de korte introductie over die Van Well in zijn artikel in *Handelingen* geeft van de gemeenschap. Vervolgens komen we te spreken over het ‘vijfdimensionale’ onderzoek van Hofstede en Hofstede om daarna met behulp van deze dimensies het zoeken naar goed leiderschap binnen de ICF te analyseren.

De ICF in kort bestek (Herman van Well)

In 1998 is er in Rotterdam-Charlois een kwijnende Christelijke Gereformeerde Kerk (CGK) met 28 leden. De leden overwegen de gemeente op te heffen en kaarten dat aan bij de classis. Voorganger is emerituspredikant Dick van Vuuren. Deze piekert hoe het verder moet met de gemeente en komt in contact met theoloog Theo Visser, die verbonden is aan stichting Gave. Hij werkt onder vluchtelingen en migranten en verbaast zich erover dat er zoveel openheid is onder allochtonen voor het evangelie. Velen komen tot geloof. Zijn vraag is: wat doe ik met die mensen? Vanuit zijn werk is het antwoord: meenemen naar een Nederlandse kerk. Daar beginnen de problemen.

Tot zijn ontsteltenis merkt hij dat het buitengewoon moeilijk is om mensen uit een andere cultuur een plek te laten krijgen in de Nederlandse kerken. Het zit niet, of in elk geval onvoldoende, in de structuur van de Nederlandse kerken ingebakken om oog te hebben voor mensen uit andere culturen en te werken aan een relatie met hen. Visser concludeert dat, als er tweeënhalf miljoen allochtonen zijn en 800.000 christen-migranten en slechts 2.000 vinden een plek in een Nederlandse kerk, er iets niet goed gaat. Zo groeit bij Visser de vraag of het niet een taak is voor nieuwe kerken vanaf de basis mensen uit andere culturen een plek te geven, dus multicultureel en multi-etnisch te zijn. Met bewilliging van de kerkenraad van de CGK begint een groepje mensen Engelstalige samenkomsten, waarin Visser voorgaat. Na enige tijd komen er zoveel mensen dat een aparte gemeente ontstaat als deelgemeente van de CGK Charlois. Deze gemeente noemt zich International Christian Fellowship (ICF).

Na een paar jaar wordt de moedergemeente opgeheven en is de ICF de voortzetting. Zij is multi-etnisch van karakter. Visser wordt de eerste jaren de vaste voorganger. De ‘norm’ is dat maximaal de helft van de leden autochtoon Nederlander is. De gemeente telt in 2012 circa 250 leden; daarnaast zijn mensen op andere wijze betrokken. De gemeenschap kent ruim dertig nationaliteiten. Er zijn in de gemeente grotere groepen Afrikanen, Chinezen en Koerden. Voor hen zijn er etnische samenkomsten. Deze groepen werken regelmatig mee aan de

hoofddiensten op hun eigen etnische en culturele wijze. De diensten worden gehouden in een schoolgebouw.

Zoeken naar adequaat leiderschap

Na de aanstelling van Theo Visser in 2000 wordt het jaar daarop een Nigeriaanse ouderling in het ambt bevestigd. In 2002 volgt dan de officiële opname van de gemeente binnen het verband van de Christelijke Gereformeerde Kerken. De kerkenraad wordt de eerste jaren gedomineerd door autochtone mannen (binnen de CGK staan de ambten niet open voor vrouwen), maar na verloop van enkele jaren krijgt de kerkenraad een multi-etnische en multiculturele samenstelling. Toch blijft de grote Nederlandse inbreng een bedreiging voor het internationale karakter van de ICF. In 2007 treedt pastor Visser terug en komt er een team van drie pastores: een Ghanees, een Pakistaan en een Nederlander. Men ziet dit als een multiculturele overwinning, maar soepel loopt het allemaal niet. Er wordt nog sterk langs etnische lijnen gedacht. In 2010 besluit de kerkenraad dat de gemeente toch weer moet terugkeren naar de klassieke structuur met één voorganger. Men krijgt contact met een Nederlandse voormalige zendingspredikant met ervaring in Afrika. Er is echter onvoldoende chemie om hem te beroepen. Die chemie wordt medio 2013 wel gevoeld met een andere Nederlandse predikant binnen het kerkverband van de Christelijke Gereformeerde Kerken. Op deze jonge gemeentepredikant Coen Legemaate (1977) wordt een beroep uitgebracht. Legemaate neemt het aan en zal in de tweede helft van dit jaar de overstap maken van zijn 'autochtone' gemeente 's Gravendeel naar de ICF. De ICF kiest daarmee voor een voorganger die niet of nauwelijks ervaring heeft met multiculturele geloofsgemeenschappen.

Jan Kieviet, van 2008 tot 2012 een van de drie pastores binnen de ICF, schreef een scriptie over leiderschap in een multiculturele setting. Om de complexiteit van een dergelijk leiderschap te verhelderen, gebruikte hij de inzichten die vader en zoon Hofstede verwierven bij hun grootschalige internationale onderzoek naar culturen en organisaties. Het voert te ver om alle elementen uit hun onderzoek in extenso hier te presenteren, maar ook een globaal overzicht van dimensies van culturen is al behulpzaam om de wereld van multicultureel leiderschap verder te doorgronden. En het helpt ons mogelijk ook om te ontdekken dat die culturele diversiteit in veel modellen van gemeenteopbouw helemaal geen plek heeft. Vraag is natuurlijk ook hoe je die diversiteit vruchtbaar een plek kunt geven.

Vijf culturele dimensies

Hofstede en Hofstede onderscheiden binnen nationale culturen in totaal vijf dimensies. Ik loop ze kort langs.

De eerste dimensie is die van machtsafstand. Elke cultuur moet omgaan met ongelijkheid tussen mensen. In sommige culturen wordt machtsongelijkheid geaccepteerd, ook door de 'machtelozen'. In andere culturen, bijvoorbeeld de Nederlandse, is die acceptatie er veel minder. Uit het onderzoek van de Hofstedes blijkt dat veel West-Europese landen laag scoren

op de zogenaamde Power Distance Index, terwijl Oost-Europese landen gemiddeld genomen veel hogere scores laten zien. Oostenrijk en Israël zijn de koplopers als het gaat om 'machtsgeelijkheid'.

Een tweede dimensie is die van collectivisme versus individualisme. Sommige samenlevingen benadrukken primair het 'wij' en het belang van de groep, andere vooral het 'ik' en het persoonlijke belang. Het meest individualistische land is de Verenigde Staten. Ook Nederland scoort hier met een vierde plek hoog. Aan de andere kant van de schaal vinden we landen als Guatemala en Pakistan.

Een derde dimensie heeft betrekking op de mate van vrouwelijkheid of mannelijkheid van een land. In masculiene landen spelen zaken als inkomen, erkenning, competitie, 'ego-boosting', carrière et cetera een dominante rol, in feminiene landen draait het meer om zaken als relaties en samenwerking. Nederland blijkt na Zweden en Noorwegen het meest feminiene land te zijn. Aan de andere kant van de schaal vinden we de Verenigde Staten en Japan die sterk masculien zijn.

De vierde dimensie is die van het omgaan met onzekerheid. Elke cultuur ontwikkelt daarvoor een eigen coping-strategie. Deze kan variëren van het sterk nastreven van onzekerheidsreductie tot een zekere ontspannenheid tegenover onzekerheid. Het verlangen onzekerheid te reduceren kan leiden tot heldere of zelfs dwingende structuren en een formalisering van het intermenselijke verkeer, terwijl een geringe behoefte aan zekerheid ruimte schept voor structurele losheid en 'out of the box' denken en handelen. De Hofstede's zien Griekenland (!) als het land met de sterkste neiging onzekerheid te vermijden, terwijl men in Singapore het meest relaxed met onzekerheid omgaat. Ook Nederland behoort op dit vlak duidelijk tot de meer ontspannen landen.

Een laatste dimensie is het spanningsveld korte termijn – lange termijn. Sommige culturen zetten vooral in op het verleden en het hier en nu, terwijl andere meer vooruit kijken en ook letten op de langetermijn-'opbrengsten' van de huidige manier van leven. China komt uit de bus als het land met het sterkst ontwikkelde langetermijndenken. Denk aan hun rigoureuze één-kind-politiek. Ook zijn Chinezen enorme spaarders! Het eveneens spaarzame Nederland scoort op deze schaal ook relatief hoog. Pakistan is daarentegen echt een kortetermijnland, terwijl ook de Verenigde Staten niet veel kaas hebben gegeten van de lange termijn.

De dimensies binnen de ICF

Jan Kieviet heeft in zijn onderzoek naar leiderschap binnen de ICF geprobeerd met behulp van deze vijf dimensies het leiderschap binnen de gemeenschap te analyseren. Hij ondervroeg daartoe zes (deels voormalige) leidinggevers, waarbij hij de dimensies van Hofstede en Hofstede operationaliseerde. Zijn uitgangspunt daarbij was dat individuele leiders altijd getekend zijn door de cultuur waarbinnen ze zijn opgegroeid en kennis hebben gemaakt met leiders en leiderschap. Vijf van de zes geïnterviewde leiders zijn niet in Nederland geboren. De scores op de verschillende dimensies zijn voor de zes leiders heel verschillend. We zien de culturele verscheidenheid weerspiegeld in de opvatting van wat een goede leider is en doet. Het

meest interessant zijn misschien wel de dimensies machtsongelijkheid en vrouwelijkheid, respectievelijk mannelijkheid van leidinggevers. We zagen al dat de Nederlandse samenleving in haar algemeenheid niet gediend is van grote machtsverschillen en hiërarchische structuren en evenmin veel opheeft met sterk mannelijke leiders.

Echter in een multiculturele setting kan dit problemen opleveren. Om dat te illustreren maak ik een klein uitstapje naar een ander kerkelijk initiatief in Rotterdam, de Thugz Church van Daniel de Wolf in de Millinxbuurt. Het ongeplande ontstaan van deze geloofsgemeenschap wordt onder andere beschreven in Als een kerk opnieuw begint (Noort e.a. 2008). Daarin vertelt De Wolf dat hij in de nieuwgevormde geloofsgemeenschap van vooral Antillianen zijn eigen voorkeursstijl van leidinggeven – gestempeld door de Nederlandse cultuur – ten dele heeft moeten opgeven om adequaat te kunnen communiceren met de mensen die deel uitmaken van de gemeenschap. Autoriteit, hiërarchie en directief leiderschap scoren hoog binnen de Antilliaanse wereld (Noort e.a. 2008, 179). De Wolf is minder feminien en meer masculien gaan optreden. Zijn natuurlijke feminiene stijl van leidinggeven zou mogelijk anders nauwelijks als leiding worden gezien.

Kieviet stelt dat deze derde dimensie van de Hofstede's mogelijk de meest complexe is binnen multiculturele gemeenschappen (2012, 93,94). Vanuit het perspectief van gemeenteleden signaleert hij binnen de ICF een verwant spanningsveld: gemeenteleden van Nederlandse afkomst die zich zeer onprettig voelen bij een al te directieve, 'mannelijke' stijl van leidinggeven. Voor leidinggevers met een hoge score op machtsongelijkheid kan deze min of meer bevelende manier van leidinggeven juist als een teken van zorg voor de 'ondergeschikte' worden uitgelegd, maar dat wordt lang niet altijd zo ervaren door mensen die gestempeld zijn door de feminiene cultuur van gelijkheid en overleg. Heel concreet: misschien ziet de invulling van gelijkheid en gelijkwaardigheid er binnen afzonderlijke culturen wel heel verschillend uit. Zo kent de ICF en daarmee elke multiculturele gemeenschap tal van interculturele valkuilen en boobytraps.

Uiteenlopende stijlen en verwachtingen als uitdaging voor kerkopbouw

Gemeenteopbouwkundig hebben we hier te maken met een belangrijke thematiek. Er kan op dit vlak gemakkelijk en ongewild van alles fout gaan. Daarom is aandacht voor deze thematiek dan ook belangrijk, juist ook met het oog op het diaconaat. Kieviet heeft een uiterst zinvolle poging ondernomen om nationale culturele dimensies toe te passen op geloofsgemeenschappen. Uiteraard kun je niet één op één nationale scores – gebaseerd op niet al te recent onderzoek onder met name managers – toepassen op individuele kerkelijke leiders van nu, maar dat neemt niet weg dat leiders bewust of onbewust de cultuur waarin ze zijn groot geworden meenemen in hun manier van leidinggeven. Bewustwording van – vaak onbewuste – verwachtings- en handelingspatronen rond leiderschap is een eerste stap op weg naar het omgaan met deze culturele verschillen.

Ik wijs in dit verband op een informatief artikel van Anique Grievink (2007) waarin ze op basis van Hofstede's onderzoek de Verenigde Staten en Nederland naast elkaar legt om daarvan te leren voor kerkelijk leiderschap. Wat in de Verenigde Staten goed werkt, blijkt dat in Nederland

vaak helemaal niet te doen! Aan de hand van Hofstede wordt dat al snel inzichtelijk. Kieviet wijst erop dat spanningen rondom intercultureel leiderschap vaak worden toegeschreven aan persoonskenmerken van de leider, terwijl de culturele component over het hoofd wordt gezien. Een mens – en dus ook een leider – is uiteraard meer dan zijn cultuur, maar hij draagt die cultuur wel wezenlijk mee en vaak stempelt deze de stijl van leidinggeven.

Heel gemakkelijk kan de eigen cultuur ook als superieur worden gezien en in het verlengde daarvan de eigen stijl van leidinggeven. Ook dat is niet bevorderlijk voor het goed doen functioneren van multiculturele gemeenschappen. Van belang is ook dat de Hofstedes ons laten zien dat migranten onderling sterk kunnen verschillen in hun culturele bagage. De landen waar ze vandaan komen laten vaak heel verschillende scores zien op de onderzochte dimensies. 'De migrant' bestaat niet. Gemeenteopbouwkundig is er dan de vraag wat dat betekent voor het denken over leiderschap. Ik stel die vraag met in mijn achterhoofd het gegeven dat ook Nederlandse voorgangers en andere werkers steeds meer naar Amerikaanse modellen en strategieën van gemeenteopbouw lijken te grijpen. Zie bijvoorbeeld de aandacht voor de Amerikaanse predikant Tim Keller binnen de ICF. In de wereld van gemeentestichters – en met de ICF bevinden we ons in die kringen – is een man als Jan Hendriks feitelijk al buiten beeld. Ze zetten zich niet tegen hem af, maar zijn inzichten zijn er goeddeels domweg onbekend.

Tot slot

Aan het einde van dit artikel keer ik terug naar de centrale thematiek in het al genoemde juninummer van *Handelingen*. Het gaat in dat nummer over de plaats van het diaconaat in modellen en praktijken van gemeenteopbouw. Ik draai nu de blikrichting even om en kijk vanuit het diaconaat naar gemeenteopbouw. Het trof me in dat verband dat in geen van de drie verschenen handboeken over het diaconaat (2004, 2009, 2011) een begrip als 'leiderschap' niet is opgenomen in het zakenregister achter in het boek. Ook in de twee hoofdstukken over migranten en diaconie in het nieuwste handboek *Diaconie in beweging* zie ik feitelijk geen aandacht voor leiderschap binnen een multiculturele setting (Castillo Guerra 2011; Miedema 2011). Nu kun je in een boek ook niet alles ter sprake brengen, maar de thematiek van leiderschap is wel een belangrijke in multi-etnische en – daarmee verbonden – vaak asymmetrische gemeenschappen. De ICF is binnen de Nederlandse context een van de weinige kerken waarin 'autochtonen' en 'allochtonen' een geloofsgemeenschap vormen. Zo bezien is de gemeenschap een proefpolder waar andere geloofsgemeenschappen veel van kunnen leren. Daarbij is de kwestie van leiderschap een uiterst belangrijke. Op dat vlak is nog veel te ontginnen.

Sake (dr. S.) Stoppels is universitair docent kerkopbouw en diaconiek aan de Faculteit der Godgeleerdheid, Vrije Universiteit, Amsterdam

Literatuur

- Castillo Guerra, Jorge (2011). 'Diaconie en katholieke migranten', in: Hub Crijns e.a., Diaconie in beweging. Handboek diaconiewetenschap. Utrecht, p. 294-313.
- Crijns, Hub e.a. (red.) (2004, 2005). Barmhartigheid en gerechtigheid. Handboek diaconiewetenschap. Kampen.
- Crijns, Hub e.a (red.) (2011), Diaconie in beweging. Handboek diaconiewetenschap, Utrecht
- Grievink, Anique (2007). 'Verenigde Staten en Nederland. Verschillen in leiderschap', in: Leadership. Vakblad voor christelijke leiders, jrg. 2, nr. 2, p. 28-33.
- Hertog, G.C. den, A. Noordegraaf (red.) (2009), Dienen en delen. Basisboek diaconaat, Zoetermeer
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede (2005). Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York.
- Kieviet, Jan (2012). One in Christ. Church Leadership in a Multicultural Context. Masterscriptie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Miedema, Lúzen (2011). 'Diaconaat en protestantse immigranten', in: Hub Crijns e.a., Diaconie in beweging. Handboek diaconiewetenschap. Utrecht, p. 314-341
- Noort, Gerrit e.a. (2008). Als een kerk opnieuw begint. Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming. Zoetermeer.