

HANDELINGEN

TIJDSCHRIFT VOOR PRAKTISCHE THEOLOGIE EN RELIGIEWETENSCHAP



Inleiding

**2 Verschuivende bakens:
Leidinggeven in complexe
kerkelijke landschappen**

JACK BARENTSEN

T H E M A

**4 Leiders als wegwijzers
in identiteit**

JACK BARENTSEN

**13 De stad is te complex voor
geïsoleerd kerkleiderschap**

Een pleidooi voor verbondenheid
in stadsnetwerken

PIET BRINKSMA

24 Navigeren door onbekend land

Sensemaking als waardevolle kwaliteit voor
kerkelijk leiderschap

ANNEMIEK DE JONGE

34 Verschuivende vergezichten

De eredienst als spiegel van
geloofsgemeenschap en maatschappij

ARMAND LÉON VAN OMMEN

**44 Leidinggeven
in kunstmatige tijden**

MAAIKE HARMSSEN

55 Slotreflecties

Leiderschap voor kwetsbare
gemeenschappen

JACK BARENTSEN EN HANS SCHAEFFER

D E S C R I P T I E

66 'Zo is dan het geloof uit het horen'

De effecten van het dagelijks luisteren
naar Bijbelpodcast *Eerst dit* op de
geloofspraktijken van luisteraars

WILFRED VAN RIJN

**70 Oecumenische samenwerking in stedelijke
missionaire kerkontwikkeling:
Lessen uit Wenen**

THOMAS KRÄUTER

E N V E R D E R

- 1 Aan de lezer | *Theo van der Zee*
64 Beeldmeditatie | *Maarten Boersema*

Foto omslag:

'Hoger kijken', Maarten Boersema.

Deze foto, genomen vanuit het
hoofdkantoor van de Rabobank,
biedt een blik op de stad Utrecht.



Theo (prof.dr. T.S.M.) van der Zee is hoofdredacteur van *Handelingen* en bijzonder hoogleraar Onderwijs in ethisch en religieus perspectief aan de Radboud Universiteit, Nijmegen. | theo.vanderzee@ru.nl

Leidinggeven in tijd en eeuwigheid

Van alle tijden en in deze tijd. De Kerk richt zich op de Eeuwige, Die alle tijd te boven gaat, en ontkomt gelijk in haar vorm, doen en laten niet aan een situering in de tijd. In haar meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen wordt de dubbele gerichtheid zichtbaar. Wordt de samenleving meer in termen van individu, netwerken en beweeglijkheid gedacht en beleefd, dan zal de Kerk zich daartoe verhouden.

In tijden waarin veel steeds sneller verandert, lijkt de Kerk voor een haast onmogelijke opgave te staan. Hoe kan zij relevant blijven en van betekenis? Hoe slaagt ze erin een inspirerend en betekenisvol verhaal te vertellen dat uitnodigt en dat een appel richt aan mensen van deze tijd? Kortom, hoe in beweeglijke tijden te blijven getuigen van de Eeuwige?

De vraag naar leiderschap wordt bij uitstek gesteld in veranderlijke tijden. Wanneer weinig meer hetzelfde blijft, wordt de behoefte gevoeld aan richting, oriëntatie, wegwijzers, inspirerende voorbeelden. Kortom, aan leiderschap. Van leiders wordt immers verwacht voor te gaan in betekenis ontdekken en geven, in het bouwen aan en vertellen van een inspirerend verhaal dat boeit en bindt. Leiderschap als vindplaats van de wijze waarop gezamenlijk het inspirerende verhaal wordt gevormd en gedeeld.

In dit themanummer over leidinggeven in complexe kerkelijke landschappen wordt niet alleen de vraag verkend en uitgediept, maar ook richting gegeven als het gaat om leiderschap en identiteit, netwerken, betekenisgeving, liturgie en digitale samenleving. Zo biedt het themanummer onder redactie van Jack Barentsen een inspirerende inblik in de veelkleurigheid en complexiteit van het kerkelijk leiderschap.

Het thema past in de beste traditie van het tijdschrift *Handelingen* en zijn voorgangers. Door te reflecteren op het handelen van kerkelijk leiders biedt het themanummer oriëntatie voor alle professionals op het terrein van geloof, spiritualiteit, zingeving, levensoriëntatie en gemeenschapsvorming.

Met het themanummer komt helaas een einde aan het tijdschrift *Handelingen*. De vorm van een tijdschrift om theologie te beoefenen en delen blijkt niet langer te realiseren in de huidige tijd. Wat blijft zijn tweeënvijftig jaargangen die vertellen van het gesprek tussen wetenschap en praktijk in theologie en religiewetenschap. Nieuwe vormen hiervoor dienen zich vooralsnog niet aan – ons rest wakker wachten op de juiste tijd. Heel veel dank aan ieder die deze jaren mee mogelijk heeft gemaakt: auteurs, redacteurs, vormgevers, uitgevers, lezers en de vele, vele anderen!

Verschuivende bakens: Leidinggeven in complexe kerkelijke landschappen

Generaties lang kon je kerkelijk leiderschap beschrijven als een functie of rol die in redelijk afgebakende sociale en religieuze gemeenschappen kon worden beoefend. Daarbij werden diverse vaardigheden en persoonlijke eigenschappen noodzakelijk geacht. Het gezag van de leider voorzag in een zekere stabiliteit van de gemeenschap en verankerde de trouw aan de eigen traditie tegenover diverse andere tradities.

Er was ook oog voor eigentijdse vragen, wat soms tot lichte aanpassing van de eigen kerkvorm kon leiden, maar wat ook kon uitmonden in heftige, zelfs traumatische conflicten. Grensconflicten kun je ze wellicht noemen: het landschap van kerkelijke tradities was redelijk overzichtelijk met vooral aan de grenzen uitdagende ontmoetingen met 'de ander'.

Dit nogal vereenvoudigde plaatje is nu echt veranderd. Religieuze gemeenschappen zijn diverser geworden. Ten eerste leunt men niet meer vanzelfsprekend op één specifieke traditie. Er zijn allerlei mengvormen met andere kerkelijke en spirituele tradities ontstaan, met elementen uit vernieuwingsbewegingen, en soms met elementen uit andere religies.

Ten tweede ontstaan er naast de traditionele kerken allerlei nieuwe vormen van kerkzijn: kleine buurtgemeenschappen zoals een café- of kliederkerk, maar ook grotere nationale

bewegingen zoals Hill Song of Mozaïek. Verder werken allerlei christelijke en humanitaire stichtingen en organisaties op dezelfde terreinen als de kerk, bijvoorbeeld in een voedselbank, bij schuldhulpverlening, of de opvang van vluchtelingen.

Ten derde blijkt dat de samenwerking tussen kerken niet meer vooral via de geijkte lijnen van het eigen kerkgenootschap loopt. Vanwege de geschetste dynamieken werken gevestigde kerken samen in en met pioniersprojecten, al gaat dat soms moeizaam. Soms slaan kerken vanuit verschillende genootschappen de handen ineen om de noden van hun stad te dienen. Er ontstaan allerlei hybride vormen van samenwerking tussen kerken, christelijke stichtingen, humanitaire organisaties, en lokale overheden.

Ten vierde verschuift de geloofsbeleving van een oriëntatie op een duidelijke geloofsinhoud naar allerlei vormen van spirituele beleving,

gevoed door de vele (zomer)conferenties en het brede aanbod via internet. Kerken bevinden zich, soms onbewust of ongewild, op het spreekwoordelijke religieuze marktplein met steeds meer alternatieve vormen van spiritualiteit en contemplatie, die ook over kerkelijke grenzen heen stromen.

Dit alles heeft tot gevolg dat de grenzen tussen kerken onderling, en tussen kerk en samenleving steeds vloeibaarder en flexibel worden. Sommige kerken omarmen deze nieuwe diversiteit en vloeibaarheid; andere kerken versterken de eigen grenzen om te veel verandering buiten de deur te houden.

Toch, elke gemeenschap en organisatie heeft de nodige diversiteit in eigen gelederen. Die diversiteit was er altijd al, maar bleef verborgen achter een eenduidig collectief rondom een specifieke geloofsinhoud. Door een collectieve, theologische stellingname waren gelovigen geneigd zich te scharen bij een kerk die op bepaalde punten goed paste bij de eigen geloofsovertuiging of familietraditie, terwijl andere verschillen buiten beeld bleven. Die collectieve oriëntatie is verbrokkeld, zodat de diversiteit zowel in de geloofsgemeenschap als in het publieke leven zichtbaar wordt. Dat alles gebeurt te midden van een seculariserend landschap waarin kerkelijke krimp onvermijdelijk lijkt, hoewel recent een geestelijke opleving onder generatie Z lijkt aan te breken.

Het is duidelijk: deze nieuwe kerkelijke landschappen zijn bijzonder complex. Men spreekt van een gemengde kerkelijke economie, of van een complexe kerkelijke ecologie. Het is een complex kerkelijk landschap waarin oude bakens verschuiven, afbrokkelen, of worden overwoekerd, terwijl

steeds nieuwe kandidaten opduiken die zich als nieuwe bakens presenteren. Hoe zal zich zal verder ontwikkelen? Zal na een periode van overgang nieuwe stabiliteit ontstaan? Mogen we minstens hopen op af en toe een eilandje stabiliteit in een zee van verandering? Of is verandering het nieuwe normaal geworden, zonder rust of vaste ankerpunten?

Dat roept allerlei vragen op over de vorming van geloofsgemeenschappen en over gezonde structuren voor het kerkelijk leven. De vraag die in dit themanummer centraal staat, is hoe kerkelijke leiding in dit nieuwe landschap een wegwijzer ten goede kan zijn. We vatten 'kerkelijke leiding' niet slechts op als de rol van de predikant of van de kerkenraad, maar als de interactieve processen van leidinggeven in de vele aspecten van het kerkelijke gemeenschapsleven. We nodigen de lezers uit mee te gaan op zoek naar goede processen en vormen van leidinggeven.

De bijdragen die volgen zijn meestal bewerkte versies van lezingen die zijn gehouden tijdens de emeritaatsstudiedag ter gelegenheid van mijn aanstaande emeritaat, waarvoor ik de auteurs dankbaar ben. Deze studiedag vond plaats op 23 mei 2025 aan de Evangelische Theologische Faculteit Leuven.

Leiders als wegwijzers in identiteit¹

Dit artikel beschrijft de belangrijkste dynamieken van geestelijk leiderschap in complexe kerkelijke landschappen. Begrippen als marginaliteit, liminaliteit en netwerken beschrijven de context waarin leiderschap wordt gepraktiseerd. Dit leiderschap wordt beoefend door het vormen van en gidsen in (collectieve) identiteit als de drijvende factor ofwel centrale dynamiek van leiderschap. Identiteitsleiderschap vormt, bewaakt, en viert de religieuze identiteit van de gemeenschap, en zorgt dat deze identiteit voeling houdt met de eigen traditie en met wat speelt in de samenleving. Daarmee zet dit artikel de toon voor de verdere bijdragen in dit nummer die dit verder uitwerken in specifieke aspecten of contexten van kerkelijk leiderschap.

Leidingsgeven in kerk en maatschappij ziet er vandaag radicaal anders uit dan in de twintigste eeuw. Die eeuw was een tijd waarin we instituten en structuren waardeerden. Instituten verleenden stabiliteit aan een maatschappij vol economische groei en internationalisering. Deelnemen aan deze groei gaf betekenis een onze persoonlijke ontwikkeling en inzet.

In die tijd gaf de positie en rol van manager of leider voldoende legitimatie voor gezag en leiderschap. Deze mensen bezaten de expertise en kennis die nodig was voor het functioneren van de organisatie. Ook in de kerk was positie, gecombineerd met theologische expertise en geborgd door een goede (meestal academische) opleiding, voldoende om gemeentelieden te inspireren en motiveren. Soms volgde de kerk ook de maatschappelijke trend

van visionair en strategisch leiderschap, met als grote doel kerkgroei. Dat werd wel gerelativeerd als vooral groei in geestelijk inzicht en diepte, maar werd toch meestal afgemeten aan groeiende aantallen leden en (be)zoekers.

Sociologisch kun je stellen dat de identiteit van de kerk in de 20e eeuw werd gebouwd rond theologische expertise en gezag binnen een bepaalde traditie. Vanuit die expertise werden bepaalde rituelen en geloofsinhouden als normatief geduid. De machts- en ambtsstructuur legitimeerde de experts (d.w.z. predikanten en theologen) om deze rituelen en geloofsinhouden te bepalen. Zij zagen erop toe dat ze nageleefd werden.

Al tegen het einde van de twintigste eeuw begon deze cultuur van leiderschap te verschuiven (Kellerman, 2012). Het verhaal van veel kerken wordt dan bepaald door het

narratief van secularisatie, de verminderende invloed van religie in de maatschappij en bijgevolg de langdurige kerkkrimp. Het verhaal wordt ook gekleurd door steeds verdergaande individualisering, waarbij grote verhalen plaatsmaken voor eigenzinnige vormen van spiritualiteit, samengesteld uit van alles op de religieuze (internet)markt.

Hoe bouw je vandaag de identiteit van de kerk? Geloofsinhoud blijft belangrijk, maar is eenvoudig te vinden via internet; een theologische expert is niet langer nodig. Geloofsbeleving speelt een steeds grotere rol, en kerkgangers zoeken bewust naar wat bij hen zelf past. Conferenties, podcasts en internetdominees bieden daarvoor veel inspiratie, wat het aanbod van de lokale kerk soms overschaduwet. Kerkelijke identiteit ligt niet langer besloten in helder afgebakende geloofsovertuigingen en door-dachte rituele vormgeving binnen een lokale geloofsgemeenschap, maar wordt bij elkaar gesprokkeld met allerlei fragmentjes die niet per se een eenheid vormen. Geleerden spreken van religieuze bricolage (Liu, 2024; Saroglou, 2006).

Kerkleiders kunnen vandaag dus meestal niet uitgaan van een vaststaande identiteit waarbinnen ze functioneren. Er zijn nog wel situaties waar dit stabiel is, bijvoorbeeld in de Nederlandse Bible Belt, en wellicht bij sommige nieuwere megakerken in de grote steden. Maar meestal zijn kerken beweeglijker, diverser en mondiger, met veel meer (digitale) dwarsverbanden dan vorige generaties. Wat staat kerkleiders vandaag te doen?

Deze bijdrage begint met een alternatieve duiding van waar de kerk nu staat. Dit schetst een hoopvol perspectief, wat zowel sociologisch als theologisch wordt geduid. Vandaar ontstaat zicht op nieuwe dynamieken van

leidinggeven in de kerk, die vervolgens worden uitgewerkt in een aantal taken. Het begrip 'identiteit' speelt hierbij een centrale rol, en krijgt daarbij een missionaire spits.

Waar staat de kerk vandaag?

Het narratief van secularisatie en individualisering is vaak een verhaal van verlies, waartegen de kerk zich zou moeten verzetten. Een alternatief verhaal begint met de plaats van de kerk in de huidige samenleving, namelijk in de marge.

Kerkzijn in de marge

De termen 'marge' en 'marginaal' duiden "op een plek aan de rand van de maatschappij, ver weg van het centrum van culturele of economische activiteit, zonder veel macht of invloed in het publieke domein" (Barentsen, 2025). Dat wordt vaak negatief geduid, als een plek waar mensen of organisaties zich bevinden die niet helemaal meedoen in de maatschappij, zoals bijvoorbeeld aandachtswijken of gehandicapten. Maar je kunt het ook opvatten als een plek aan de rand waar vernieuwing vandaan komt. In het centrum is geen tijd of plaats voor vernieuwing, want alles moet goed blijven lopen. Dat vereist goed management. Maar aan de rand hoor je alternatieve ideeën. Daar wordt geëxperimenteerd. Juist in aandachtswijken, bij migranten of gehandicapten ontstaan nieuwe inzichten over geloof en kerk, die tot vernieuwing in het centrum kunnen leiden. En juist daar, in die marge, staat de kerk!

Voor generaties die de kerk nog in het centrum van de stad of de cultuur zien staan, klinkt dit als verlies. De kerk is gemarginaliseerd, en haar grote culturele rol is uitgespeeld. Duizenden kerken zijn al gesloten, en het christelijke geloof is nog nauwelijks herkenbaar voor de

Nederlandse bevolking. Echter, voor jongere generaties is de marge eenvoudig de plaats waar de kerk staat. Vernieuwing verwachten deze generaties niet van gevestigde instituten en grote structuren, maar van ondernemers en vernieuwers aan de rand. De kerk bevindt zich dus in een uitstekende plaats om haar stem te laten horen. De marge als oorsprong van een profetisch geluid.

Kerkzijn in de tussentijd

De kerk verkeert ook in een tussentijd. Vaak wordt het begrip 'liminaal' uit de antropologie hiervoor gebruikt. Dat spreekt over een drempel, als een grensovergang waar je even in niemandsland bent. Het is een overgangsfase, waarin het oude wordt achtergelaten, en het nieuwe nog slechts belofte is (Barentsen & Blok, 2024). Het kan de overgang van jeugd naar volwassenheid beschrijven, een periode van verlies en rouwverwerking, of een pelgrimage. Het is geen blijvende status, maar een periode van bezinning op weg naar nieuwe belofte (Carson et al., 2021).

De kerk verkeert ook in zo'n tussentijd. Oude vormen van kerkzijn brokkelen af, maar de nieuwe contouren zijn nog niet goed zichtbaar en kunnen nog alle kanten op. Waar de kerk een heldere, omlinjnde identiteit heeft, kunnen leidinggevendenden sturen volgens vast patroon. Maar als de inhoud, normen en beleving verschuiven, en als de kerkelijke context verschuift en verandert, dan verandert ook de identiteit van de kerk. Waar naartoe? Dat is nog niet zeker, het kan nog alle kanten op. En wie begeleidt dat proces? Dat is evenmin zeker: als de richting nog ongewis is, is ook niet duidelijk wie een goede gids zal zijn. Zal er niet eerder een soort spanning ontstaan tussen verschil-

lende leiders die verschillende toekomsten van de kerk voor zich zien? En is dit echt een *tussentijd*, of staan we aan het begin van een langere periode van voortdurende verandering in maatschappij en kerk? Dat is spannend, maar zo komt vernieuwing tot stand.

Kerkzijn als een spaghetti van netwerken

Door de afbrokkeling van instituten wordt iets nieuws zichtbaar: netwerken van groepjes en individuen over allerlei institutionele muren heen. Heel treffend hierbij is het begrip 'atomisering' vanuit het bedrijfsleven: het verkleinen van organisatievormen. Niet langer gaat het om grote internationals die zelf alle capaciteiten in eigen huis ontwikkelen. Diverse aspecten van het werk worden uitbesteed (*outsourcing*) aan een reeks kleinere bedrijven, die vervolgens op allerlei manieren intensief moeten samenwerken in complexe internationale toeleveringsketens om alles gedaan te krijgen (Archer & Cameron, 2009).

In de maatschappij is dit zichtbaar doordat grotere sociale structuren met lange levensduur afbrokkelen, terwijl kleine tijdelijke gemeenschappen met veel capaciteit voor netwerken opkomen. LinkedIn onderstreept het belang van netwerken, om regelmatig van baan te kunnen wisselen – wat leven en werk interessant houdt.

Atomisering raakt ook geloof en de kerk. Hoewel samenwerking binnen de grenzen van een kerkgenootschap nog vaak relevant zijn, ontstaan steeds meer relaties over kerkgrenzen heen. Nederland kent ondertussen 44 kerkelijke stadsnetwerken waarbij samenwerking meer vanuit ieders unieke kracht binnen het stadsgebeuren wordt vormgegeven dan vanuit loyaliteit aan het eigen kerkgenootschap.² Er is

ook groeiend besef dat elke lokale kerk al een cluster van persoonlijke netwerken is (Nethöfel et al., 2016).

Een theologische kijk

Dit alternatieve verhaal is niet louter sociologisch. Het heeft goede theologische papieren. Gods werk van verlossing vindt vaak plaats in de marge van het wereldtoneel. De uittocht wordt groots uitgemeten in de Bijbel en is een dankbare bron voor Joodse en christelijke identiteit. Maar feitelijk ging het om een klein migrantenvolk uit het machtige Egypte dat ging wonen op een kwetsbaar strookje land, Kanaän, tussen grootmachten in. In de antieke geschiedenis van Egypte lijken er nauwelijks sporen van te zijn overgebleven, niet eens een voetnoot waard.

Zo ook met het verlossingswerk van Jezus Christus. De kruisiging betekende een roemloze dood als crimineel in het machtige Rome. De opstanding was een machtig keerpunt in de geschiedenis, maar het Romeinse rijk denderde ongestoord door. De missie van God loopt meestal niet over de wereldpodia, maar speelt zich af in de marge. Prima dus om als kerk te erkennen dat we in de marge verkeren, want daar is God al aan het werk (Barentsen, 2025).

Gods werk is van alle tijden, maar wordt vaak extra opgemerkt in tijden van transitie. Zoals de roeping van Abraham, die hem losscheurde van zijn familie en cultuur, de uittocht die leidde tot een lange en gevaarlijke woestijnreis, de zalving van David die pas na veel achtervolging en burgeroorlog koning kon worden, of de ballingschap die het leven van het Joodse volk en zelfs de tempeldienst compleet ontwrichtte. De bediening van Jezus ontwrichtte het functioneren van de Joodse leiders (Mat. 21-22), en

de onvoorwaardelijke toevoeging van niet-Joodse gelovigen aan de gemeente leidde tot ontwrichting van de gemeenschap (Gal. 2) en conflict bij het apostelconvent (Hand. 15). Branson & Roxburgh (2021) laten meesterlijk zien hoe de Geest het geloofsleven regelmatig ontwrichtte, zodat God nieuwe wegen kon inslaan. Dus als vandaag het vertrouwde, traditionele kerkleven wordt ontwricht, dan duidt dat wellicht op een ontwrichtend ingrijpen van Gods Geest om vernieuwing op gang te brengen.

Tenslotte is ook het netwerken van kleine gemeenschappen goed in de Bijbel te herkennen. Hoewel in het Oude Testament de tempel met haar rituelen nogal massief en institutioneel overkomt, was de werkelijkheid complexer. De geschiedenis van Israël wordt eerder getekend door kleinere verbanden: de familie van de aartsvaders, een groepje trouwe stamgenoten, profetenscholen, een groepje ballingen in Babylon, hier en daar rechtvaardige gelovigen, of een paar discipelen rondom Jezus. Het eerste begin van de christelijke gemeenten laat kleine gemeenschappen zien, vaak met (vermoedelijk) enkele tientallen gelovigen, met apostelen en andere rondreizende leraars die het netwerk bij elkaar hielden (Rom. 16:3-16; Ef. 4:12; 2 Tim. 4:9-16). Dat groeide weliswaar snel, maar maakte hooguit een paar tienden van een procent uit in het Romeinse rijk. Juist in die kleinere netwerken kon elke gelovige bijdragen naar eigen capaciteiten (Rom. 12:3-8; 1 Kor. 12:28-30), want elke hand was nodig en moest worden gewaardeerd. Het functioneren in kleinere groepen die flexibel netwerken biedt mooie kansen om op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen.

Impact op leidinggeven in de kerk

Dit heeft zijn weerslag op kerkleiderschap, want door de heersende ambtsstructuren werd de kerk vaak geleid vanuit het ambt en vanuit een zekere machtspositie, alsof de dominee of de kerkenraad voor de hele kerk konden bepalen hoe men hoorde te geloven en zich behoorde te gedragen. Dat weerspiegelde de plaats van de kerk in het centrum van de cultuur en macht. Dat is dus niet meer zo, en ook de kerkleiding kan al langer niet zomaar bepalen hoe het gaat in de kerk, alsof ze de macht en invloed van de kerk moeten bewaken tegen indringers. Deze marginalisatie van de kerk dringt ook de leiding van de kerk naar de marge. Wat heeft een kerkleider vandaag nog te zeggen? Kan een predikant of kerkenraad vandaag nog wel 'de visie' vaststellen, in de veronderstelling dat de gemeenteleden dat zullen aanvaarden en eraan zullen gaan bijdragen?

Kerkzijn in de marge betekent dan ook: niet dominant, hiërarchisch en bepalend leiderschap, maar dienstbaar en authentiek leiderschap, zoekend naar samenwerking en partners, open om van de ander te leren. Kerkzijn in de tussentijd betekent dat de leiders vaak ook niet weten welke kant het op moet. Het is belangrijk om te luisteren, elkaar op te zoeken, met elkaar in dialoog te gaan over de toekomst waar de Geest ons gezamenlijk naar toe wil leiden. Kerkzijn als netwerk betekent ook dat kerkleiders zich binnen en buiten de kerk met allerlei groepen en organisaties verbinden, soms intensief, vaker meer functioneel, maar altijd als partner die vanuit eigen passie bijdraagt, zonder de pretentie het beter te weten.

Leidinggeven als identiteitsconstructie

Het is duidelijk: net als kerkzijn in het algemeen is ook kerkelijk leidinggeven het zoeken naar andere manieren van doen, naar andere relaties, naar andere wegen om samen met elkaar Gods weg te gaan. Het perspectief op leiderschap als het vormgeven aan en gidsen in de sociale en religieuze identiteit van de kerk in haar lokale context is toonaangevend geworden voor mijn onderzoek naar kerkleiderschap. Ik heb dit voor het eerst toegepast in mijn studie over opkomend leiderschap bij Paulus (Barentsen, 2011), en zie allerlei raakvlakken met eigentijds kerkleiderschap (Barentsen, 2023). Mijn vertrekpunt is een uitvoerig sociaalpsychologisch onderzoek naar leiderschap en sociale identiteit (Haslam et al., 2020). Ik kies deze weg te midden van een overdaad aan leiderschapsliteratuur, al is dit natuurlijk niet de enig mogelijke weg. Wel meen ik dat dit perspectief het theologische denken over leiderschap kan verrijken vanuit een dimensie en dynamiek die nog weinig theologisch aandacht krijgt.

Deelnemen aan de missie van God

Een centraal identiteitselement van elke kerk is de *missio Dei*, de missie van God. De kerk is een geloofsgemeenschap die ontstaan is uit en deelneemt in Gods missie in deze wereld. Deze wereld is niet slechts de achtergrond waartegen Gods werk in de kerk plaatsvindt, noch de doelgroep aan wie het evangelie verkondigd moet worden, maar de werkplaats waar God zelf door zijn Geest aan het werk is. De kerk *brengt* God niet naar de wereld, maar *participeert* met God in deze wereld. Het is dus mogelijk met allerlei partners samen te werken in deze wereld, al hangt de vorm van samenwerking ook af van de mate waarin partners

meewerken aan het goeds dat God deze wereld wil geven.

De kerk en haar leiding worden daarbij bepaald door een drievoudig visioen van Christus, zoals Paulus dat in Kolossenzen vertelt (Groeneveld, 2025). Dit visioen opent met het oog op de kosmische Christus in wie alles in de hemel en op aarde wordt verzoend (Kol. 1:15-20). Vervolgens gaat de blik omlaag naar de gekruisigde Christus die de aanklacht tegen ons aan het kruis heeft genageld en openlijk heeft getriomfeerd over de machten (Kol. 2:12-15). Ten slotte gaat de blik omhoog naar waar Christus is, waar ook ons leven verborgen is (Kol. 3:1-4); nog niet alles op aarde is wat het zal zijn, maar we participeren in Gods missie om het alvast meer zichtbaar te maken.

Dit biedt een narratief over Gods missie en deze wereld dat alle verhalen over secularisatie of marginalisering overstijgt, terwijl het tegelijk nederig en zoekend is, want veel is nog verborgen. Dit vraagt om *narratief leiderschap*, leidinggevend en die verhalend kunnen spreken over Gods weg in deze wereld, die kunnen inspireren met hoop te midden van veel gebrokenheid en duisternis, en wel zo dat het verhaal steeds verbinding zoekt met het alledaagse waarin de Geest aan het werk is, gewoon om ons heen in de buurt of op het werk. Leiders, dus, die de verhalen van mensen (die ze dus wel goed moeten kennen) kunnen verbinden met de verhalen van Gods missie. Het is dialogisch, gidsend leiderschap, dat samen met de gemeenschap zoekt naar Gods aanwezigheid en theologische betekenis geeft aan het alledaagse (Barentsen & Blok, 2024, 2025).

Een cultuur van vertrouwen: dat je veilig bent

Het vertrekpunt van de leider is dan niet zekere kennis van God en zijn werk, maar een openheid en vaardigheid om dit samen met de gemeenschap te zoeken. Een kernvaardigheid van kerkleiderschap, zowel als een identiteitskenmerk van elke kerk, is dan ook het *bouwen aan vertrouwen* – niet alleen op God maar ook onder elkaar. Het gaat om een cultuur van goed naar elkaar luisteren, elkaars verhalen serieus nemen ook als ze soms heel anders zijn, en anderen de ruimte geven om verantwoordelijkheid te nemen zonder elke stap te controleren.

Dit klinkt misschien wel erg ideaal, want er zijn natuurlijk allerlei visies en belangen aanwezig in de gemeente. Dat kan leiden tot discussie, tegenspraak en zelfs conflict. De kunst van kerkleiderschap is dan niet om discussie te vermijden en tegenspraak te dempen, maar om een cultuur te scheppen waarin gelovigen van elkaar kunnen leren, waarin ze het gesprek met elkaar aandurven, en waar zelfs gezocht kan worden naar tegenspraak zodat onze blinde vlekken zichtbaar worden. Dat vraagt om de fijngevoelige vaardigheid van leiders om *veilige plaatsen te creëren en bewaken*, zodat gemeenteleden zich veilig voelen, en zich durven uiten. Dan komt er ruimte voor verschil, ook om elkaar over dat verschil te bevragen. Dat mag een identiteitskenmerk van de kerk zijn: dat ze veilig en liefdevol is voor ieder die meedoet. Dat behelst uiteraard veiligheid tegen grensoverschrijdend gedrag, maar steekt dieper af naar het ontwikkelen van gezond en gezamenlijk onderscheidingsvermogen.

Leidinggeven betekent samenwerken en netwerken

Als leiders alles kunnen overzien, dan kunnen ze volstaan met het uitzetten van de visie, bedenken van een strategie, mensen mobiliseren en delegeren. Alles onder centrale leiding. Echter, een kenmerk van onze tijd, en ook een identiteitskenmerk van de kerk, is dat leiders niet (meer?) in staat zijn het nodige te overzien. Ook zij zijn afhankelijk van de vele anderen en hun gaven in de gemeenschap. Er moet worden samengewerkt, niet alleen in een vooropgesteld plan, maar ook in de bezinning en betekenisgeving die vooraf gaat aan een plan (Bakker, 2020). Zo'n plan blijft altijd nog voorlopig; het kan op ieder moment gewijzigd (moeten) worden.

Dat geldt niet alleen voor samenwerking binnen de kerk, maar ook daarbuiten. De kerk dient de samenleving niet alleen door verkondiging of door goede dingen voor anderen te doen, maar ook door goede werken mét anderen te doen. Dat kan bijzonder lastig zijn, want in deze vormen van samenwerking blijken anderen andere motivaties en inzichten te hebben, of op andere manieren hun werk in te richten. Daarover heb je geen controle, dus je moet het doen met wat mogelijk is, vanuit wederzijds vertrouwen, gebaseerd op afspraken maar wel in een gebroken wereld. Leiders en kerken dienen vanuit hun eigen christelijke identiteit en motivatie, samen naast anderen van wie ook te leren valt en met wie samen te werken valt. Het betekent dat leiders bereid zijn deze verschillen onder ogen te zien, en dat als kracht in te zetten, ondanks de complexiteit, het gebrek aan volledig overzicht, en het verlies aan controle (Archer & Cameron, 2009).

Relationeel leiderschap

Bovenstaande dynamieken gaan ervan uit dat leiderschap gebouwd is op relaties, bij uitstek een identiteitskenmerk van de kerk. De kerk is geen organisatie met specifieke doelen die behaald moeten worden (hoewel wel sprake kan zijn van doelen), maar is primair een gemeenschap, een volk van God, een 'tempel' voor gezamenlijke aanbidding, een 'godsgebouw' waarin velen een thuis mogen vinden. De kerk streeft naar het goede van God voor elkaar en voor de bredere gemeenschap, maar is principieel geen goede-doelen- of vrijwilligersorganisatie. Het is gebouwd op relaties met God, met elkaar en de wereld.

Daaronder ligt een belangrijke theologisch-antropologische visie op de mens. De mens, geschapen als twee-eenheid, weerspiegelt de dynamische relatie van de drie-eenheid, elkaar gegeven in liefde. De mens is ten diepste een relationeel wezen, gemeenschapsgericht. We zijn principieel belichaamd, want met onze lichamen participeren we in relaties en engageren we onze wereld. We zijn ook geestelijke wezens die niet slechts op ons instinct afgaan, maar zoeken naar zingeving. We zijn daarom cultuurmakers, die al lerend en in interactie, onze weg in de wereld vinden. Daarin zijn mensen fundamenteel open en kwetsbaar (Barentsen, 2025). Deze visie onderstreept het belang van een cultuur van vertrouwen en van het scheppen van veilige plaatsen. Vandaar ook het belang van mensen in hun kracht zetten, naar hun (geestes)gaven (*empowerment*), zodat mensen in hun eigenheid kunnen bijdragen, ten dienste aan de gemeenschap, en juist daar doorheen ook dienstbaar aan hun eigen ontwikkeling.

Liturgisch leiderschap

Liturgie wordt breed herkend als een eigenschap van de kerk. Maar dat raakt veel breder. Mensen, als belichaamde en interactieve wezens, zijn van nature liturgische wezens (Smith, 2009). Het menselijk leven bestaat uit een complexe samenhang van gewoontes en rituelen, waarin ons menszijn vorm krijgt. Dan gaat het niet alleen om rituelen zoals tanden poetsen of op de fiets boodschappen doen, waaraan we onze identiteit meestal niet ontnemen. Het gaat vooral om rituelen waarin onze emoties, motivaties en spiritualiteit tot uiting komt. Door die rituelen participeren we gezamenlijk met anderen in de werkelijkheid, ook in de werkelijkheid van God. Daarin komt ons geloof tot expressie. Daarin ontmoeten we God, hoe moeilijk het ook kan zijn om dat in woorden te beschrijven (Barentsen, 2019; Bennett, 2017). Kerkleiderschap is daarom niet allereerst een bestuurlijke functie om alles in de kerk te regelen, maar om vanuit het narratief van de *missio Dei* rituelen in de kerk vorm te kunnen geven, waarin we God ontmoeten en de identiteit van de geloofsgemeenschap vieren. Denk aan de doop of het avondmaal, waar de christelijke identiteit als het ware vanaf druipt. Maar ook het collecteren, koffie drinken, of geloofsgesprek in de kleine groep zijn belangrijke liturgieën. Het is in deze en vergelijkbare liturgieën dat geloof, vertrouwen, en veiligheid tastbaar worden en tot uiting komen. Daarom bekwamen kerkleiders zich in verschillende vormen van liturgisch leiderschap, als gidsen in de identiteitsconstructie van de kerk.

Conclusie: Leidinggeven als het versterken van missionair onderscheidingsvermogen

Deze korte verkenningen geven aan hoezeer identiteitsvorming de sleutel tot gemeenschapsvorming en tot goed kerkleiderschap is. Je zou kunnen zeggen dat een relevante, werkbare vorm van kerkelijke identiteit het geloof dicht bij God, bij elkaar en bij de wereld houdt. En dat is in deze wereld een hele kunst.

Diverse politici voelen het belang van identiteit aan. Ze creëren een nieuwe politieke identiteit door te appelleren aan emoties zoals angst of boosheid. Er wordt weinig meer een appel op onze overtuigingen gedaan, omdat er weinig ideologische of gezamenlijke morele grondslag is. Maar appel op de genoemde emoties versplintert evenzeer, want het polariseert groepen mensen door ze tegenover elkaar te stellen. Dat is, bewust of onbewust, het inzetten van een specifieke manier van identiteitspolitiek om politiek voldoende kritische massa te verzamelen om de eigen agenda te kunnen behartigen.

Het is de kunst van gebalanceerd kerkleiderschap om de identiteitsdynamiek van leiderschap voldoende te doorgronden, en om de wereld niet op te delen in wij/zij, maar om mensen met elkaar te verbinden in het zoeken naar en participeren in Gods missie. Kerkleiders zijn ook, ondanks beperkingen en gebreken, levende voorbeelden van de geestelijke en kerkelijke identiteit waarin zij anderen gidsen. Bovenstaande vaardigheden zijn een begin hiermee. Daarmee krijgen onze theologische idealen en positieve emoties weer een plek, en krijgen respect, waardering, nederigheid en liefde een kans. Op die manier kan de gemeen-

schap haar missionaire gevoeligheid ontwikkelen, door samen in vertrouwen te leren en haar theologische onderscheidingsvermogen te versterken.

Noten

- 1 Dit artikel komt voort uit de lezing die J. Barentsen uitsprak ter gelegenheid van zijn aanstaande emeritaat op een speciale studiedag daartoe aan de ETF op 23 mei 2025.
- 2 <https://citymovements.nl/lokale-netwerken/>

Literatuur

- Archer, D., & Cameron, A. (2009). *Collaborative leadership: How to succeed in an interconnected world*. Butterworth-Heinemann.
- Bakker, B. (2020). *Samenspel: Kansrijker veranderen in de kerk*. Ekklesia.
- Barentsen, J. (2011). *Emerging leadership in the Pauline mission: A social identity perspective on local leadership development in Corinth and Ephesus*. Wipf & Stock.
- Barentsen, J. (2019). Embodied realism as interpretive framework for spirituality, discernment and leadership. In J. Kok & S. C. van den Heuvel (Eds.), *Leadership, spirituality and discernment in a VUCA world* (pp. 119-138). Springer Business and Economics.
- Barentsen, J. (2023). Reimagining religious leadership through the social identity model. *Journal of Religious Leadership*, 22(2), 40-71.
- Barentsen, J. (2025). 'Wie zijn wij, hier en nu?' Kwetsbaar leidinggeven vanuit de kerk in de marge. ETF Leuven.
- Barentsen, J., & Blok, O. (2024). *Wakker in Gods wereld: Kerkzijn in de 21ste eeuw*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Barentsen, J., & Blok, O. (2025). *De kleine wakker in Gods wereld: Samen leren kerkzijn*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Bennett, K. D. (2017). *Practices of love: Spiritual disciplines for the life of the world*. Brazos.
- Branson, M. L., & Roxburgh, A. J. (2021). *Leadership, God's agency, and disruptions: Confronting modernity's wager*. Wipf & Stock.
- Carson, T., Fairhurst, R., Rooms, N., & Withrow, L. R. (2021). *Crossing thresholds: A practical theology of liminality in Christian discipleship, worship and mission*. Lutterworth Press.
- Groeneveld, G. (2025). *Beholding and becoming: Visual rhetoric and moral formation in Colossians 3:1-4* [Th.M. Thesis]. Evangelische Theologische Faculteit.
- Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (2nd ed.). Routledge.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. Harper Business.
- Liu, J. Z. (2024). Improvisation, collective structure, and culture change: A theory of bricolage. *Anthropological Theory*, 24(4), 436-457. <https://doi.org/10.1177/14634996231218568>.
- Nethöfel, W., Böckel, H., & Merle, S. (2016). *Vielfältige Vernetzung: Hinauswachsen aus der Grosskirche* (Vol. 7). EB Verlag.

- Saroglou, V. (2006). Religious bricolage as a psychological reality: Limits, structures and dynamics. *Social Compass*, 53(1), 109-115. <https://doi.org/10.1177/0037768606061581>.
- Smith, J. K. A. (2009). *Desiring the kingdom: Worship, worldview, and cultural formation*. Baker Academic.

De stad is te complex voor geïsoleerd kerkleiderschap

Een pleidooi voor verbondenheid in stadsnetwerken

Complexe kerkelijke landschappen zijn al langer onderwerp van onderzoek, vooral in de context van de stad. De vele fysieke en virtuele verbindingen in de stad, samen met een veelheid aan kerken en initiatieven, hebben in veel steden tot een netwerk van samenwerkende kerken en organisaties geleid. Piet Brinksma verkent de uitdagingen van stadsnetwerken voor leidinggeven in kerken en andere organisaties. Hij ondersteunt dat vanuit een missionaire visie voor samen kerkzijn in de stad. Uit zijn onderzoek en beschrijving blijkt dat leiderschap dat de eigen organisatie overstijgt weliswaar een grote uitdaging is, maar veel kansen en voordelen biedt. Deze bijdrage staat vol met concrete tips over deze netwerkende, verbindende vormen van leiderschap.

... zou ik dan geen compassie hebben met Ninevé, die grote stad, waar meer dan honderdttigduizend mensen wonen die het verschil tussen links en rechts niet eens kennen, en dan nog al die dieren?

– Jona 4:11

Wanneer ik kijk naar de gemeente in Amsterdam-Noord, die ik al vele jaren als voorganger mag dienen, dan zie ik een bijzonder diverse groep mensen voor mij. Het is een afspiegeling van de buurten in Amsterdam-Noord en IJburg waar wij ons op richten. In onze bescheiden gemeenschap tref je alle leeftijdsgroepen en een grote culturele en maatschappelijke diversiteit aan. Er zijn

zoekers, mensen die net christen zijn of al heel lang. De religieuze achtergronden zijn al net zo divers: moslim, hindoestaans, New-Age, reformatorisch, evangelisch, charismatisch, etc., maar veelal ook volledig seculier.

Hoe kun je een boodschap overbrengen en een gemeenschap leiden op een manier die aansluit bij de context en wereldbeelden van al deze leden? Hoe kun je deze mensen helpen

groeien in hun discipelschap? Hoe kun je pastoraal relevant zijn voor de diversiteit aan thema's die spelen in hun leven? Hoe kun je samen als gemeenschap staan in de missie van het Koninkrijk van God in onze buurten met een scala aan problemen en kansen? Dat is een grote uitdaging van kerkleiders in de stad.

Hebben leiders in niet-stedelijke gebieden dan niet met deze uitdagingen te maken? Zeker, maar buiten de steden is het leven en zijn de thema's die er spelen vaak overzichtelijker en is de cultuur vaak minder intens. De stad is een versterker van cultuur, diversiteit en dynamiek, zowel positief als negatief.

Reflecterend op leiderschap in de context van de stad is mijn conclusie dat geen kerkleider deze complexiteit aan kan. *Althans, niet alleen.* In dit artikel wil ik een aanzet geven om in twee richtingen te denken voor een beter perspectief voor leiderschap van kerken en bedieningen in een complexe stad: 1) bouw aan geestelijk leiderschap met diverse gaven in je eigen kerk of bediening; 2) ontwikkel meer verbondenheid en partnerschap met de andere geestelijk leiders in de stad (het ervaren van de zegen om deel te zijn van een bredere beweging van Gods Kerk in de stad). In diverse steden ontstaan er vormen van stadsbeweging waar verbinding, eenheid en samenwerking worden bevorderd en gefaciliteerd.

In een geografisch verbonden groep van kerken en organisaties in Amsterdam-Noord die deel is van de grotere beweging in de stad, heb ik dit zelf mogen ervaren. Na vele jaren van ontmoetingen, gesprekken en samen eten met collega's, is er veel onderling vertrouwen gegroeid. Jaren terug hebben we eveneens besloten om samen naar ons stadsdeel te kijken en onze missie te bespreken. Dit heeft geresul-

teerd in een natuurlijke flow van samenwerking, waarbij de sterke punten en mogelijkheden van de ene gemeente de zwakte van de andere kan helpen dragen. We maken gebruik van elkaars faciliteiten, geven les in trainingen van de andere gemeente, werken aan missionaire projecten en bespreken de problemen waar we voor staan. Dit geeft voldoening, hoop en inspiratie.

Dit artikel is daarom een pleidooi voor het ontwikkelen van stadsbewegingen, om een gezond en vruchtbaar klimaat voor leiderschap in de stad te versterken. Dit beperkt zich natuurlijk niet tot de stad. Dezelfde principes en mogelijkheden gelden ook voor dorpen en regio's buiten de steden.

Wat zijn stadsbewegingen?

Een beweging van EENHEID: de hele Kerk in de stad

Wereldwijd zien we in veel steden dat kerken gezamenlijk een beweging initiëren die gericht is op de stad, zoals bijvoorbeeld de "100 Cities Summit" in Washington D.C. in 2018. In Nederland zijn er bijvoorbeeld meer dan 30 steden die een vorm van stadsbeweging ontwikkelen. Een belangrijk aspect in deze stadsbewegingen is het streven naar eenheid en verbinding tussen de verschillende stromingen binnen de kerk. Het Lichaam van Christus in de stad is divers, maar is één in Hem: "Dan zullen zij volkomen één zijn en zal de wereld begrijpen dat u mij hebt gezonden, en dat u hen liefhad zoals u mij liefhad" (Joh. 17:20-23).

Een motto voor deze bewegingen dat veel gebruikt wordt is: *De hele Kerk, met het hele evangelie, voor de hele stad* (afgeleid van het motto van de Lausanne Beweging). Het is lastig

om de exacte oorsprong van de groei van stadsbewegingen te achterhalen, maar een van de zaden is de oecumenische beweging uit het begin van de vorige eeuw, die zichtbaar werd na de oprichting van de Wereldraad van Kerken in 1948. In veel steden is een Raad van Kerken (RvK) waarin lokale kerken en denominaties met elkaar in gesprek zijn, zoeken naar gemeenschappelijke activiteiten (vieringen of diaconale activiteiten) en representatie naar de media en overheid. Tegen het einde van de vorige eeuw kwam er een nieuw oecumenisch initiatief: het Global Christian Forum met als Nederlandse versie het Nederlands Christelijk Forum (NCF). Anders dan bij de RvK wordt bij het NCF gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van traditionele denominaties en nieuwe kerken, met name de evangelische en pentecostale. In bijeenkomsten van de NCF kunnen leiders meer op persoonlijke titel bijdragen en wordt altijd gewerkt vanuit geloofsgesprekken als startpunt voor besprekingen. Ook organisaties zoals de Evangelische Alliantie (EA) en de Lausanne Beweging bevorderen samenwerking en eenheid van de kerk. Beide hebben netwerken die zich richten op de verbindende bewegingen in de stad. De laatste decennia hebben organisaties zoals Movementday (Pier et al., 2016) en City-to-City (geïnitieerd door Tim Keller (2012) sterk bijgedragen aan het inspireren en ontwikkelen van stadsnetwerken voor het Koninkrijk van God in de stad. In Nederland is het platform City Movements Nederland (citymovements.nl) hiervoor een belangrijke katalysator.

De huidige stadsbewegingen gaan verder dan gesprekken over samenwerking of over eenheid. Zij streven naar het mobiliseren en verbinden van de gehele Kerk (alle kerken in

de stad in hun diversiteit, alle gelovigen die Christus volgen en leiders van alle bedieningen, organisaties en ondernemingen die het Koninkrijk van God als hun drijfveer hebben).

Een beweging van MISSIE: het hele evangelie

Een andere component die relevant is voor de ontwikkeling van stadsbewegingen is de trend waarbij er een verschuiving is in het verstaan van het begrip 'missie'. Ross Langmead (2004) heeft in zijn onderzoek naar missie in de recente historie van diverse stromingen van de Kerk gevonden dat deze verschuiving waarneembaar is in de breedte van de Kerk. De nadruk van de missie is verschoven van het streven naar de uitbreiding van de eigen kerk of denominatie, naar de missie die zich richt op de groei van het Koninkrijk van God: "het Koninkrijk moet centraal staan in de missie, niet de kerk" (p. 242). Hierdoor is de missie niet enkel gericht op het vergroten van het aantal gelovigen of leden, maar heeft het een holistische benadering: de belichaming van het Koninkrijk Gods in alle facetten van het leven. Het is de *Missio Dei*. Dit betekent dat "de kerk niet de zender is, maar de gezondene; missie is niet langer enkel het werk van de kerk, maar het is de kerk die functioneert in haar roeping" (p. 167). Volgens theologen zoals Christopher Wright (2006) vormt dit besef een belangrijke rode draad in de Bijbel. Bij het bestuderen van dit verhaal over Gods missie wordt steeds duidelijk dat deze missie zowel gericht is op verlossing of redding als op het bevorderen van herstel, vrede en gerechtigheid in de maatschappij.

In stadsbewegingen is werken aan eenheid daarom geen doel op zichzelf. Ze hebben altijd een sterke missionaire focus. Het is een een-

heid die gericht is op gezamenlijke betrokkenheid bij de Missie van God. Hij was al aan het werk in de stad voor ons en gaat door wanneer wij het weer overdragen. Het hele evangelie gaat uit van de overtuiging dat de kracht van het evangelie mensen kan verlossen en verzoenen met God (het antwoord op leegte en vervreemding), heling (genezing en vertroosting van de gevoelde pijn) en herstel (verandering die nodig is voor meer gerechtigheid en heilheid) (Barentsen & Blok, 2024, pp. 66-68, 326-29).

Een beweging gericht op de CONTEXT: voor de hele stad

De incarnatie visie op missie is niet los te denken van plaats. Jezus kwam naar deze wereld en was de ware "Immanuel": God met ons en bij ons. De incarnatie van Hem was niet abstract, maar werd heel concreet in Bethlehem en in Nazareth waar Hij deelnam aan de samenleving. In de jaren van Zijn bediening reisde Hij van stad naar stad om de nabijheid van Gods Koninkrijk in de realiteit van deze plekken aan te kondigen. In de huidige cultuur leven we volgens Bartholomew "te midden van een crisis van het begrip plaats. In onze laatmoderne tijd zijn we dat zeer menselijke gevoel van plaats kwijtgeraakt te midden van de tijdruimtecompressie die kenmerkend is voor de postmoderniteit en globalisering. Plaats is iets geworden waar men zich doorheen beweegt, bij voorkeur met grote snelheid, en virtuele realiteit is daar geen vervanging voor" (Bartholomew, 2011).

Voor stadsbewegingen is deze focus de stad, omdat het ertoe doet waar God ons geplaatst heeft. Steden krijgen zowel in het Oude als Nieuwe Testament beloften, waarschuwin-

gen en oordelen, en vormen een belangrijk thema in Gods spreken en handelen. De theologie van de stad is een belangrijke lens om de missie van God te verstaan. Ray Bakke (1997) heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. Vele anderen volgen in dat spoor. In een Schriftonderzoek van theoloog en stadsarchitect Pieter Bos (2016) komt hij tot de conclusie dat de stad als collectief samen verantwoordelijkheid draagt in Gods plan voor het bevorderen van een plek, een klimaat en randvoorwaarden die maken dat mensen uit verschillende culturen een vredevol en bloeiend leven kunnen leiden. Een opmerkelijk voorbeeld hiervan zijn de woorden van Jeremia aan de ballingen in Babylon: "Bouw huizen en ga daarin wonen, leg tuinen aan en eet van de opbrengst, ga huwelijken aan ... Bid tot de HEER voor de stad waarheen ik jullie weggevoerd heb en zet je in voor haar bloei, want de bloei van de stad is ook jullie bloei" (Jer. 29:4-7). Wij als Kerk zijn deel van deze collectieve verantwoordelijkheid: "door de zegen van oprechte mensen komt een stad tot bloei. De uitspraken van goddelozen zijn haar ondergang" (Spr. 11:11).

Hoe ziet dat eruit in Amsterdam?

Om een voorbeeld te geven schets ik kort de ontwikkeling van de stadsbeweging in Amsterdam. Meer dan 30 jaar geleden was er naast de RvK in Amsterdam behoefte aan ontmoeting van voorgangers. Onder leiding van Floyd McClung (Jeugd met een Opdracht) werd een Evangelisch Verband gestart dat periodiek ontmoetingen met voorgangers en leiders hield. Ook werd er gewerkt aan stadsgebed. Beide initiatieven hebben iets gezaaid, maar geen stand gehouden. Begin van deze eeuw waren

een aantal ontwikkelingen belangrijk voor de ontwikkeling van een stadsbrede beweging. Vanuit Jeugd met een Opdracht ontstond er een gebedsbeweging waarbij voorbidders uit vele kerken werden getraind om respectvol en effectief te bidden voor de stad. Dit resulteerde in een netwerk van 24x7 gebed door bidders uit meer dan 80 kerken (Kingdom Prayernet). Ondertussen was er ook een beweging van kerkplanting en -vernieuwing op gang gekomen (Amsterdam in Beweging voor Jezus Christus), met begeleiding van City-to-City uit de VS, wat resulteerde in City-to-City Amsterdam met 30 kerken. In Amsterdam-Zuidoost begonnen pentecostale migrantenkerken (ca. 40) samen een netwerk: Council of Pentecostal Churches (CPC). Dit netwerk richtte zich aanvankelijk voornamelijk op migrantenproblematiek, maar is zich steeds meer gaan richten op missie in Amsterdam-Zuidoost. Ook begon de Protestantse Kerk van Amsterdam met nieuwe initiatieven en missionaire plekken in Amsterdam.

Daarnaast ontstond een gevoel van urgentie bij een aantal voorgangers die betrokken waren bij het stadsgebed om te zoeken naar een vorm van verbindend leiderschap om de hele Kerk van Amsterdam te verbinden en te helpen mobiliseren voor de missie van het Koninkrijk. Dit resulteerde in de start van de Amsterdam Council of Christian leaders (ACCL), een netwerk van netwerken voor de stad. Recent is het migrantennetwerk SKIN daarbij gevoegd. Deze brede ACCL coördineert gemeenschappelijke visie, stadsbrede verbinding, uitwisseling, samenwerking en onderzoek. ACCL brengt jaarlijks alle voorgangers bij elkaar voor een fellowshipdiner waarbij leiders van alle stromingen en culturen elkaar ontmoeten. Ook

worden conferenties, summits en stadsbrede events vanuit de ACCL gecoördineerd (zoals onlangs het event Celebrating Jesus in Amsterdam). Er worden rondetafelbijeenkomsten gehouden met bedieningen voor werk onder vluchtelingen, onder prostituees, diaconaal werk, evangelisatie, gebed, etc. Vanuit de stadsbeweging wordt ook in stadsdelen verbinding aangemoedigd zodat voorgangers en leiders samen in de missie van God hun buurt of wijk dienen, elkaar aanvullen en ondersteunen. Met name in Amsterdam-Noord en -Zuidoost is er steeds meer verbinding en samenwerking tussen kerken met een missionaire focus.

Leiderschapsuitdagingen voor kerkleiders in de stad

Het juiste scorebord?

Om te leiden moet je weten waar je mensen, kerk of organisatie heen moeten bewegen. Wat zijn uitkomsten die we verwachten? Een van de belangrijkste obstakels voor kerkleiders is dat hun opdracht of doelen niet altijd helder zijn. Vaak zijn ze onuitgesproken of mogelijk niet de juiste. Wat wordt er van voorgangers verwacht door hun kerkenraad, denominatie of bisschop? In het algemeen ligt de focus op het goed uitvoeren van taken die gedaan moeten worden: preken, kerkelijke activiteiten organiseren, zorg voor de leden, en gezonde financiën. Daarbij zou het mooi zijn als de kerk ook zou groeien. De paradox is dat deze zaken op zichzelf noodzakelijk zijn, maar geen doel op zich vormen. Ze omvatten slechts een deel van wat de uitkomsten van de roeping van de Kerk die we in de Bijbel vinden. In de vorige paragrafen is gesproken over de missie van de hele Kerk in de stad. Bij deze holistische missie

gaat het niet alleen om het bouwen van onze eigen kerk, maar om de groei van het aantal volgelingen van Jezus en een grotere manifestatie van Gods Koninkrijk in onze omgeving. De uitdaging is om het scorebord buiten je eigen organisatie te plaatsen. Kerken mogen hun specifieke bijdrage in het grotere plaatje van de Kerk in de stad verstaan. Alles wat we doen in onze kerken en organisaties zou hieraan moeten bijdragen, en alle leden van de Kerk hebben het voorrecht om hierin partners in Gods missie te zijn.

Als dit is waar kerkleiders voor geroepen zijn, dan moet er nog veel gebeuren. Het is vooral van belang dat leiders hier zelf inzicht in krijgen en passie voor ontwikkelen. Ten tweede is het nodig dat hun besturen, kerkenraden, oudsten dit ook omarmen. Anders ontstaat er een conflict tussen visie en verwachtingen. De missie van God is niet een afdeling in de kerk, maar is haar fundamentele bestaansrecht en opdracht. Daarom ligt het scorebord van de kerk in onze context, de stad. Een stadsbeweging zou bij uitstek een plek zijn om elkaar samen mee te nemen om dit te leren ontdekken en toe te passen op en vertalen naar de eigen lokale kerk of bediening.

Uitwerking van de roeping van de Kerk in het grote plaatje van de stad

Het is belangrijk om het grote en abstracte beeld van de roeping van het Lichaam van Christus om te zetten in enkele concrete elementen die voor de Kerk als geheel van belang zijn en waar elke kerk en bediening haar eigen bijdrage aan kan leveren. Vanuit mijn onderzoekservaring onderscheid ik, naast het werken aan eenheid, zes duidelijke elementen die helpen bij het vervullen van onze roeping in deze

Missio Dei als Gods ecclesia (Brinksma, 2018):

- *Een gecontextualiseerde theologie van het Koninkrijk ontwikkelen.* Het leren kennen, luisteren naar en liefhebben van de stad verbinden met een diep verstaan van de theologie van het Koninkrijk. Vervolgens werken aan inzichten over hoe het goede Nieuws van het Koninkrijk de belevingswereld, realiteiten en het wereldbeeld van mensen in de stad kan raken.
- *Bidden voor de stad (dienen als priesters voor de gemeenschap).* Een gemeenschap zijn die zich betrokken met de stad voelt, en met bewogenheid en inzicht voorbede doet. Biddend om de genade van God, transformatie, herstel en gerechtigheid in de stad. Gekoppeld met voorbede voor een krachtige en gezonde Kerk die zich door God laat gebruiken in Zijn heil voor de stad.
- *Discipelen maken van mensen uit alle (sub)culturen in de stad en relevante kerken stichten.* Mensen in de kerk toerusten om hun getuigenis te geven en te evangeliseren, samen wegen zoeken om zoekers te helpen om volgelingen van Jezus te worden. Samen in de stad werken aan het planten van relevante gemeenschappen die passen bij hun buurten en wijken.
- *Alle gelovigen toerusten om als leiders en ambassadeurs van Gods Koninkrijk in alle sferen van de samenleving functioneren.* Mensen die Gods gerechtigheid en vrede inbrengen in hun omgeving, werk of plek van invloed. De christenen met vaardigheden van leiderschap die werken buiten de kerkelijke activiteiten worden ook als geestelijke leiders van het Koninkrijk beschouwd. Zij worden gebruikt door God voor een bijdrage aan een duurzame bloei van de stad. Als gezonden met

een roeping om in de “marktplaats” vanuit het Koninkrijk van God te functioneren (Grigg, 2009).

- *Een geloofsgemeenschap zijn met de buurt: een model en vertegenwoordiging van Shalom in de omgeving waar we geplaatst zijn.* In onze individualistische postmoderne steden leven we langs elkaar heen. Om de buurt de kans te geven om Gods vrede en liefde te ervaren, is het belangrijk dat niet alleen individuen, maar ook gemeenschappen van gelovigen zichtbaar en actief aanwezig zijn en betrokken zijn in de buurt. Dit is incarnatiemissie (Wells, 2017).
- *Dienen met relevante bedieningen die meer Shalom brengen in situaties waar pijn en gebrokenheid is.* Vanuit de inspiratie, liefde en hoop, door Geest van Christus, kan iedere kerk en bediening ontdekken welke bijdrage bij hun roeping en mogelijkheden past. Op welke manieren kunnen ze mensen, middelen en gaven benutten om te helpen bij het vertroosten, meeleven of genezen van pijn en het meewerken aan herstel van gebrokenheid? Samen als Kerk in de stad is er een waaier aan bedieningen die bijdragen aan de zegen voor de stad.

Niet alleen: samen leiden van de kerk of organisatie

Voor het leiden van een kerk of bediening in een gezonde ontwikkeling van de bovengenoemde zes elementen zijn verschillende leiderschapsinvloeden nodig. Paulus schrijft: “En hij is het die apostelen heeft aangesteld, en profeten, evangelieverkondigers, herders en leraren, om de heiligen toe te rusten voor het werk in zijn dienst. Zo wordt het lichaam van Christus opgebouwd” (Ef. 4:11-12). Ik betoog

niet dat elke gemeente een persoon moet benoemen voor elk van de genoemde bedieningen, maar het is wel noodzakelijk dat er in het leiderschap een balans bestaat van apostolische (uitbreiden, bouwen en DNA bewaken), profetische (horen wat God zegt, Gods richting en leiding), onderwijzende (opbouw vanuit het Woord van God), missionaire (bewegen in Gods missie) en herderlijke (zielszorg, herstel en groei) inbreng. Hiernaast zijn andere leiderschapsgaven nodig (bestuurders, organisators, etc.). Meerdere leiders met uiteenlopende gaven zijn nodig om samen te bouwen aan de gemeente. Te vaak wordt dit allemaal van een voorganger of leider verwacht. Dit is niet mogelijk in de complexe context van de stad: daarom, probeer het niet alleen te doen. Bouw aan teams die divers zijn in gaven (Westerhof, 2025).

In de stad is naast omgaan met een diversiteit aan gaven ook een behoefte aan leiderschap dat kan omgaan met verschillende culturen en achtergronden. Dit is niet altijd eenvoudig, maar iedereen kan hier in groeien. Cabrera & Unruh (2012, p. 43) concluderen dat bewuste openheid, nieuwsgierigheid en het tijd doorbrengen met mensen uit andere culturen resulteert in meer cross-culturele vaardigheden om in te zetten. De stadsgemeente in Antiochië is hiervan een Bijbels voorbeeld, want de leiders die in Handelingen 13:1 worden genoemd vertegenwoordigen een verscheidenheid aan gaven (profeten, leraren, apostelen), en van culturele achtergronden. Culturele verscheidenheid vertaalt zich ook in verschillende visies op leiderschap (zie vooral Plueddemann, 2009).

Niet alleen: alle leden zijn partners in Gods missie

“Doe het niet alleen” betekent ook dat de roeping van de Kerk uiteindelijk tot stand komt doordat alle leden van de Kerk van Christus hun bijdrage leveren. Wederom Paulus: “Vanuit dat hoofd krijgt het lichaam samenhang, en wordt het ondersteund en bijeengehouden door alle gewrichtsbanden. Ieder deel draagt naar vermogen bij tot de groei van het lichaam, dat zo zichzelf opbouwt door de liefde” (Ef. 4:16). Christenen worden vanuit hun identiteit bekrachtigd en toegerust om een rol te vervullen in hun huis, op de werkplek, binnen netwerken en familie, om daar het Koninkrijk van God te belichamen met hun gaven en invloed. Zij worden allen gebruikt om de roeping van de Kerk als Gods missie in de stad gestalte te geven.

Niet alleen: ingebed in een stadsbeweging

Ook al is er een goed functionerend team met een goede mix aan gaven, dan nog kan de vraag rijzen: is de opdracht niet te complex en te groot? Opnieuw stel ik voor: *doe het niet alleen*. Veel kerkleiders voelen zich geïsoleerd en geïntimideerd. Een goed functionerende stadsbeweging kan hier veel in betekenen. Wanneer een drukke leider tijd en aandacht investeert in relaties en samenwerking met andere leiders in de stad, levert dit – heel paradoxaal – substantiële voordelen op in het leiden van de eigen gemeenschap. Neem een moment om samen met andere leiders te kijken naar de uitdagingen van de stad in plaats van de problemen binnen de eigen kerk of organisatie. Hoeveel mensen in de stad zijn er nog niet verzoend met God en worstelen met pijn, gebrokenheid en onrecht zonder de vrede van God te ervaren. Wat zou er kunnen veranderen in de

stad als er meer van Gods licht zou doorberekken? Sta toe dat de Geest van God ons hierover bewogenheid schenkt. Dan worden we open voor alle ondersteuning en aanmoediging die beschikbaar is van anderen die beschikken over meer wijsheid of ervaring. Wanneer we voelen en beleven dat we samen één Lichaam zijn met een gedeelde missie, dan verlost het ons van competitie, onzekerheid en isolement. Niet dat dit zonder grote uitdagingen en strijd te realiseren is. Toch kunnen we groeien in het samen in Gods missie staan met meer waardering, vertrouwen en zelfs met meer eenheid.

Wat een stadsbeweging kan betekenen voor leiders?

Een stadsbeweging kan deze verbinding inspireren en faciliteren. Hoe kan de stadsbeweging bijdragen aan het functioneren van leiders in hun eigen kerk?

- *Relaties bouwen en onderhouden* is de kernactiviteit waarmee stadsnetwerken worden ontwikkeld. Stadsbewegingen kunnen alleen functioneren op basis van onderling vertrouwen. Door leiders op te zoeken, interesse te tonen, mee te leven en relaties op te bouwen kan vertrouwen worden gebouwd, waardoor samen optrekken, samenwerken en uitwisselen van mensen en middelen mogelijk wordt. Voor de 400 kerken in Amsterdam is begin 2025 een voorganger als “aanjager verbinding” aangesteld voor 2 dagen per week om hier structureel meer tijd en aandacht aan te kunnen geven.
- *Onderzoek en analyse van de stad* omvat historie, bestemmingsplan, demografie, sociaal-maatschappelijke problemen, cultuur, etc. Inzicht hierin kan worden gedeeld en gebruikt voor gebed en missie van de hele Kerk in de

stad. In Amsterdam zijn verschillende onderzoeken gedaan op stads- en buurtniveau (zoals vermeld in mijn dissertatie: Brinksma, 2018) naast diverse Impact Audits om de impact van geloofsgemeenschappen in het sociaal-maatschappelijk domein te meten.

- *Gebedsbeweging, voorbede voor de stad* wordt in Amsterdam al vele jaren door het Kingdom Prayer-net gefaciliteerd, met regelmatige bijeenkomsten en met 24/7 gebed voor stad en kerk. Bidders uit ca. 80 kerken nemen deel.
- *Delen van verhalen van Gods beweging in de stad*. Waar is God aan het werk? Wat kunnen we vieren? Een belangrijke vaardigheid is *de discipline van hoop*: samen gericht zijn op waar Gods werk zichtbaar is in de stad en dit delen met anderen als tekenen van hoop. In Amsterdam wordt dit gedaan in bijeenkomsten van de diverse stadsnetwerken, of bijvoorbeeld in een consultatie (in 2018) over het ecosysteem van Gods Koninkrijk met vele verhalen van pioniers en initiatieven.
- *Leergemeenschappen*, waar leiders van verschillende kerken en achtergronden samen studeren en reflecteren op relevante onderwerpen voor leiders in de stad. Wijsheid wordt gedeeld. Groei in kwetsbaarheid en eerlijkheid maakt dat leiders verbondenheid ervaren op een dieper niveau. De leergemeenschappen van City-to-City Amsterdam en van Urban-Life bieden goede voorbeelden.
- *Conferenties, summits, consultaties, trainingen* die relevant zijn voor het bredere Lichaam van Christus. Hierdoor kan ook worden gewerkt aan gemeenschappelijk taal, visie, en leiderschapstoerusting. Zo wordt de eenheid en missie in de stad versterkt. In Amsterdam heeft ACCL diverse stadsbrede summits, consultaties en seminars georganiseerd met

thema's als bouwen aan een Koninkrijk Eco-systeem, theologie van de stad, eenzaamheid, Gods missie en stad, bediening van verzoening, etc.

- *Vertegenwoordiging van de hele kerk naar het bestuur van de stad* en andere spelers, en bij belangrijke gebeurtenissen. In Amsterdam wordt regelmatig overleg gevoerd over de relatie tussen de Kerk en stadsbestuur (met de burgemeester), of over situaties in het sociale domein.
- *Samenbrengen voor ontmoeting, viering en delen van informatie* waardoor relaties opgebouwd worden. Zo organiseert de Amsterdamse stadsbeweging jaarlijks een gratis diner voor alle kerk- en bedieningsleiders in de stad, met hun partners en teams, terwijl er ook regelmatig ontbijt- en lunchontmoetingen van leiders worden gehouden.
- *Coaching, zorg voor emotionele en geestelijke gezondheid*. Er is veel druk op geestelijk leiderschap in de stad. Collegiale zorg en interactie kunnen veel eenzaamheid en burn-out voorkomen (Brinksma, 2024), zodat dit vast onderdeel is geworden van de bijeenkomsten van City-to-City Amsterdam.
- *Missionaire projecten en missionaire centra*. Stadsbrede bedieningen en events kunnen gezamenlijk worden gedragen door mensen, leiders en expertise uit meerdere kerken en organisaties. In Amsterdam wordt jaarlijks een rondetafelbijeenkomst georganiseerd waarin vertegenwoordigers van diverse netwerken uitwisselen wat gebeurt om samenwerking te versterken. De "aanjager" verkent verbindingsmogelijkheden en creëert samenwerking waar mogelijk, zo nodig ook met overheidsinstanties, seculiere organisaties, of organisaties van andere religies.

Initiëren en leiden van stadsbewegingen: ecosysteem bouwers

Het ontstaan van stadsbewegingen is in alle plaatsen verschillend. Er zijn hele verschillende typen leiders die zich groepen voelen om samenwerking en verbinding te initiëren en te faciliteren. De uitdaging is dat er geen structuren zijn voor het Lichaam Christus in de stad boven het niveau van lokale kerken en organisaties. Toch is dat nodig voor beweging. Hiervoor passen de traditionele organisatiestructuren niet, maar wel het denken in Ecosystemen.¹ Er is geen organisatiehiërarchie, zodat leiderschap alleen uitgeoefend kan worden op basis van vertrouwen en het mandaat dat wordt gegeven door leiders in de stad.

Een aantal kenmerken die hiervoor nodig zijn:

- *Relationeel leiderschap*: opbouwen, onderhouden en faciliteren van gezonde relaties tussen christelijke leiders.
- *Verbindend leiderschap*: leiders die zeer uitdagende verschillen kunnen overbruggen: verscheidenheid in theologische visies, tradities, taalvelden, vijandschappen, competitie, teleurstellingen.
- *Dienend leiderschap*: leiders die geen naam of positie voor zichzelf bouwen, maar die consequent het belang en de bloei van alle betrokken leiders, en hun kerken en organisaties dienen.
- *Apostolisch leiderschap*: bouwers aan de visie van Koninkrijk en de missie van God in de stad, op een manier die beweging brengt, hoop geeft, maar ook structuren bouwt voor communicatie, ontmoeting, en actie.

De aanzet om te bewegen van de neiging van iedere kerk en organisatie om in isolatie Gods roeping in de stad te vervullen, naar een para-

digma dat vertrouwt dat God het hele Lichaam van Christus samen in zijn missie roept, lijkt misschien romantisch en utopisch. Stadsbewegingen die dit proberen te bevorderen zijn verre van ideaal. In Amsterdam is meer dan 20 jaar bewust gewerkt aan stadsnetwerken. Er is voortgang geboekt, er is meer verbondenheid dan ooit, maar de realiteit is ook dat leiders vertrekken en nieuwe relaties opgebouwd moeten worden met hun opvolgers. Het aansluiten van de jonge generatie succesvolle leiders in bestaande stadsnetwerken is niet vanzelfsprekend. Ook zijn er nog steeds veel pioniers en leiders in de stadsmissie die teleurgesteld raken of een burn-out krijgen. Drukke agenda's van leiders zijn een grote uitdaging voor het bouwen aan de stadsbewegingen. Ook is financiering niet eenvoudig, want er zijn niet veel fondsen die investeren in ecosystemen in de stad. Het ontwikkelen van stadsnetwerken en het verlangen om één Lichaam van Christus te zijn in de stad is een langdurig proces met veel teleurstellingen en uitdagingen om vertrouwen en synergie in de stad te op te bouwen. Toch zien we daar waar het lukt meer vreugde en vruchtbaarheid ontstaan. Het past in Gods beweging in de Kerk van deze tijd. Daarom pleit ik ervoor dit een kans te geven en hierin te investeren.

Noten

1. Ecosystemen zijn omgevingen waarin organismen (organisaties) in alle verscheidenheid inter-afhankelijk zijn. In een ecosysteem zorgen bepaalde elementen ervoor dat alle organismen kunnen ontwikkelen en samen tot een gezonde en vruchtbare context.

Literatuur

- Bakke, R. J. (1997). *A theology as big as the city*. InterVarsity.
- Barentsen, J., & Blok, O. (2024). *Wakker in Gods wereld: Kerk-zijn in de 21e eeuw*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Bartholomew, C. G. (2011). *Where mortals dwell: A Christian view of place for today*. Baker Academic.
- Bos, P. (2016). *The city called: A theology of the city, her pain, and her redemption*. Serving the Nations.
- Brinksma, P. (2018). *Becoming God's ecclesia in Amsterdam: Mobilizing leaders of churches and ministries to work together as a collaborative ecosystem for Kingdom impact in the city*. PhD Dissertation. Bakke Graduate University.
- Brinksma, R. (2024). *De emotioneel gezonde leider: Groei in veilig leiderschap*. Transform Services.
- Cabrera, Á., & Unruh, G. (2012). *Being Global: How to think, act, and lead in a transformed world*. Harvard Business Review.
- Grigg, V. (2009). *The Spirit of Christ and the postmodern city: Transforming revival among Auckland's evangelicals and Pentecostals*. Emeth Press.
- Keller, T. J. (2012). *Center church: Doing balanced, Gospel-centered ministry in your city*. Zondervan.
- Langmead, R. (2004). *The word made flesh: Towards an incarnational missiology*. University Press of America.
- Pier, M., Keller, T., & Doll, B. (2016). *A disruptive gospel: Stories and strategies for transforming your city*. Baker.
- Plueddemann, J. (2009). *Leading across cultures: Effective ministry and mission in the global church*. IVP Academic.
- Wells, S. (2017). *Incarnational ministry: Being with the church*. Eerdmans.
- Westerhof, D. (2025). *Het grote plaatje*. Mandaat Publishing.
- Wright, C. J. H. (2006). *The mission of God: Unlocking the Bible's grand narrative*. InterVarsity.

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 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.

Verschuivende vergezichten

De eredienst als spiegel van geloofsgemeenschap en maatschappij

Dit artikel vertrekt vanuit het onderzoek naar de impact van neurodiversiteit op het beleven van en vormgeven aan de eredienst, met speciale aandacht voor de uitsluiting die vaak wordt ondervonden door neurodivergente mensen. Het artikel onderzoekt welke dynamieken ten grondslag liggen aan die uitsluiting. Op die manier wordt de praktijk en maatschappelijke realiteit van de eredienst in dialoog gebracht met de theologische realiteit. Die laatste benadrukt eenheid in diversiteit, gegrond in Gods geven van Zichzelf in Jezus Christus, waarin de gemeente en haar leiders worden uitgenodigd om te participeren. Dit geeft liturgisch leiderschap een belangrijke rol in de inclusiviteit van de eredienst en van de gemeente.

De eredienst is een spiegel van twee realiteiten die in meer of mindere mate met elkaar overeenkomen. Enerzijds weer-spiegelt de eredienst de theologische realiteit, waarbij Christus het ankerpunt of de baken van de eredienst is; anderzijds weerspiegelt de eredienst de praktische realiteit, waarbij allerlei andere normen een rol spelen. Idealiter overlappen deze realiteiten elkaar in grote mate – en uiteraard, is niet alle theologie praktisch en elke praktijk theologisch? Echter, de realiteit laat vaak een ander beeld zien. Dit artikel nodigt de lezer uit om mee te kijken in de spiegel van de eredienst, waarbij we onze blik vooral richten op de theologische en praktische realiteit van diversiteit, meer bepaald, neurodiversiteit. De titel van dit artikel, 'Verschuivende vergezichten,' is gebaseerd op het thema van de stu-

diedag rond het emeritaat van Professor Jack Barentsen, tevens het thema van dit speciale nummer van *Handelingen*. Dit artikel duidt de complexiteit van leidinggeven aan diversiteit binnen kerkelijke gemeenschappen. Gemeenschappen ontwikkelen en veranderen, het profiel van de leden kan veranderen en daarmee dat van de gemeenschap. Dat betekent dat de bakens moeten verschuiven: om het met een Nederlands spreekwoord te zeggen: als het diep verloopt, verzet men de bakens. Leidinggeven betekent samen met de gemeenschap het diep voortdurend meten, de bakens verzetten waar nodig, en de gemeenschap richten op het ankerpunt, dat in de theologische realiteit van de christelijke gemeenschap Christus is. Tegelijkertijd veranderen de maatschappelijke en praktische realiteit voortdurend, waardoor

die steeds weer op gespannen voet kunnen komen te staan met de theologische realiteit. Dit artikel analyseert hoe de theologische en praktische realiteit bij elkaar komen in de kerkelijke gemeenschap in het algemeen en in de eredienst in het bijzonder, in de hoop dat deze analyse kan bijdragen aan leidinggeven in deze complexe landschappen.

Eerst zal ik de theologische realiteit van de eredienst duiden op basis van een definitie van liturgie en een Bijbelse basis voor diversiteit. Vervolgens contrasteer ik die met de praktische realiteit waarbij diversiteit niet altijd welkom is en uitsluiting aan de kerkelijke orde van alledag. Ik analyseer vervolgens de dynamiek van inclusie en uitsluiting, waarna ik een antwoord formuleer aan de hand van een theologie van presentie en beschikbaarheid.¹ Tot slot wordt dit verwerkt in enige reflecties over liturgisch leiderschap.

De eredienst als theologische realiteit

In de eredienst komt de gemeenschap van gelovigen samen, geroepen door God, om God te aanbidden. Daarmee is de eredienst allereerst een theologisch gebeuren. De definitie van liturgie (ik gebruik in dit artikel 'eredienst' en 'liturgie' door elkaar) van de bekende liturgische theoloog Don Saliers diept dit verder uit:

Christelijke liturgie ... is het voortgaande gebed, proclamatie en leven van Jezus Christus – een dank- en lofoffer – aan God aangeboden in en door zijn lichaam in de wereld. Dat betekent dat Christelijke liturgie onze reactie is op het zichzelf geven van God in, met en door Degene die ons voorgaat in gebed. De gemeenschap is in het leven geroepen om dat gebed voor/namens de hele wereld voort te zetten. Dus we moeten blijven

samenkomen met lofprijs en dankzegging rond het boek, het doopvont en de avondmaalstafel opdat we een thuis kennen.

(Saliers, 1994, p. 86, vertaling ALvO)

Dit citaat is rijk aan theologische en liturgische inzichten, maar ik beperk me tot enkele punten die belangrijk zijn voor het betoog van dit artikel. Ten eerste, Saliers plaatst de aanbidding van de gemeente voluit in het gebed van Jezus Christus. Enerzijds verwijst dit 'voortgaande' gebed terug naar Jezus' gebed, proclamatie en leven op aarde (het 'voortgaande' vindt daar het beginpunt). Anderzijds is het voortgaand, en daarmee nog steeds realiteit vandaag de dag. Het ankerpunt en de context van de eredienst – van het gebed van de gemeente – is het leven en gebed van Jezus, in verleden, heden en toekomst. De christologische bakens van de eredienst zijn daarmee gezet en de richting wordt aangegeven door het evangelie van het op handen zijnde Koninkrijk van God (Marcus 1:15).

Ten tweede, de eredienst wordt in gang gezet niet door de gemeenschap, maar door God zelf. Het is een reactie op het zichzelf geven van God. Verderop in dit artikel zal het belang van dit punt verder duidelijk worden. Ten derde, de bijna poëtische conclusie van Saliers is dat door samen te komen rond de Bijbel, het doopvont en de avondmaalstafel, we ons thuis kennen. De eredienst is een plek waar we onszelf mogen zijn, waar de maskers af mogen en we ons niet beter of anders hoeven voor te doen dan we zijn. We zijn thuis bij onze hemelse ouder, broer, en ademen de Geest die ons het leven geeft.² Om in de maritieme beeldspraak van bakens en ankers te blijven, de eredienst is onze veilige thuishaven.

Een laatste aspect van de theologische realiteit van de eredienst en kerkelijke gemeenschap dat hier benoemd moet worden, is de eenheid en diversiteit van de christelijke gemeenschap. Paulus gebruikt hiervoor het krachtige beeld van het lichaam van Christus.

Het oog kan niet tegen de hand zeggen: 'Ik heb je niet nodig,' en evenmin kan het hoofd tegen de voeten zeggen: 'Ik heb jullie niet nodig.' Integendeel, juist die delen van het lichaam die het zwakst lijken zijn het meest noodzakelijk. De delen van ons lichaam waarvoor we ons schamen en die we liever bedekken, behandelen we zorgvuldiger en met meer respect dan die waarvoor we ons niet schamen. Die hebben dat niet nodig. God heeft ons lichaam zo samengesteld dat de delen die het nodig hebben ook zorgvuldiger behandeld worden, zodat het lichaam niet zijn samenhang verliest, maar alle delen elkaar met dezelfde zorg omringen. (1 Kor 12:21-25, NBV21)

In de geloofsgemeenschap, in het lichaam van Christus, is elk ledemaat nodig. Paulus' beeld maakt duidelijk dat het niet aangaat om te zeggen dat sommige leden gemist kunnen worden. Juist die delen van het lichaam die het zwakst lijken zijn onmisbaar. Sterker nog, delen van het lichaam die we liever bedekken, die kwetsbaar zijn, of waar we ons voor schamen, behandelen we met extra zorg en respect. Om het anders te zeggen: iedereen hoort erbij. Dat is niet enkel een mooi streven, een slogan op de website van de kerk, niet enkel de uitnodiging dat iedereen welkom is, het is een Godbedeelde noodzaak. Maar op dit punt blijkt dat de praktijk van de eredienst niet altijd correspondeert met deze theologische noodzaak.

De praktijk en maatschappelijke realiteit van de eredienst

De geloofsgemeenschap is door God geroepen en daarmee belichaamt zij de theologische realiteit dat Christus het ankerpunt en de baken is van de eredienst en dat iedereen erbij hoort – als het goed is. In de beste momenten van de kerk is deze werkelijkheid zichtbaar in de praktijk. Helaas vertelt de geschiedenis en de huidige praktijk van veel kerken een ander verhaal, een verhaal van uitsluiting door het kortzichtig bewaken van de grenzen van de gemeenschap. In dit artikel focus ik op het voorbeeld van neurodiversiteit, met name autisme. Andere voorbeelden, zoals gender, seksuele voorkeur, etniciteit en ras, mentale of lichamelijke beperkingen, kunnen worden toegevoegd, mits inachtneming van elke specifieke context en dynamieken in elke situatie.

Zowel de statistieken als de verhalen van mensen met autisme tonen aan dat mensen met autisme zich vaak buitengesloten voelen door de kerkelijke gemeenschap (en andere gemeenschappen, zoals school of sportclubs). Volgens een Amerikaans onderzoek door Lee et al. gaan mensen met autisme 50-70% minder naar de kerk dan de gemiddelde populatie (Lee et al., 2008). Erik Carter, een andere Amerikaanse onderzoeker, toont aan dat zelfs als mensen met autisme deelnemen aan de eredienst, ze zelden een rol krijgen in de eredienst (Carter, 2023; Carter & Boehm, 2019). De verhalen van mensen die zich buitengesloten voelen door geloofsgemeenschappen beperken zich niet tot de Verenigde Staten. In het Centre for Autism and Theology, waar ik werkzaam ben, horen we regelmatig dit soort verhalen, vanuit verschillende landen en continenten (zie bijv. Van Ommen, 2022). Uiteraard zijn er uitzonderingen, maar

de algemene teneur is dat het moeilijk is voor mensen met autisme om een plek te vinden in de kerk. Zoals Claire Williams, zelf een persoon met autisme, in haar boek over dit onderwerp schrijft: "het moet gezegd worden dat de kerkelijke praktijk momenteel onvoldoende is als het gaat om het tegemoetkomen van de noden van mensen met autisme" (Williams, 2023, pp. 201-202). Hoe komt dat?

De 'cultus van normaliteit'

Aan de basis van het probleem van uitsluiting ligt een groepsdynamiek die *disability* theoloog Thomas Reynolds de 'cult of normalcy' noemt, hetgeen ik hier vertaal als de cultus van normaliteit. 'Normaliteit' is geen normaal Nederlands woord; evenmin is 'normalcy' een gangbaar Engels woord. De term schuurt. Juist daarom vertaal en gebruik ik deze term zo. Voor de term 'normalcy' gaat Reynolds terug op het werk van Lennard Davis, die schrijft over normaliteit in de context van de dovengemeenschap.

Om het lichaam met beperkingen (*disabled body*) goed te begrijpen, moeten we ons richten op het concept van de 'norm,' van het normale lichaam. [...] Ik wil me niet zozeer focussen op de constructie van beperkingen (*disability*) maar op de constructie van normaliteit. Ik doe dit omdat het 'probleem' niet de persoon met een beperking (*person with disabilities*) is; het probleem is de manier waarop normaliteit geconstrueerd wordt om het 'probleem' van de persoon met een beperking (*disabled person*) te creëren. (Davis, 1995, pp. 23-24)

Hetzelfde kan gezegd worden over autisme: het 'probleem' is niet de persoon met autisme; het probleem is de manier waarop normaliteit

geconstrueerd wordt om het 'probleem' van de persoon met autisme te creëren. Davis verschuift het perspectief van de 'probleempersoon' naar wat de gemeenschap als normaal beschouwt. De focus komt daarmee te liggen niet op de persoon zelf, maar op de gemeenschap; niet op een snelle, praktische oplossing, maar op een kritische evaluatie van de heersende normen van de gemeenschap.

Reynolds duikt dieper in het probleem door te onderzoeken hoe die heersende groepsnormen ontstaan. Hij gaat hiervoor te rade bij het werk van de filosoof Charles Taylor. Taylor beschrijft hoe mensen van nature zoeken naar wat 'goed' is (*the good*). Dit omvat basale noden zoals een plek om te wonen, eten, drinken, veiligheid, etc. Dit zoeken naar het goede is geen individueel gebeuren, maar vindt plaats in gemeenschap – we zijn nu eenmaal niet alleen op de wereld en op een of andere manier moeten we zien samen te leven. Dit samenleven moet voor iedereen 'goed' zijn, dus zoeken we samen naar een manier van samenleven die dit bewerkstelligt. Reynolds definieert het goede dan ook als dat "wat we betekenisvol vinden aan ons leven tezamen" (Reynolds, 2008, p. 53). Alles wat we goed vinden bij elkaar genomen bepaalt het kader (*framework*) waarbinnen we ons leven als groepen en individuen leven. Dat kader wordt vervolgens bevestigd en versterkt door het leven van alle dag: hoe we ons gedragen in de supermarkt, hoe we ons kleden, de taal die we gebruiken in deze bepaalde groep, de liederen die we zingen en verhalen die we vertellen, bij welke sportclub we horen en welk café we binnengaan. Doen we dit op een manier waardoor de groep ons (h)erkent, dan bouwen we *body capital* op; hoe meer kapitaal we hebben, hoe

beter we in de groep liggen en hoe meer we ons kunnen veroorloven. Reynolds noemt dit de *economy of exchange* (Reynolds, 2008, pp. 56-59). We ruilen elke dag op tientallen of honderden manieren ons kapitaal in; daarmee 'kopen' we *belonging*: we horen erbij.

Tegelijkertijd moeten we hier een kritische noot bij plaatsen. Het kader dient altijd de meerderheid. Dat is inherent aan de dynamiek waardoor het kader ontstaat. Immers, het kader ontstaat doordat tezamen wordt afgesproken (vaak onbewust dan bewust) wat de groep 'goed' vindt. Om bij de groep te horen, moet een persoon daarom binnen het kader passen. Dat is logisch: je kunt niet ineens iets doen dat de groep niet 'goed' vindt en er toch bij willen horen. De kritische noot is dan ook deze: omdat het kader altijd de meerderheid dient, is het zowat onvermijdelijk dat het mensen uitsluit. In de woorden van praktisch theoloog Courtney Goto, die het woord 'paradigma' gebruikt op eenzelfde manier als Taylor en Reynolds over kaders spreken:

Een paradigma dient een meerderheid van mensen in een bepaalde gemeenschap [...]. Als dat niet zo was, dan zou het paradigma in vraag gesteld worden en na verloop van tijd veranderen zodat het paradigma de meerderheid dient op een meer passende wijze. [...] Hoewel een paradigma bescherming en verankering biedt van de principes, waarden en praktijken van degenen die tot de meeste dominante groep behoren, leidt het onvermijdelijk in uitsluiting en marginalisering. (Goto, 2018, p. 45)

Niet iedereen kan de lat om erbij te horen halen. Niet iedereen kan voldoen aan de geschreven en ongeschreven regels van de groep. Niet iedereen heeft het benodigde *body capital*

om een plaats in de groep te bemachtigen. Normaliteit kan dan ook een negatief effect hebben op wie wel of niet bij de groep mag horen. Zo wordt normaliteit een dynamiek die de grenzen van de groep bewaakt. Ik definieer normaliteit dan ook als volgt:

'Normaliteit' wordt gevormd door de dynamieken die gemeenschappen gebruiken om hun grenzen te beschermen – de grenzen die bepalen wie of wat de gemeenschap normaal, en daarom acceptabel, vindt. Degenen die binnen de grenzen vallen kunnen geïntegreerd worden in de gemeenschap of kunnen er zelfs bij horen. Degenen die niet binnen de grenzen vallen moeten ofwel veranderen ofwel worden ze geweerd. (Van Ommen, 2023, p. 71)

Eenzijds is het gezond dat een groep zich beschermt tegen elementen die de veiligheid van de leden aantast. Om een wat extreem voorbeeld te noemen, het zou onverstandig zijn om een kindermisbruiker een kindergroep in de kerk te laten leiden. Maar afgezien van een noodzakelijke bescherming houden kerkelijke groepen vaak groepsnormen in stand die heel wat minder Bijbels zijn. Paulus moest de kerk in Galatië er al aan herinneren dat etniciteit, gender of sociale status geen criteria zijn om bij het lichaam van Christus te horen (Gal. 3:28). Terwijl de groep verwacht dat degenen die de lat niet halen veranderen, als ze tenminste niet uitgesloten willen worden, wijst Paulus erop dat de groepsnormen kritisch geëvalueerd moeten worden in het licht van het evangelie. Dan blijkt dat het misschien nodig is gangbare normen (Jood/Griek, man/vrouw, slaaf/vrije, en wellicht kunnen we neurotisch/neurodivergent toevoegen) ter discussie te stellen (Macaskill, 2019).

Als we dit toepassen op de kerkelijke context en neurodiversiteit, dan kunnen we beginnen te begrijpen waarom mensen met autisme zich dikwijls niet welkom voelen in de kerk.³ In de Nederlandse en Vlaamse cultuur zijn er bepaalde waarden die algemeen *gewaardeerd* worden (een andere formulering zou zijn: die op prijs gesteld worden, waardoor we eveneens terug zijn bij het concept van *body capital*). Over het algemeen waarderen we fysieke schoonheid (cultureel bepaald), kracht, intelligentie, sociale vaardigheden, veel energie hebben, initiatief, snelheid, efficiëntie, en dergelijke. Ook qua zintuiglijke prikkels is er een norm die uitgaat van een bepaalde lichtintensiteit, volume, temperatuur, persoonlijke ruimte, en zo meer. Als je dan weet dat voor mensen met autisme sociale interactie anders werkt, zintuiglijke profielen meestal anders zijn, dat voor sommige dingen meer verwerkingstijd nodig is, en dat leven in een neurotypische maatschappij een dagelijkse uitputtingsslag is, dan wordt al snel duidelijk waarom veel mensen met autisme de lat van de groepsnorm niet halen.

In het populaire denken en discourse worden mensen met autisme dan ook al snel als 'vreemd' aangezien. Echter, zoals Davis zegt, het 'probleem' moet worden verschoven van de persoon met autisme naar het probleem van de groepsnorm. Kerken zijn hier niet altijd toe bereid. In een interview met Rose (pseudoniem) vertelde ze mij: "...ik heb geprobeerd om te vragen voor [veranderingen]... Ik heb gezegd dat ik issues heb, maar ze veranderen simpelweg niks" (cf. Van Ommen & Endress, 2022, p. 230). Rose is geen op zichzelf staand geval; dit is een verhaal dat we keer op keer horen. Groepsnormen zijn weerbarstig, en de cultus van normaliteit is er meestal op gebrand de normen te bewaken.

Reynolds geeft een reden aan waarom de groep zijn grenzen streng bewaakt. Wanneer de groep wordt geconfronteerd met dat wat anders is, zegt Reynolds, dan wordt er aan de status quo gemorrelt. De 'normale' *economy of exchange* werkt dan niet en dat maakt de groep zenuwachtig. Dat wat vertrouwd en voorspelbaar is, wordt ter discussie gesteld (Reynolds, 2008, p. 113). Het gevolg is dat de groep angstig wordt en in plaats van zich open te stellen voor het nieuwe, het andere, sluit de groep de rangen, treedt de dynamiek van de normaliteit (het bewaken van de grenzen) in werking en is er geen ruimte voor de ander. 'Ander' zou hier met hoofdletter geschreven kunnen worden. Om het met Paulus te zeggen, de hand beseft niet dat het een oog heeft buitengesloten.

De theologische realiteit van Christus als ankerpunt en diversiteit als door God gegeven bedoeling heeft plaatsgemaakt voor de praktische realiteit van de cultus van normaliteit. Een deel van het theologisch antwoord hierop is om de groepsnormen kritisch te evalueren in het licht van Gods Koninkrijk. Ik wil tot slot echter nog verder gaan dan de groepsnormen opnieuw evalueren, namelijk door de focus te verleggen naar een antwoord op de angst voor het onbekende.

Een theologie van presentie en beschikbaarheid

Vanuit theologisch perspectief is er geen reden om mensen met autisme uit te sluiten van de eredienst. In het lichaam van Christus is iedereen nodig, zelfs onmisbaar, zoals we eerder zagen. De praktijk wijst vaak anders uit. Uit angst voor het onbekende, uit bescherming van wat 'wij' normaal vinden en op prijs stellen, blijken

de barrières voor mensen met autisme vaak groot te zijn. Wat kan er tegenover die angst voor het onbekende en beschermingsdrang gesteld worden? Hoe kunnen geloofsgemeenschappen recht doen aan de slogan 'iedereen is welkom' zonder oneigenlijke voorwaarden te stellen? Hiervoor keren we terug naar Saliers' definitie van liturgie als respons op Gods eigen geven in Christus die ten grondslag ligt aan de liturgische theologie van presentie en beschikbaarheid zoals ik die voorstel.

Een theologie van de presentie begint met de simpele vaststelling dat mensen met autisme er zijn in de kerk (voor zover ze, impliciet of expliciet, nog niet de deur zijn geweest of die zelf al hebben gevonden). De vraag is of die presentie wederkerig is: zijn de gemeentelieden, autistisch en niet-autistisch, er voor elkaar? De filosoof Gabriel Marcel heeft veel geschreven over presentie, of meer bepaald, beschikbaar zijn (*disponibilité*). Hij zegt dat beschikbaar zijn verder gaat dan enkel aanwezig zijn in een en dezelfde ruimte. Hij geeft het voorbeeld van een gesprek dat hij heeft met iemand, waarin ze beiden aanwezig zijn zonder beschikbaar te zijn. "Hij begrijpt wat ik tegen hem zeg, maar hij begrijpt mij niet. In zekere zin maakt hij mij een vreemdeling voor mezelf; ik ben niet echt mijzelf als ik bij hem ben" (Marcel, 1950, p. 205). Luisteren zonder écht te luisteren vervreemdt, en kan zelfs een persoon van zichzelf vervreemden. Je kan zomaar beginnen te twijfelen aan jezelf als je niet serieus genomen wordt.

Maar Marcel vervolgt: "Het omgekeerde fenomeen kan zich echter ook voordoen. Wanneer iemand voelbaar aanwezig is, vernieuwd dat mijn innerlijk. Die aanwezigheid doet mij mijzelf kennen, het maakt mij meer mijzelf dan

wanneer ik niet aan de impact van die aanwezigheid zou worden blootgesteld" (Marcel, 1950, p. 205). Het is die aanwezigheid naar elkaar die de delen van het lichaam van Christus mogen nastreven. De beschikbaarheid waar Marcel het over heeft, is altijd naar buiten toegekeerd, gericht op de ander. Praktisch gezien kan dat moeilijk haalbaar zijn. Een mens kan niet enkel maar geven, en sommige leden hebben zoveel zorg nodig dat het geven niet door een enkele persoon gedaan kan worden. Daarom moet Marcells filosofie worden uitgebreid met wederkerigheid (ook om misbruik tegen te gaan) en gemeenschap. Alle delen van het lichaam zijn nodig in een wederkerige samenwerking zodat het lichaam goed kan functioneren.

Marcel blijft bewust weg van de theologie, hoewel hij op een punt zegt dat hij zich afvraagt "of we niet het hele spirituele leven kunnen definiëren als de optelsom van de activiteiten waarmee we in onszelf de rol van niet-beschikbaar-zijn reduceren" (Marcel, 1949, p. 69). Met andere woorden, niet-beschikbaar-zijn (*indisponibilité*) komt door een ongezonder op onszelf gericht zijn, naar onszelf gekeerd op een egoïstische manier. Marcel vraagt zich af of spiritualiteit wellicht gedefinieerd kan worden als het reduceren van dat egoïsme en het naar buiten gekeerd, op de ander gericht zijn. Misschien heeft Marcel hier een punt, en in elk geval helpt dit om de cultus van normaliteit tegen te gaan. Maar een verdere theologische onderbouwing is nodig en mogelijk.

Een diepergaand fundament voor de theologie van beschikbaarheid vinden we in de poëtische tekst van Filippenzen 2:5-11.

Laat onder u de gezindheid heersen die Christus Jezus had. Hij, die de gestalte van God had,

maakte er geen aanspraak op aan God gelijk te zijn, maar deed afstand van zijn positie en nam de gestalte aan van een dienaar. Hij werd gelijk aan de mensen, en als mens verschenen heeft Hij zich vernederd en werd gehoorzaam tot in de dood – de dood aan het kruis. Daarom heeft God Hem hoog verheven en Hem de naam geschonken die elke naam te boven gaat, opdat in de naam van Jezus elke knie zich zal buigen, in de hemel, op de aarde en onder de aarde, en elke tong zal belijden: 'Jezus Christus is Heer,' tot eer van God, de Vader. (NBV21)

In deze tekst vinden we de basis voor Saliers' definitie van liturgie als respons op Gods eigen geven. Christus Jezus "deed afstand van zijn positie", of zoals de Herziene Statenvertaling (HSV) zegt, die "Zichzelf ontledigd heeft." Het Griekse woord dat de HSV vertaald als 'ontledigd' is *kenosis*. Dit woord duidt op het zichzelf helemaal geven; in Marcells terminologie, zichzelf beschikbaar maken (*disponibilité*).

Wanneer we dan geroepen zijn om onszelf te geven aan elkaar in de gemeente van Christus, dan is dit geen ethisch imperatief, zoals deze tekst vaak gelezen is;⁴ het is een soteriologische en eschatologische werkelijkheid (Barclay, 2022). Het beginpunt ligt in Christus' eigen geven van zichzelf aan de schepping. Het zich geven van de gemeenteleden aan elkaar is dus gegrond in het geven van Christus aan de gemeente, de mensheid, de schepping. Eerst mag eenieder Christus zelf ontvangen, om op hun eigen beurt te participeren in die beweging die Christus maakte, van zichzelf te geven aan de ander. Zoals de eredienst een participeren is in het gebed van Christus, zo is het vormen van gemeenschap – de beschikbaarheid aan elkaar – een participeren in de gemeenschap

die Christus met zijn gemeente vormt. Zo hoort iedereen erbij, en in de grootse eschatologische visie van het op handen zijnde Koninkrijk van God zal elke knie zich buigen en elke tong belijden dat Jezus Christus de Heer is.

Zo is een theologie van presentie en beschikbaarheid een bevrijdend antwoord op de angst voor het onbekende – angst die leidt tot uitsluiting van hen die 'anders' zijn dan 'wij.' Waar angst diversiteit tegenhoudt, is een theologie van beschikbaarheid gegrond in Gods beschikbaarheid aan eenieder in de gemeente, en kan de onbekende medemens met nieuwsgierigheid en interesse worden benaderd. Zo wordt het diverse lichaam van Christus verder uitgebreid en opgebouwd.

Leidinggeven aan diverse gemeenschappen

Het bovenstaande betoog heeft implicaties voor het leidinggeven aan de kerkelijke gemeenschap. De cultus van normaliteit vraagt om reflectie op de groepsdynamieken die in de gemeente spelen. Wat zijn de waarden en normen van de gemeenschap? Is er een verschil tussen wat gezegd en gedaan wordt?⁵ Welke machtsdynamieken zijn aanwezig? Hoe worden de grenzen van de groep bewaakt? Zelfreflectie is per definitie moeilijk omdat de groep haar eigen blinde vlekken niet ziet; normaliteit duidt op het vaak impliciete van de grensbewaking van de groep. Net daarom kan de keuze om present en beschikbaar te zijn voor diegene die onbekend (en onbemind) is verrijkend zijn. Op die manier worden blinde vlekken zichtbaar. Een andere implicatie van het betoog in dit artikel is dat diversiteit en inclusie meer moeten zijn dan een beleidsdocument. Waar dit soort documenten in veel maatschappelijke con-

texten nu wettelijk verplicht zijn, is het al te gemakkelijk om hier een 'afvink-oefening' van te maken. Hoewel beleidsdocumenten hun plaats hebben en een positieve impuls kunnen geven, ware inclusie is niet te vatten in een beleidsdocument, maar moet geleefd worden. Leiders hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie. De persoon die tegen de grenzen van de gemeenschap aanloopt zal haarfijn aanvoelen of inclusie een geleefde waarde of slechts een beleidsregel is. Zoals in de vorige sectie beargumenteerd, is het theologisch moeilijk voor te stellen dat diversiteit en inclusie slechts een oppervlakkig gegeven blijven in de kerkelijke gemeente. Als de gemeente Jezus volgt, zal ze als vanzelf naar die mensen worden geleid die vaak worden buitengesloten van het maatschappelijke centrum.

De eredienst biedt tal van mogelijkheden om te benadrukken dat iedereen erbij hoort in Gods aanwezigheid. Of de eredienst nu begint met een lied, een meer formeel votum en groet, of een informeel welkom door de dienstleider, in elk van die gevallen kan benadrukt worden dat de gemeenteleden van allerlei hoeken van de buurt, het dorp, de stad, de maatschappij komen; dat het niet uitmaakt of je netjes binnen de lijntjes van normaliteit past of niet, of dat je je anders voelt dan de rest. Het evangelie is een doorgaand verhaal van God die juist diegenen die er niet bij horen verwelkomt. Een ander liturgisch moment om de diversiteit van de gemeente te benadrukken en verwelkomen is de eucharistie. De passage uit 1 Korinthe 12 waarnaar ik eerder verwees, volgt kort na een passage (1 Kor. 11:17-34) waarin de apostel Paulus de rijken in de gemeente verwijt dat ze culturele groepsnormen volgen bij het uitdelen van eten en drinken. Juist in de gemeente van

Christus hoort dat anders te zijn, zegt Paulus. Steeds weer benadrukt de apostel de eenheid in Christus, door de Geest.

Geground in Gods geven van Zichzelf, kunnen leiders hun eigen identiteit in Christus ontvangen en onbevangen de diversiteit opzoeken en verwelkomen. Kritische zelfreflectie en liturgisch leiderschap zijn twee manieren om dat welkom concreet te maken en de gemeente te inspireren om Christus als Leider van eenheid in diversiteit te volgen. Deze implicaties en de concretisering van leidinggeven aan diversiteit sluiten nauw aan bij de reflecties door Jack Barentsen in het openingsartikel van dit nummer. Het gaat inderdaad om een cultuur van vertrouwen en om relationeel leiderschap. Zoals Barentsen aangeeft, heeft dit implicaties voor liturgisch leiderschap, hetgeen ik hier vanuit een andere, aanvullende benadering verder heb toegelicht.

Conclusie

De eredienst is een weerspiegeling van een theologische en een praktische, maatschappelijke realiteit. Aan de ene kant belijdt de gemeente van Christus dat Christus het baken is, het navigatiepunt, het anker en de veilige thuishaven. Aan de andere kant is de praktische realiteit dat de kerk vaak de normen en waarden van de omliggende cultuur belichaamt. Waar die normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden van het Koninkrijk van God, daar is vreugde en kan dit geprezen worden. Maar heel wat waarden die de Westerse, neoliberale maatschappij kenmerken, zijn in strijd met het Koninkrijk van God en zorgen (vaak onbewust en ongewild) voor uitsluiting. Vanuit een angst voor het onbekende en de bescherming van de groepsnorm, worden sommige mensen, zoals

velen met autisme, stelselmatig buitengesloten of in ieder geval niet de plaats gegeven in het lichaam die ze als leden van Christus' lichaam rechtmatig en noodzakelijk zouden moeten hebben. Het lichaam, de kerk, mist daardoor een stuk van de genade en vreugde van God die God wil geven.

Tegenover de cultus van normaliteit staat niet enkel een kritische evaluatie van de heersende normen, maar meer dan dat: een theologie van beschikbaarheid. Deze theologie nodigt de leden van het lichaam uit om samen te werken, om zichzelf te geven aan elkaar, op het stevige fundament van Gods geven van zichzelf in Christus aan de wereld. Leidinggeven te midden van de veelkleurige diversiteit betekent de cultus van normaliteit te benoemen voor wat het is, het participeren in het voortgaande gebed, proclamatie en leven van Jezus, en op dat fundament het elkaar aanmoedigen om beschikbaar te zijn voor elkaar.

Noten

- 1 Dit artikel is deels gebaseerd op mijn boek *Autism and Worship: A Liturgical Theology* (Van Ommen, 2023). Voor een uitgebreidere behandeling van de kernpunten van mijn betoog verwijs ik naar dit boek.
- 2 Niet iedereen heeft een positief beeld van 'thuis'. Voor een uitgebreide theologische bespreking van 'thuis', met aandacht voor thuissituaties die niet levengesteld zijn, zie Volf & McAnnally-Linz (2022).
- 3 'Neurodiversiteit' betekent dat een groep bestaat uit mensen met verschillende neurotypes (bijv. mensen die neurotypisch zijn, of met ADHD, autisme, of dyslectie in één groep). 'Neurotypisch' wordt gebruikt voor mensen wiens neurologie werkt zoals dat van de meerderheid van de bevolking. 'Neurodivergent' wordt gebruikt voor mensen wiens neurologie anders is dan dat van de meerderheid. Zie de invloedrijke definities zoals voorgesteld door Nick Walker (2021).
- 4 Zie voor een uitgebreide discussie Nimmo & Johnson, 2022.
- 5 In Praktische Theologie wordt dit soms geduid als het verschil tussen de 'espoused' en 'operant' theologie (Cameron et al., 2010, pp. 53-56).

Literatuur

- Barclay, J. M. G. (2022). Kenosis and the Drama of Salvation in Philippians 2. In P. T. Nimmo & K. L. Johnson (red.), *Kenosis: The Self-Emptying of Christ in Scripture and Theology* (pp. 7-23). Eerdmans.
- Cameron, H., Bhatti, Deborah, Duce, Catherine, Sweeney, James, & Watkins, Clare. (2010). *Talking about God in practice: Theological action research and practical theology*. SCM.
- Carter, E. W. (2023). Research on Disability and Congregational Inclusion: What We Know and Where We Might Go. *Journal of Disability & Religion*, 27(2), 179-209. <https://doi.org/10.1080/23312521.2022.2035297>.
- Carter, E. W., & Boehm, T. L. (2019). Religious and Spiritual Expressions of Young People with Intellectual and Developmental Disabilities. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 44(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/1540796919828082>.
- Davis, L. J. (1995). *Enforcing Normalcy: Disability, Deafness and the Body*. Verso.
- Goto, C. (2018). *Taking on Practical Theology: The Idolization of Context and the Hope of Community*. Brill.
- Lee, L.-C., Harrington, R. A., Louie, B. B., & Newschaffer, C. J. (2008). Children with Autism: Quality of Life and Parental Concerns. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 38(6), 1147-1160. <https://doi.org/10.1007/s10803-007-0491-0>.
- Macaskill, G. (2019). *Autism and the Church: Bible, Theology, and Community*. Baylor University Press.
- Marcel, G. (1949). *Being and Having* (K. Farrer, Vert.). Dacre Press.
- Marcel, G. (1950). *The Mystery of Being: Reflection and Mystery* (G. S. Fraser, Vert.; Vol. 1). Henry Regnery Company.
- Nimmo, P. T., & Johnson, K. L. (Red.). (2022). *Kenosis: The Self-Emptying of Christ in Scripture and Theology*. Eerdmans.
- van Ommen, A. L. (2022). Re-Imagining Church through Autism: A Singaporean Case Study. *Practical Theology*, 15(6), 508-519. <https://doi.org/10.1080/1756073X.2022.2080630>.
- van Ommen, A. L. (2023). *Autism and Worship: A Liturgical Theology*. Baylor University Press.
- van Ommen, A. L., & Endress, T. (2022). Reframing Liturgical Theology through the Lens of Autism: A Qualitative Study of Autistic Experiences of Worship. *Studia Liturgica*, 52(2). <https://doi.org/10.1177/00393207221111573>.
- Reynolds, T. E. (2008). *Vulnerable Communion: A Theology of Disability and Hospitality*. Brazos Press.
- Saliers, D. E. (1994). *Worship as Theology: Foretaste of Glory Divine*. Abingdon Press.
- Volf, M., & McAnnally-Linz, R. (2022). *The home of God: A brief story of everything*. Brazos Press.
- Walker, N. (2021). *Neuroqueer Heresies: Notes on the Neurodiversity Paradigm, Autistic Empowerment, and Postnormal Possibilities*. Autonomous Press.
- Williams, C. (2023). *Peculiar Discipleship: An Autistic Liberation Theology*. SCM.

Leidinggeven in kunstmatige tijden

Nieuwe vormen van kunstmatige intelligentie (AI), de zogenaamde generatieve AI van moderne chatbots, zorgen voor verschuivende bakens in de samenleving op allerlei gebieden. In dit artikel wordt generatieve AI langs de verschillende aspecten van Dooyeweerd's filosofie ontleed om een holistische en realistische visie te ontwikkelen op AI. De fysieke, maatschappelijke en morele uitdagingen komen zo helder naar voren. Elke van deze facetten beïnvloedt het beoefenen van leiderschap op verschillende manieren. Dit artikel focust vooral op hoe christelijk leiderschap dienstbaar kan zijn aan samenleving, kerk, politiek en bedrijfsleven.

Kunstmatige Intelligentie (AI) heeft na de introductie van ChatGPT in 2022 een nieuwe vlucht genomen in de belangstelling van investeerders, beleidsmakers en techreuzen. Deze nieuwe softwareprogramma's die tekst, code, beeld en geluid kunnen genereren, vragen ook christenen in het algemeen om zich te bezinnen hoe zij met die technologie kunnen omgaan als gebruiker, beleidsmaker en ontwerper. Voor christelijke leiders is de vraag hoe zij hierin leiding willen geven – en dat terwijl een chatbot binnen een seconde een antwoord kan geven op deze vraag. Voor dit artikel is geen gebruik gemaakt van die mogelijkheid, maar u kunt als lezer dat wel zelf doen en dit artikel vergelijken met de uitkomst van uw chatbot. In dit artikel bespreken we wat deze nieuwe vorm van AI is en specifiek wat christelijk leiderschap in de wereld, thuis en in de kerken betekent in tijden van AI. Ik beperk mij bij christelijke leiders niet tot voorgangers en theologen, maar iedereen die christen is en leiding geeft aan mensen en

zaken in kerk of wereld (voor een algemene inleiding, zie Harmsen & Schaeffer, 2024).

Nieuwe AI

Als wij spreken over AI sinds 2022, hebben we het vaak over de nieuwere vorm van kunstmatige intelligentie die nieuwe tekst, code, beeld en geluid kan genereren. De oudere vormen van kunstmatige intelligentie konden beperkt binnen hun domein antwoorden geven en systemen aansturen. Deze oudere vormen gaven een antwoord dat een mens met heel veel nauwkeurig rekenwerk ook zou kunnen uitrekenen. Dat uitrekenen door mensen zou alleen onmogelijk zijn als je een waterdruksysteem, auto of een raket wilt aansturen, omdat er heel veel berekeningen per seconde beantwoord moeten worden. De oude kunstmatige intelligentie wordt ook wel automatisering genoemd. Denk bijvoorbeeld aan de NS die via automatisering de treinen sneller of langzamer wil laten rijden om de platforms optimaal te gebruiken

en de aansluitingen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Of de verkeers-, betalings-, elektriciteits- of drinkwatersystemen die geautomatiseerd onze samenleving op rolletjes laten lopen. Maar generatieve AI, zoals die door ChatGPT is ontwikkeld, werkt anders: door een gigantische hoeveelheid data zoals taal, code of beeld statistisch te analyseren, raadt het softwareprogramma welk antwoord gemiddeld genomen wij als gebruiker zouden willen hebben, en het softwareprogramma genereert daarna een reactie. Dit werd mogelijk doordat er nieuwe hardware ontwikkeld was, een General Processing Unit (GPU) van het bedrijf NVIDIA. Aanvankelijk waren er geen bedrijven in hun nieuwe GPU geïnteresseerd, behalve de non-profitorganisatie OpenAI geheten, opgericht door Elon Musk en Sam Altman. In 2016 kreeg Elon Musk namens OpenAI deze eerste supercomputers om ermee te experimenteren. Met deze nieuwe hardware was het wel mogelijk om redelijk accurate voorspellingen te laten doen over wat de volgende letter, code of beeld zou moeten zijn in chatbots. Menselijk lijkende teksten konden worden uitgesproken door chatbots. En daarmee kwam bij sommigen de vraag op of AI bewust geworden was, omdat als een computer niet meer te onderscheiden is van een mens in taaluitingen, dan zou een computer ook het intelligentieniveau van een mens kunnen hebben.

Sinds 2022 heeft ChatGPT (tegenwoordig onderdeel van het Amerikaanse Microsoft) honderden miljoenen gebruikers gekregen. Chatbotprogramma's zijn de snelst groeiende computerapplicatie in aantal nieuwe gebruikers in onderwijs, onderzoek, vrije tijd en professionele instellingen. Deze nieuwe technologie vraagt om voortdurende bezin-

ning, en de ontwikkelingen in deze vorm van AI staan voorlopig niet stil. Tijdens het schrijven en de publicatie van dit artikel zullen er weer nieuwere toepassingen zijn van AI en zullen sommige uitdagingen alweer opgelost en nieuwe uitdagingen erbij gekomen zijn. In dit artikel wil ik daarom vooral ingaan op de grotere vragen die blijven bestaan in het waarderen en gebruiken van AI vanuit een historisch en christelijk perspectief.

Een christelijke visie op AI

We kunnen op verschillende manieren kijken naar het gebruik van chatbotprogramma's om er een visie op te ontwikkelen voor christelijke leiders. De methode om deze technologie te bezien wil ik doen via de visie op cultuur en techniek zoals die vanuit de filosoof Herman Dooyeweerd (1894-1977) begonnen is. De Reformatorische Wijsbegeerte die ontstaan is uit zijn werk, heeft denkers zoals Henk van Riessen, Egbert Schuurman, Marc de Vries en Maarten Verkerk voortgebracht die in deze traditie onderzoek gedaan hebben naar de rol van techniek in cultuur.

Een goede start voor een overzicht van het denken van Herman Dooyeweerd is het recent verschenen *De filosofie van Herman Dooyeweerd (1894-1977): Hoopvol, actueel en praktisch* (Verkerk, Glas & Sierksma-Agteres, 2025). Voor een overzicht van techniekfilosofie in het algemeen, zie *Denken ontwerpen maken. Basisboek Techniekfilosofie* (Verkerk, van der Stoep, Hoogland, de Vries, 2007). Herman Dooyeweerd schreef zelf niet veel over techniek, maar door zijn holistische visie op de werkelijkheid en kennis, blijkt hij een hele waardevolle bijdrage te hebben geleverd aan techniekfilosofie. Hij stelt dat alles wat wij zien

bestaat uit vijftien verschillende manieren van zijn. Die vijftien aspecten van Dooyeweerd zijn op te delen in fysiek-biologisch, maatschappelijk (bijvoorbeeld juridisch, sociologisch, politiek) en moreel-spirituele aspecten.¹ Maar in ons dagelijks leven zien wij alles als een geheel, niet als delen. Onze alledaagse manier van kennen is daarom holistisch te noemen. Wij zien bijvoorbeeld dagelijks jongeren een socialmedia-app langdurig gebruiken en vinden daar wat van als ouder. Maar als wij als wetenschapper de werkelijkheid willen leren kennen en gaan analyseren, dan pakken wij vaak maar een paar aspecten van de werkelijkheid om die te onderzoeken. Zo reduceren we de werkelijkheid. We zien dan alleen bijvoorbeeld dat het legaal is wat de jongeren doen, omdat je als jurist-wetenschapper je alleen bezighoudt met het juridische aspect van techniek. Dus als wij de werkelijkheid van techniek reduceren, dan beperken wij onze blik op techniek tot een louter juridisch of fysiek 'ding' en vergeten we andere aspecten. Bijvoorbeeld bij het gebruik van een socialmedia-app: waarom wil een socialmedia-eigenaar dat jij als jongere zo lang mogelijk op de app blijft? Dat heeft te maken met het economische aspect van de app. Wat doet langdurig app-gebruik met je welbevinden? Dat is het psychologische aspect. En wat doet het met de samenleving als alle jongeren uren op hun telefoon zitten? Dat is weer een sociologisch aspect. De brede blik op de werkelijkheid van Dooyeweerd helpt om zo precies mogelijk te kijken naar techniek en betere technieken te maken, te gebruiken en te analyseren. In dit artikel bespreek ik een aantal belangrijke aspecten van generatieve AI om een visie erop te vormen voor christelijke leiders.

Fysieke uitdagingen

Ik begin met de levenloze aspecten: de numerieke, fysieke en ruimtelijke aspecten van AI. Chatbotprogramma's en hun servers vragen ruimte in ons landschap voor de behuizing van hun hardware (datacentra, maar ook servercentra, soms gecombineerd). En ze vragen water en energie, wat erkend wordt en ook gemonitord wordt (George, George & Martin, 2023). Datacentra kunnen in hun ruimtelijke aspect als blokkendozen het landschap domineren, maar ze kunnen ook duaal gebruikt worden door zonnepanelen of insectvriendelijke daken en wanden toe te voegen. Daarmee kan hun fysieke aspect behulpzaam zijn in het landschap. In de toevoer van het benodigde water kan afvalwater uit rioleringen gebruikt worden. Of het koelwater van de datacentra kan weer gebruikt worden voor het verwarmen van woonwijken. Het gebruik van generatieve AI leidt verder tot een nieuwe toegenomen vraag naar energie, hoewel het gebruik van chatbotprogramma's nu vergeleken met het schrijven via Google Docs in de cloud een factor 20 minder aan energie kost (Tomlinson, Black, Patterson & Torrance, 2024). Door de toegenomen energiebehoefte komt de vraag op of deze energie de komende jaren geleverd gaat worden door fossiele brandstoffen of door duurzame bronnen zoals geothermie, wind- en zonne-energie, of door kernenergie. Een ander fysiek aspect van generatieve AI zijn de grondstoffen die nodig zijn voor datacenters, de productie van servers, en de herbruikbaarheid van de grondstoffen. Hoe lang gaan deze datacentra mee? Zijn ze ontwikkeld om te recyclen? Zo zien we dat in alle deze aspecten vooruitgegrepen wordt naar volgende aspecten: het ruimte- en energiegebruik van generatieve AI heeft gevolgen voor

sociologische en politieke aspecten: waar willen we onze schaarse ruimte en elektriciteitsnetwerken voor gebruiken?

In het bezien van deze aspecten van chatbotprogramma's kan christelijk leiderschap plaatsvinden door leiderschap te tonen in het verduurzamen van de hele keten. De christen-ingenieurs die werken in dit vakgebied kunnen actief bijdragen aan deze verduurzaming in energie-, land-, en grondstoffengebruik, samen met ingenieurs die ook zien dat er ook goede duurzame oplossingen moeten komen bij een schaarste aan grondstoffen en ruimte. Christelijke politici en beleidsmakers kunnen meerdere aspecten van AI afwegen in het toewijzen of afwijzen van land, en extra eisen stellen aan de multinationals die datacentra willen bouwen. Er zijn al mooie oplossingen voor koelwater voor datacentra: een nieuw datacentrum in Memphis (USA) gebruikt gezuiverd afvalwater als koelwater, en helpt de lokale gemeenschap om de rivieren schoon te houden. Burgers en ondernemers die te maken krijgen met datacentra in de buurt van hun huizen en ondernemingen, kunnen in hun participatieproces vragen naar duurzame oplossingen aan beleidsmakers en ondernemers. Internationale politieke samenwerking is verder nodig om cruciale en zeldzame grondstoffen te beheren, zodat er bewust overlegd wordt waar grondstoffen voor elektronica voor gebruikt gaan worden, en door wie. Moeten we kiezen tussen datacentra of zonnepanelen? Hoe gebruiken we energie? Waar willen we water, koelwater en afvalwater voor gebruiken? En hoe kunnen datacentra-eigenaars bijdragen aan het uitbreiden van het elektriciteitsnetwerk? Zo kunnen leiders bewuste keuzes maken en de voor- en nadelen van AI en digitale technologie

in het algemeen afwegen in hun kaders. Kerken en kerkelijke leiders kunnen ook meedenken met beleid over grondstoffen, energie en AI. Ze mogen hun brede blik op wat de samenleving nodig heeft, en wat de schepping kan dragen, meenemen in hun participatie aan deze beleidsprocessen. Want kerken en kerkelijke leiders kunnen zich niet beperken tot 'zieleheil'. Gods heil is geluk en verlossing voor de hele mens, lichaam en ziel. En zijn heil zal ook de schepping vernieuwen. De kerken dienen voor de hele mens en de schepping zorg te dragen en vrede te zoeken (Paas, 2025), samen met anderen die vrede zoeken. De Raad van Kerken doet dat al door mee te werken aan grondstoffenprogramma's van bijvoorbeeld de Europese Resource Wende.²

Maatschappelijke uitdagingen

Er zijn ook verschillende aspecten van AI, zoals het talige, juridische, psychologische en sociale, die grote kansen en uitdagingen in onze samenlevingen geven. In kerken en daarbuiten wordt AI gebruikt in het vinden van informatie over bijbelboeken, over goede vertalingen, en vragen over het christelijk geloof. Voor kerkelijke leiders is AI vaak een handig hulpmiddel om hun schrijven en spreken meer impact te geven. Generatieve AI kan snel een vertaling geven van een preek, of een samenvatting met vragen geven voor bespreking in kringen, toegepast op verschillende leeftijdsgroepen. AI kan ook ingezet worden in het voorbereidingsproces van een preek maken: welke teksten sluiten aan bij mijn preek? En welke niet? Maar ook in de evaluatie van eigen preken kan AI een positieve rol spelen. Je kan al je preken invoeren bij een chatbot en vragen waar je het vaakst en het minst over gepreekt hebt. Het

kan soms confronterend zijn om de antwoorden van een chatbot te krijgen, en je kan de inhoud en stijl van je preek daarop aanpassen.

Maar er zijn ook legale uitdagingen door chatbots. Het bedrijf dat startte met de eerste gebruikersvriendelijke chatbot, OpenAI, is meteen in een juridisch gevecht gewikkeld geraakt met de ex-medeoprichter Musk over de toegankelijkheid en het non-profitkarakter van de organisatie. Ook het gebruik van data door OpenAI was juridisch gezien laakbaar: het gebruikte zowel ongevraagd beschermde data achter betaalmuren, als data van sociale media-platforms zonder toestemming. En wie bepaalt dat mijn posts, mijn beeltenis, gebruikt mogen worden als trainingsdata voor generatieve AI? En de beeltenissen van mijn kinderen? Deze vragen worden in de Europese Unie via de European AI Act van 2024 besproken en er zijn regels over toestemming geven voor trainingsdata, over betaalmuren en privacy.³

Christelijk leiderschap kan alert zijn dat deze wetgeving goed opgevolgd wordt. De EU AI Act vraagt verder alle bedrijven en organisaties om 'AI competent' te zijn, de wet(ten) te kennen, en te weten wat er speelt in het vakgebied waarin de organisaties AI toepassen. Dit geldt dus ook voor christelijke organisaties, bedrijven waar christenen eigenaar van zijn, kerken, christenen die werken bij overheden, etc.

In het sociale domein en vooral in onderzoek en onderwijs verandert er veel door het gebruik van generatieve AI. Chatbots maken het steeds makkelijker om op een andere manier informatie te zoeken en te vinden, zeker nu chatbots de geraadpleegde weblinks vermelden. Voor studenten en scholieren kan AI helpen bij het opzetten van een onderzoek en het vinden van de juiste boeken en artikelen voor

dat onderzoek. Wie moeite heeft met schrijven, kan met behulp van AI een mondeling stage-verslag laten omzetten in een schriftelijk stage-verslag, terwijl een chatbot vragen stelt die passen bij het opleidingskader. Wie juist meer uitdaging nodig heeft in het onderwijs, kan individuele leerstof en oefenstof laten maken om verder te leren. Bij sommige opleidingen is het gebruik van alle vormen van generatieve AI verboden. Bij andere, zoals aan de TU Delft, wordt het overgelaten aan de student: wie er gebruik van maakt, moet zelf de code kunnen begrijpen die hij of zij inlevert, maar ChatGPT is verboden bij klassikale examens.⁴

Verdere ontwikkeling van de lesstof is noodzakelijk. In het primair en secundair onderwijs is ChatGPT een lawine geworden die alle docenten overvallen heeft: essays worden in een oogwenk geschreven en het is moeilijk te onderscheiden door wie. Waar moet een docent nog op letten als studenten de goede vragen kunnen stellen aan chatbots? Het maakt studenten ook lui. Het beeld van een fitnessruimte laat zien dat studeren lijkt op gewichtheffen (Harmsen, 2025). Natuurlijk zou je ook een vorkheftruck de gewichten kunnen laten heffen. Dan gaan de gewichten ook omhoog, maar je spieren groeien niet. Zo is het ook met studeren en leren: leerlingen en studenten moeten lees- en leervaardigheden internaliseren, maar ook leren om gemotiveerd te worden, om kritisch de stof tot zich te nemen. Zulke vaardigheden komen tot uiting in essays, scripties en huiswerk. Maar alleen als zij zelf 'de gewichten heffen' zullen zij mentaal veerkrachtiger worden en iets leren. Hetzelfde geldt voor sociale vaardigheden: je kunt die niet uitbesteden aan onlinechatgroepen en vooral niet aan chatbots. Veel jongeren doen

te weinig sociale vaardigheden op en komen niet genoeg buiten de deur om risico's te leren nemen. Jonathan Haidt (2024) beschrijft waar jongeren tegenaan lopen. Generatieve AI versterkt eigen denkbeelden via chatbots, omdat ze geprogrammeerd zijn om het ons naar de zin te maken. AI in sociale media heeft in veel gevallen een eigen dynamiek: het is vooral bedoeld om ons zo lang mogelijk in de app vast te houden zodat adverteerders meer tijd krijgen hun spullen en diensten te promoten, en daarom wakkeren ze polarisatie graag aan en boosten daarom geautomatiseerd *rage bait* en *clickbait* (Chegeni, et al, 2021).

Moreel leiderschap in deze sociale en juridische aspecten vraagt dat ontwerpers van apps het welzijn van alle gebruikers in acht nemen, polariserende elementen minimaliseren, verslavende algoritmen niet implementeren of verwijderen. Ze vraagt ook dat auteursrechten, privacy en andere wetgeving nageleefd worden in hun ontwerpen. En om echte, sociale interactie online mogelijk te maken en te vergroten, ook voor wie niet digitaal vaardig is of een handicap heeft. Volgens het VN-gehandicaptenverdrag moeten overheids- en bedrijfswebsites handicapvriendelijk ontworpen zijn, maar hier schort nog veel aan. Moreel leiderschap is ook dat het offline zijn en sociaal met elkaar omgaan in de familie en het gezin, in de buurt, het bedrijf en organisaties een eigen waardering blijft behouden, en dat het lijfelijk aanwezig zijn gevoed blijft worden. Voor christelijk leiderschap heeft die lichamelijke ook een theologische component. Christelijke theologie is een theologie van de lichamelijke opstanding, een *embodied theology*. We verwachten een vernieuwd, herkenbaar en hersteld lichaam in het koninkrijk dat komt, wij geven het een

eigen plaats, het is zelfs een tempel van de Heilige Geest voor christenen (1 Kor. 6:19-20). Deze lichamelijke theologie ziet onze lichamelijke als noodzakelijk in het beheren van relaties met elkaar, onze burens, en met God (Herzfeld 2023, p. 160). Voor een gesprek over de ethiek van AI zijn al meerdere initiatieven genomen om na te denken over verantwoord gebruik van AI. Het Vaticaan heeft een jaarlijks gesprek met technologieleiders hierover, de Lausanne Movement heeft richtlijnen gegeven om met anderen in gesprek te blijven over het goede gebruik van AI. Het OMF heeft een richtlijn gegeven voor het verantwoord gebruik van AI in missie.⁵

Morele en spirituele uitdagingen

Moreel en spiritueel zijn er ook uitdagingen aan AI die de aandacht van christelijke leiders vragen. Generatieve AI creëert nieuwe teksten niet gebaseerd op de hele werkelijkheid, maar op beperkte, bestaande data. Generatieve AI kan geen wijs, afgewogen antwoord op een moeilijke situatie geven. Het weegt deze data immers niet af aan normen en waarden, maar aan statistische berekeningen, die ondoorzichtig zijn en waar een chatbot ten diepste niet van kan vertellen hoe het aan een antwoord komt. Generatieve AI geeft altijd een antwoord omdat het, net als alle andere machines en gereedschappen, ontworpen is om zo te reageren. Alleen als gebruikers gevaarlijke vragen stellen over zelfbeschadiging of zelfdoding, grijpt de chatbot automatisch in. Maar het filteren van gevaarlijke vragen en gruwelijke beelden, en geestdodend filterwerk in het algemeen, werd handmatig gedaan door miljoenen werkers in lagelonenlanden, omdat AI alleen datapunten ziet (Nijssen & Verkerk, 2024). Inmiddels zijn

chatbots niet of nauwelijks nog afhankelijk van dit handmatige werk om onveilige vragen te blokkeren door nieuwe softwaretoepassingen. Maar het blijft een heikel punt in het gebruik van AI: wie heeft er voordeel van, wie niet?

Maar wat te zeggen van de ethische overwegingen gegenereerd door AI? Inhoudelijk kan AI geen moreel oordeel geven, maar wel een redelijk overzicht op basis van data. Dat brengt een ethisch dilemma met zich mee: wie of wat buiten datapunten valt, wordt niet meegenomen. Dus als wij over ethiek spreken, dan kunnen we het alleen hebben over mensen, want die kunnen vrijwillig handelen in de werkelijkheid. Alleen mensen kunnen hun eigen handelen en denken bevragen. Hannah Arendt beschrijft het denken van mensen ook zo: wij zijn in dialoog met onszelf (1971, p. 185). Maar lijkt AI dan niet op hoe dieren zich gedragen? Ook zij hebben hersens en kunnen problemen vindingrijk oplossen. Maar hoe leren dieren? Apen kunnen op een beperkte manier denken en redeneren omdat er een gedachtestroom in de hersenen plaatsvindt (Bennet, 2023, pp. 312-14). Maar het doorgeven van vaardigheden tussen apen gaat door imitatie van apengedrag, niet door de communicatie van taal. Nu zouden we nog kunnen zeggen dat AI juist wel taal heeft om van te leren. Maar er is iets wat nog bijzonderder is aan mensen dan taalvaardig zijn: alleen mensen kunnen zichzelf en anderen vragen stellen. Dieren, zelfs apen die woorden en zinnen hebben leren uiten via aanwijsborden, stellen nooit vragen. Ze doen een verzoek of eisen iets, maar stellen geen vragen. AI stelt ook geen vragen aan zichzelf of aan ons, maar is ontworpen om te reageren op commando's van ons toetsenbord.

Hoe deze technologie zich verder zal ont-

wikkelen, is moeilijk te voorspellen. Het zal geen menselijke intelligentie worden, alleen al omdat het niet uit een mens komt en het geen menselijk lichaam heeft (Dorobantu, 2024). Maar wat voor intelligentie wordt het dan wel? En zo komen we op de laatste uitdagingen van AI: kan AI ons nog eens de baas worden, kan het ons gaan leiden of beheersen? AI brengt ons zo terug bij de fundamentele vraag: wat is menszijn? En hoe kunnen wij menszijn koesteren en beschermen?

Leiderschap en AI

Als we kijken hoe wij worden geleid door AI, en speciaal door AI die via schermen bij ons binnenkomt, dan is de verslaving die wij onszelf aandoen nu het grootste probleem. AI beheerst ons. Ons schermgebruik is niet zoveel veranderd in de afgelopen 20 jaar. Gemiddeld keek een Nederlander 3,1 uur tv per dag in 1995. Hoe wij kijken en scrollen is wel veranderd: gefragmenteerd, en op maat gesneden op onze interesses die weer gevoed worden door de algoritmes die ons zo lang mogelijk aan dat scherm gekluisterd houden (Klomp, Horwitz, Bilek & de Jong, 2024). Christelijk leiderschap is hierin zelf leiding nemen in schermgebruik, en daarin ook anderen aansporen om een gezonde balans te vinden, dan wel radicaal te stoppen als het niet anders kan.

Een andere machtsfactor die voor AI geldt, is dat wij beperkt worden in de keuze van welke AI we kunnen gebruiken, dan wel ongevaagd AI-applicaties in onze software cadeau krijgen. Er zijn maar een beperkt aantal grote bedrijven (Apple, Microsoft, Meta, enz.) die de markt beheersen. In deze geopolitiek onzekere tijden is het voor Europa de vraag wat wijs is om te doen. Chinese en Russische software worden al

geweerd uit cruciale infrastructures zoals telecommunicatie, maar moeten we in de toekomst ook Amerikaanse software verbannen? En wat is het nut van socialemediaplatforms, hebben zij nog democratische waarde als zij polariseren om geldelijk gewin? Socialemediaplatforms zoals X en Facebook zijn verboden in China vanwege de vrijheid die zij bieden aan burgers om hun ongenoegen te uiten over overheden en politieke partijen. Maar extremisme en misinformatie kunnen er ook welig tieren. Voor christelijke leiders in de samenleving, bedrijven en kerken is het van belang wijs en alert te blijven, en het welzijn van mens, samenleving en natuur voor ogen te houden in gebruik, ontwerp en beleid in het gebruik van AI.

Zo kwam de vraag al op: kan AI ons gaan beheersen als zij een hoger IQ krijgt dan mensen? De vraag zelf gaat ervan uit dat wie het slimst is, de macht krijgt en houdt. Nu zijn er transhumanisten die dat een prima idee vinden, maar anderen zijn 'team-mens' en willen samenwerken met AI, zodat de mens de baas blijft en zijn eigen plek behoudt. Transhumanisme heeft een hogere dunk van rekenkracht dan van wijsheid, en meent dat ons lichaam een lastig en beperkend vehikel is voor het menselijk bewustzijn. En wie in die denkrichting gaat, komt er vaak al bij uit dat de computer slimmer of belangrijker is dan de mens, nog voordat de computer ook maar bewustzijn of wijsheid heeft gekregen: de witte vlag van overgave wordt al geheven voordat AI ook maar aan de mens gelijk is geworden. Transhumanisme kan in afgezwakte vorm, waarin een cultuur ontstaat die IQ belangrijker vindt dan wijsheid, een gevaar zijn voor onze samenleving. Moreel leiderschap is nodig om iedereen, ongeacht IQ, rationaliteit of zelfs bewustzijn, te blijven

waarderen en beschermen als mens. Of je nu heel jong en onbewust bent, of oud en Alzheimer hebt. Menszijn is beschermwaardig, omdat alle mensen geschapen zijn naar het beeld van God en daarom, zonder verdere kwalificaties, inherent waardevol zijn voor de Schepper.

En verder, kan AI spiritueel gezien aan ons gelijk worden? Kijk naar hoe AI aan zijn antwoorden komt. Chatbotteksten zijn gebaseerd op teksten van anderen, en net zoals commentaren ons kunnen helpen met het schrijven van meditaties en preken, kunnen chatbots ook een middel zijn om overzicht te houden over spirituele zaken, ons nieuwe vragen laten stellen, en meer kennis geven over bepaalde onderwerpen. Maar meer dan gereedschap is het niet: technologie is menselijk geïnspireerd, met hun goede en foute ideeën, met geïnspireerde preken, maar ook misverstanden en ketterijen.

Conclusies

Het analyseren van generatieve AI op de verschillende aspecten helpt ons om realistisch om te gaan met deze technologie. Achter elke AI zit een bedrijf met een motivatie, een eigenaar met een idee, en een aandeelhouder met een economisch belang, die de AI ontwerpen, bouwen en aansturen. De mensen achter deze technologie zijn niet verdwenen doordat een chatbot goede teksten kan produceren; zoals een rekenmachine nog geen wiskundige is, is een chatbot nog geen leraar, onderzoeker, therapeut of vriend. Generatieve AI is een bruikbaar hulpmiddel voor onderwijs, onderzoek, voor het vereenvoudigen van werk, en voor het vinden van informatie. Automatiserings-AI en generatieve AI zullen een grote rol spelen in het veranderende werkveld voor mensen. Amazon kondigde aan een half miljoen werknemers minder nodig

te hebben door verdere robotisering. AI die gevaarlijk of geestdodend werk elimineert, is een zegen voor de mens. AI zal deelmobiliteit enorm vergroten door zelfrijdende auto's die je met je telefoon kunt oproepen, wat steden zal kunnen veranderen in groenere oases met significant minder auto's op straat. En de eigen kwaliteiten van mensen om creatief, kritisch en moreel te handelen kunnen bij goed gebruik van AI juist opbloeien. De mens hoeft in de fabriek of kantoortuin geen geestdodend herhaalwerk meer te doen, maar kan zich toeleggen op wat hem mens maakt. Maar het blijft opletten met AI: moreel en christelijk leiderschap vraagt om kritische alertheid in nieuwe ontwikkelingen als het gaat om de macht achter de AI-technologie. Goed leiderschap is ook het stimuleren van verantwoorde techniek, en jongeren stimuleren om daarin aan de slag te gaan, in mbo, hbo en universiteit. We hebben morele technici en ingenieurs (m/v) nodig die mooie toepassingen creëren, die herstel geven aan de samenleving en de schepping.

Noten

- Deze zijnswijzen zijn: numeriek, ruimtelijk, kinematisch, fysisch-chemisch, biotisch, sensitief, analytisch, formatief, talig, sociaal, economisch, esthetisch, juridisch, moreel en geloof (pistisch).
- Zie <https://www.raadvanerken.nl/files/2021/11/Rvk-ver-slag-Resource-Wende-november-2021-KN.pdf>.
- Zie voor meer informatie <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>.
- Zie <https://www.scribbr.nl/ai-tools-gebruiken/chatgpt-ai-richtlijnen/>.
- Zie de websites van de resp. organisaties: <https://www.vaticannews.va/en/vatican-city/news/2025-01/new-vatican-document-examines-potential-and-risks-of-ai.html>, <https://omf.org/mrt-the-ethics-of-using-ai-in-christian-missions-the-gospel-cultural-engagement-and-indigenous-churches/>, en <https://lausanne.org/statement/ai-and-transhumanism-collaborate-gap-summary>.
- Zie de websites van de resp. organisaties: <https://www.vaticannews.va/en/vatican-city/news/2025-01/new-vatican-document-examines-potential-and-risks-of-ai.html>, <https://omf.org/mrt-the-ethics-of-using-ai-in-christian-missions-the-gospel-cultural-engagement-and-indigenous-churches/>, en <https://lausanne.org/statement/ai-and-transhumanism-collaborate-gap-summary>.

[omf.org/mrt-the-ethics-of-using-ai-in-christian-missions-the-gospel-cultural-engagement-and-indigenous-churches/](https://lausanne.org/statement/ai-and-transhumanism-collaborate-gap-summary), en <https://lausanne.org/statement/ai-and-transhumanism-collaborate-gap-summary>.

Literatuur

- Arendt, H. (1971). *The Life of the Mind. Thinking, and Willing*. Harcourt.
- Bennett, M. (2023). *Een kleine geschiedenis van intelligentie. De evolutie van het menselijk brein en de opkomst van AI*. Vert. Anne de Vries, Harper Collins.
- Chegeni, M., Shahrababaki, P. M., Shahrababaki, M. E., Nakhaee, N., & Haghdoust, A. (2021). Why people are becoming addicted to social media: A qualitative study. *Journal of education and health promotion*, 10(1), 175-81. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1109_20.
- Dorobantu, M. (2024). A for Artificial, but Also Alien: Why AI's Virtues Will Be Different from Ours. *Christian Perspectives on Science and Technology. New Series*, 3, 174-195.
- George, A. S., George, A. H., & Martin, A. G. (2023). The Environmental Impact of AI: A Case Study of Water Consumption by ChatGPT. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1(2), 97-104.
- Haidt, J. (2024). *Generatie angststoornis: Wat sociale media met onze kinderen doen*. Ten Have.
- Harmen, M., & Schaeffer, H. (2024). Themanummer AI in praktijk – theologische reflecties. *Handelingen*, 51(1). <https://tijdschrift.handelingen.com/issue/view/1306>.
- Harmen, M. (2025). Over het kunstmatige en het echte: Theologische reflecties op het onderwijs. In K. Koelewijn (red.), *Kunstmatige revolutie: Over verantwoord AI-gebruik op school*. Expertise Centrum Onderwijs en Identiteit. Theologische Universiteit Utrecht, pp. 35-43.
- Herzfeld, N. (2023). *The Artifice of Intelligence: Divine and Human Relationship in a Robotic Age*. Fortress.
- Klomp, S., Horwitz, Y., Bilek, L., de Jong, E. (2024). Gezond schermgebruik: In balans met je schermactiviteiten. Netwerk Media Wijsheid. <https://netwerkmediawijsheid.nl/wp-content/uploads/2024/11/Onderzoek-Gezond-Schermgebruik-Netwerk-Mediawijsheid-November-2024.pdf>.
- Nijssen, T., Verkerk, J. (2024). AI wordt achter de schermen getraind door miljoenen mensen. Wie zijn deze onzichtbare 'klik werkers'? *NRC*, 2 augustus 2024. <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/08/02/ai-wordt-achter-de-schermen-getraind-door-miljoenen-mensen-wie-zijn-deze-onzichtbare-klikwerkers-a4861568>.
- Paas, S. (2025). *De weg van vrede: Een rondleiding door het christelijk geloof*. KokBoekencentrum.
- Tomlinson, B., Black, R. W., Patterson, D. J., & Torrance, A. W. (2024). The carbon emissions of writing and illustrating are lower for AI than for humans. *Scientific Reports*, 14(1), 3732.
- Verkerk, M., Glas, G., & Sierksma-Agteres, S. (2025). *De filosofie van Herman Dooyeweerd (1894-1977): Hoopvol, actueel en praktisch*. Amsterdam University Press.
- Verkerk, M., van der Stoep, J., Hoogland, J., de Vries, M.J. (2007). *Denken ontwerpen maken. Basisboek Techniekfilosofie*. Boom.

TIPS BIJ HET THEMA

Barentsen

- Kijk als leider naar je relaties binnen en buiten de kerk: is je leiderschap gebouwd op relaties, of zijn je relaties vooral functioneel, om dingen gedaan te krijgen?
- Hoe werk je als leider samen met andere leiders en met gemeenteleden? Laat je initiatieven opkomen uit de gemeenschap en ondersteun je die, of is de gemeenschap vooral een 'poel' van vrijwilligers die inzetbaar zijn voor de visie die de leiding opstelt?
- Bestudeer je rol als leider van gezamenlijke activiteiten, als liturg in samenkomsten en bij andere gelegenheden. Is die rol vooral geïnspireerd door het verlangen "wie we zijn als gemeenschap" vorm te geven in ritueel en verhaal, of eerder op het zo soepel mogelijk voorzitten en laten verlopen van een bijeenkomst?

Brinksma

- Zoek bewust naar betrouwbare mensen in je gemeente of organisaties, met andere gaven en talenten dan jezelf. Investeer in hen door persoonlijke relaties, bemoediging, training en geef hen kansen om te leiderschapstaken te vervullen, zodat er een team van leiders ontstaat die samen het leiderschap van de gemeente kunnen invullen.
- Maak 10% van je tijd vrij om te investeren in netwerken, relaties met andere leiders buiten de verantwoordelijkheid van je eigen organisatie. Werk samen, deel je leven en je bediening met andere leiders in de stad.
- Zoek naar verhalen waarin Gods werk in de stad zichtbaar wordt en deel die met je ge-

meente en vier de mooie dingen die gebeuren in de stad (dankbaarheid voor je stad). Help je gemeenteleden te zien wat God kan doen en hoe ze daar zelf in kunnen participeren (thuis, op hun werk, in de gemeente en in missionaire activiteiten in de stad).

de Jonge

- Hoe kijk jij als leider aan tegen de veranderende tijden? Kun je nog steeds toe met het causation-frame? Of moet je overgaan naar een effectuation-frame? En wat vraagt zo'n ander denkraam rond verandering van jou/jullie als leiders?
- Bedenk eens een situatie uit jouw gemeenschap waarin je door middel van Ancona's stappen van sensemaking verder zou kunnen komen. Hoe bevalt het stapsgewijs werken met sensemaking? En wat blijft er nog moeilijk?
- Sensemaking is niet iets dat je als leider alleen kunt doen. Dialoog, gezamenlijkheid en hermeneutisch spel zijn onvermijdelijk. Hoe is dat voor jou? Is dat iets dat je al meegerekren hebt in je opleiding of geleerd hebt gedurende je werkzame jaren? Of is dat iets dat je nog mag oefenen? Ben je meer gewend over te dragen wat jij weet, of ben je in staat in dialoog te gaan met gemeenteleden en bewoners uit de wijk?

TIPS BIJ HET THEMA

van Ommen

- Vraag je eens af wat jij belangrijk vindt voor iemand om bij de groep te horen. Klopt wat jij belangrijk vindt met wat belangrijk is in het koninkrijk van God?
- Onbekend maakt onbemind. Maak eens een praatje met iemand die je niet goed kent (in de kerk of in een andere context). Bedenk je dat dit een geliefd kind van God is. Is de persoon iets minder onbemind nadat je met hem/haar/hen gesproken hebt?
- Voor leiders van de eredienst, bijbelstudiegroep of andere groep: denk eens na over hoe de eerste drie minuten van de dienst/groepsbijeenkomst verwelkomend kunnen zijn voor iedereen. Alternatief: denk terug aan de laatste keer dat je de groep leidde: hoe verwelkomend waren de eerste drie minuten?

Harmsen

- Ga eens na welke digitale middelen nu al in jouw gemeente of organisatie worden gebruikt? Dat zijn er vermoedelijk al heel wat. Wat gaat er goed? Welke risico's heb je gezien? Hoe kan het beter?
- Welke kansen zie je voor de (gemeente) leiding om digitale technieken (sociale media, apps, AI) op zo'n manier te gebruiken dat het leidinggeven wordt ondersteund? Op welke zouden deze technieken het leidinggeven kunnen ondermijnen?
- Nodig een aantal gemeenteleden of collega's uit die zelf professioneel met IT bezig zijn en ga met hen een avond in gesprek naar aanleiding van dit artikel.

Slotreflecties

Leiderschap voor kwetsbare gemeenschappen

De artikelen in dit themanummer laten allemaal zien welk belang leiderschap heeft voor kwetsbare gemeenschappen. Wellicht waren er tijden waarin kerkzijn min of meer vanzelf sprak, hoewel dat historisch en theologisch nog maar de vraag is. In elk geval bewijst de praktijk van kerkzijn en geloven in het Westen vandaag dat kerkzijn aan alle kanten onder druk staat. Gemakkelijk kan van leiderschap dan gevraagd worden deze uitdagingen te pareren. De huidige onzekerheid en kwetsbaarheid kunnen de roep om een sterke leider en sterk leiderschap versterken. Dat is een trend die we in sommige landen in het Westen ook waarnemen. Is dat een onvermijdelijke respons op verandering en onzekerheid, of zijn er ook andere manieren van leiderschap die wellicht meer vruchtbaar kunnen zijn? In dit themanummer reflecteren we vooral over kerkelijke gemeenschappen. Welk leiderschap is hierin belangrijk en waarom?

Leiderschap als identiteitsleiderschap

De inzet die in dit themanummer gekozen is, richt zich op identiteitsleiderschap. Dat heeft als belangrijk voordeel dat van meet af aan de gemeenschap in beeld komt. Deze gemeenschap wordt theologisch met hooggestemde en krachtige beelden omschreven als "het lichaam van Christus", of "volk van God" en "tempel van de Heilige Geest". De implicaties van zulke beelden uit het Bijbelse taalveld zijn te veelomvattend om hier op te sommen. Duidelijk is echter dat er een intrinsieke relatie wordt gelegd tussen enerzijds de drie-ene God die zich in de Bijbel laat kennen als Vader, Zoon en Geest, en anderzijds de verbinding die vanuit deze verticale relatie ontstaat tussen de leden

van de kerkgemeenschap onderling. Deze horizontale verbinding ontleent haar unieke identiteit aan de transcendente relatie met God.

De nadruk op identiteitsleiderschap is ook cultureel en maatschappelijk van groot belang. De constante druk die de laatste jaren ligt op bijvoorbeeld artikel 23 van de Grondwet, over de vrijheid van onderwijs, laat zien hoe gevoelig dit punt ligt. Ook het steeds verder gepolariseerde debat rond de conflicten in Gaza en Israël vertoont hetzelfde beeld. Welke identiteiten mogen en kunnen in onze veranderde en veranderende samenleving in het openbaar bestaan? Mogen er ook onderling schurende of zelfs conflicterende identiteiten in de publieke ruimte beleden worden, zonder dat mensen

gelijk gevaar lopen om gecancelld of buitengesloten te worden? Hoe kan het verlangen naar een duidelijke en herkenbare christelijke identiteit samengaan met de waarden die voor het christelijk geloof juist wezenlijk worden geacht: vrijheid, liefde, ademruimte?

Hier ligt misschien wel de grootste waarde van het nadenken over leiderschap als identiteitsleiderschap met betrekking tot kerken en religieuze gemeenschappen in de Nederlandse context (Barentsen, 2023). Het is immers fascinerend dat juist binnen deze gemeenschappen de identiteitsvorming een belangrijke rol speelt, zowel gezien vanuit de eigen traditie als vanuit de concrete werkelijkheid waarin de kerken zich bevinden. Het onderwijs en de toerusting die kerken bieden is er vaak op gericht de eigen specifieke groepsidentiteit te versterken en vormen, maar dit vindt altijd plaats in de context van het bredere kerkelijke landschap. Kerkelijk onderwijs is dus evenzeer gericht op het vormen van een manier waarop de groep en haar leden zich verhouden tot de hun omringende omgeving. Zo vind je in een doorsnee kerkelijke gemeente catechese waarin de geloofsleer en het geloofsleven worden uitgelegd, maar waarin evengoed de meest uiteenlopende, vaak actuele thema's aan de orde komen in allerlei gespreks- of werkgroepen.

De achterliggende keuzes bij dergelijk onderwijs liggen in de praktijk van veel gemeentes nog niet zo duidelijk aan de oppervlakte. Wie bepaalt welke thema's waarom aandacht krijgen? Er zijn bepaalde catechese-methoden in gebruik, er is gespreksmateriaal. Sommige gemeenten werken met een jaarthema met daarin gespreksavonden voor diverse doelgroepen. Weer andere werken aan toerus-

ting met het oog op heel concrete (diaconale of missionaire) projecten. Maar hoe bepaal je zo'n focus, en wie maakt daarin de keuzes?

Identiteitsleiderschap als sensemaking

Kerkelijke gemeentes in het geseculariseerde Westen moeten zich deze vraag nadrukkelijk stellen. En daarmee stellen ze de vraag naar leiderschap. Dat is iets anders dan de vraag naar "wie heeft de macht" – hoezeer dat ook een rol speelt. Maar leiderschap, zo maakt dit themanummer duidelijk, heeft er baat bij wanneer het zich allereerst profileert in termen van *sensemaking* (Annemiek de Jonge). Wat is het verhaal, het narratief, waarmee *deze* gemeenschap het eigene en unieke ten opzichte van de eigen omgeving vertelt?

Bij het belichamen van dit verhaal speelt het theologisch en praktisch (liturgisch) vieren een belangrijke rol. Dat is de praktijk waarin toch in één keer een (relatief) grote groep gemeentelieden bij elkaar is, doorgaans op de zondag. Daar vinden de theologisch en spiritueel zo belangrijke praktijken plaats van doop (inwijding en toetreding) en avondmaal of eucharistie (vergeving, vernieuwing en verbinding). Zeker de eucharistie is bij uitstek een praktijk die als sacrament diepe identiteitsbepalende aspecten heeft. Ze biedt een narratief dat verleden, heden en toekomst omvat. Ze geeft ruimte voor het beleven van een breed palet aan emoties, omdat het resoneert aan allerlei aspecten van het leven (inclusief het sterven en de opstanding). Het sacrament van het avondmaal is op allerlei manieren constitutief voor de beleving en vormgeving van zowel de verticale (transcendente) als horizontale (sociale) verbindingen in ons leven. Zoals Léon van Ommen in zijn betoog laat zien, is liturgie

onontbeerlijk voor het beleven en vormgeven van het verhaal van de gemeente in haar lijnen naar boven én onderling, in verbondenheid met God, mens en wereld.

Als auteurs van deze nabeschuiving spreekt ons dit ook persoonlijk aan. Beiden gaan we met regelmaat voor in erediensten van geloofsgemeenschappen. In die 'liturgische' rol – hoe hoog- of laagkerkelijk deze gemeenschappen zichzelf ook inschalen – speelt leiderschap een belangrijke rol. De keuze van Bijbelteksten, liederen, woorden die de liturgische onderdelen met elkaar verbinden – ze zijn deels of geheel de keus van de voorganger dan wel de liturgieleider, die vaak samen met verschillende actoren de liturgie vorm geven, een samenspel dat om leiding en keuzes vraagt. Voorgangers en andere aanbiddingsleiders zijn zich wellicht niet altijd bewust van hun leiderschap op juist dit punt. Maar theologisch en praktisch staat er in de liturgie iets op het spel: de identiteitsvormende praktijken van de gemeente en hun concrete vormgeving.

De bijdrage van Maaïke Harmsen, over de rol van nieuwe technologieën zoals *artificial intelligence*, wijst op nog een ander punt in relatie tot leiderschap en religieuze gemeenschappen. Er is tegenwoordig namelijk een belangrijke rol weggelegd voor sociale media – ook (juist) op dit vlak. Een interessante illustratie hiervan wordt gegeven door de recente afstudeerscriptie binnen de éénjarige MA aan de Theologische Universiteit Utrecht door Mette van Hell. Zij beschrijft de aanwas van (veelal jonge) nieuwe leden binnen de Orthodoxe Kerk in Nederland. Zij komen op allerlei manieren in aanraking met deze stroming die niet per se voor de hand ligt voor jongeren in de Nederlandse context. Een belangrijke rol bij

deze kennismaking is weggelegd voor sociale media. Influencers van allerlei snit, maar ook de online vindbaarheid en toegankelijkheid helpen enorm bij de aantrekkingskracht van de Orthodoxe Kerk (Van Hell, 2025). Ook andere onderzoekers wijzen op het belang van nieuwe media als het gaat om vindbaarheid. De boodschap van bijvoorbeeld Corina Nagel-Herweijer (werkzaam op het snijvlak van onderwijskunde en theologie) en anderen is dat kerken vooral moeten openstaan voor jongeren (Nagel-Herweijer, 2025; Rozema & Gerrits, 2024; Buitenwerf, 2025). Daarbij is het gebruik van sociale media niet meer weg te denken. Het bereik van influencers, maar ook van kerken, blijkt belangrijk als hulpmiddel voor jongeren in hun geloof. TikTok is een forum waarop jongeren elkaar stimuleren om deel te nemen aan geloofspraktijken, zo bleek onlangs uit onderzoek van het *Nederlands Dagblad* (Shamoun, 2025).

Identiteitsleiderschap in drie aspecten

De consequenties van dit alles voor leiderschap aan en voor kerkelijke gemeenschappen willen we in deze slotbeschouwing in drie punten aanduiden. 1) omgaan met complexiteit 2) ruimte creëren (kwetsbaar, reflexief, divers, veiligheid), en 3) verbindingen leggen (netwerken, collectief leiderschap, gemeenschap).

Identiteitsleiderschap en complexiteit

De complexiteit van onze tijd krijgt in deze artikelen veel aandacht. Technologie, de laatste jaren vooral zichtbaar met AI, faciliteert een veelvoud aan relaties, vaak digitaal, doorbreekt veel traditionele grenzen, terwijl weer andere grenzen (van de eigen bubbel) worden aangebracht. Via deze media kunnen we vele conversaties tegelijk voeren met mensen en

organisaties in heel verschillende plaatsen. De technologie maakt ook een steeds verder doordringende individualisering mogelijk. De complexiteit wordt juist door technologie mogelijk gemaakt en enorm versterkt. Tegelijk blijkt technologie enorm belangrijk om die complexiteit beheersbaar te houden. Het gebruik van generatieve AI is daarvan het laatste voorbeeld, waarbij de machines ondertussen zelf kunnen leren en analyseren, niet alleen via voorgeprogrammeerde codes. De complexiteit kan enigszins worden beheerst, maar nu ontstaat wel een soort zwarte doos, de AI-machine, waarvan lang niet altijd duidelijk is hoe het werkt. Toch wordt ergens vertrouwen verwacht dat computers en AI meer onze bondgenoten dan onze vijanden zijn – wat lang niet altijd het geval is.

Deze complexiteit wordt concreet, fysiek zichtbaar in de stad, met een opeenstapeling in diversiteit, opleidingsniveau en sociale klasse, in taal en cultuur, in etnische groepen en diverse culturen, en nog veel meer, zoals de bijdrage van Piet Brinksma uiteenzet. Dit wordt ook wel superdiversiteit genoemd (Vertovec, 2015; Barentsen & Kok, 2018), waar verschillende dimensies van diversiteit elkaar kruisen en versterken. Deze complexiteit in de openbare ruimte vermengt zich met digitale diversiteit, zodat in de stad allerlei netwerken van mensen ontstaan met gelijksoortige interesses, belangen of ideeën. De diversiteit en complexiteit zijn openbaar en fysiek zichtbaar, terwijl digitale diversiteit weliswaar privé lijkt, maar leidt tot een nieuw soort openbare zichtbaarheid, bijvoorbeeld voor bedrijven met hun gepersonaliseerde advertenties. Overal word je gezien, bekeken en in de gaten gehouden (Stoddart, 2021).

Bij deze verwevenheid van interesses, belangen, en culturen is het niet eenvoudig om te weten wie je bent en waar je bij hoort. Dat levert een gevoel van vervreemding op. Men bevindt zich in een onbekend land, niet omdat men fysiek is verhuisd, maar omdat de diversiteit (en dus ook vreemdheid) rondom ons is toegenomen. Vragen rondom identiteit zijn enorm belangrijk geworden, waarbij de meeste mensen veel identiteiten met zich meedragen, afhankelijk van de relaties, netwerken en groepen waar ze zichzelf toe rekenen, waar ze bij horen. Om dat gevoel van 'erbij horen', 'gezien te zijn' te bevorderen, hebben mensen behoefte aan identificatiepunten door verhalen en voorbeelden.

Gezien de complexiteit is het weinig plausibel dat een betekenisframe van bovenaf wordt verkondigd of opgelegd. Het ontstaat samen met diverse belanghebbenden die zich met een bepaalde groep identificeren. Het is een dynamisch geheel omdat samen wordt geleerd. Dat wordt goed zichtbaar in de populariteit en het effect van een christelijke podcast op de spiritualiteit van de luisteraars, waar Wilfred van Rijn onderzoek naar deed voor zijn Masterthesis aan de Evangelische Theologische Faculteit te Leuven (zie hiernavolgende verslag). De podcasts bieden een identificatiepunt en enige betekenisgeving in de wervelwind van een drukke dag. Het is dus geen massief verhaal, de 'grote verhalen' waarvan men zegt dat die in de postmoderne tijd hebben afgedaan, maar wel kleine verhalen die mensen voor kortere of langere tijd verbinden en motiveren. Het karakter van de ontstane verhalen blijft dus altijd voorlopig, 'werk in uitvoering'. Dat betekent deels de controle loslaten, en samen kunnen ontdekken.

Identiteitsleiderschap en ruimte

Een tijd en plek waar bij uitstek het gezamenlijke verhaal wordt uitgebeeld en gevierd is de kerkelijke liturgie van de eredienst. De dingen die christenen daar met elkaar bezingen, belijden en beluisteren, zijn de dingen die ons met elkaar verbinden. De liturgie geeft daarbij impliciet aan wat de aanwezige gelovigen normaal vinden. Dat betreft theologische normen, maar ook normen voor manieren van doen, of voor ethische standpunten. Toch zijn er ook mensen in de liturgie die buiten 'het normale' vallen, soms alleen maar omdat ze mentaal of fysiek niet aan alles deel kunnen nemen. Het gevaar dreigt dan dat deze mensen ook theologisch of spiritueel buiten de boot vallen. De liturgie zou dan zó moeten worden ingericht dat deze mensen – Van Ommen schreef over mensen met autisme – voelen dat ze erbij horen zoals ze zijn. Toegepast op de situatie van complexe kerkelijke landschappen, betekent dit dat de bekende liturgieën, bekend natuurlijk voor specifieke groepen mensen en kerken, niet voldoende ruimte bieden voor de complexiteit die zich vooral in de stad (maar ook daarbuiten) heeft ontwikkeld. Om in die diversiteit tot een gezamenlijk verhaal te komen, vergt de nodige liturgische creativiteit, vraagt dus fijngevoelig liturgisch leiderschap. Maar zelfs dan zal blijken dat één enkele liturgie niet alle ruimte kan bieden waarin iedereen kan participeren. Als kerken hebben we elkaar echt nodig om niet alleen per kerk, maar meer nog als gezamenlijke kerken, de ruimte te kunnen bieden die nodig is voor *heel* de kerk.

Bredere reflectie op leiderschap kan het best beginnen bij de constatering dat kerken (in het Westen) maatschappelijk en sociaal in de marge verkeren, dat traditionele vormen veel

zeggingskracht hebben verloren zodat ze in een tussentijd verkeren, en dat de nieuwe situatie van kleinere verbanden en veel netwerken veel bekende vormen van leiderschap onmogelijk maken. Noties rondom identiteit, vertrouwen bouwen, en samenwerken, vanuit een relationeel perspectief op leiderschap, komen boven drijven. Leaders bevorderen missionair onderscheidingsvermogen, uitgaande van de nieuwe missionaire theologie rondom de *missio Dei* (Barentsen & Blok, 2024, pp. 349-63). De ruimte die zij daarbij mogen en moeten creëren, samen met de gemeenschap zelf, is juist met het oog op het geseculariseerde Westen echter geen 'neutrale' ruimte. Er kan en mag een accent vallen op de uitnodiging vanuit het evangelie die leven brengt. Dat evangelie kwalificeert de ruimte waarin gemeenschap kan ontstaan. Kortom, de liturgische ruimte is niet een afgescheiden optrekje voor het specifiek religieuze gevoel. Zij wil juist een centrum zijn waarin het hele leven – in al zijn diversiteit, spanning, en veelkleurigheid – beleefd en belichaamd kan worden. Zo gezien krijgt de liturgie veel meer een rol in het belichamen van de *sensemaking* waarover door Annemiek de Jonge gesproken wordt. Een verhaal moet ook gevierd, ingeoefend, en belichaamd worden.

Leiderschap en liturgie zijn dan geen separate velden. Ze zijn voorwaardelijk voor elkaar: identiteitsleiderschap heeft de liturgie nodig omdat daar in essentie de gemeenschap belichaamd wordt. En andersom: de liturgie is zoveel meer dan het afdraaien van een bepaalde *ordo* of ordening. Natuurlijk zijn er veel andere momenten waarop de gemeente, of een deel ervan samenkomt: in de buurt, bij kringen of gespreksgroepen, bij diaconale of andere activiteiten, op vergaderingen, en zo meer. Ook die

manieren van bijeenkomen hebben een eigen liturgie, al gebruiken we dat woord er vaak niet voor. En ook daar, zelfs bij het voorzitten van een vergadering, of het coördineren van voedselhulp, speelt de liturgische dimensie van leiderschap een belangrijke rol (Barentsen & Blok, 2024, pp. 267-76). Maar juist wanneer de *hele* kerk samenkomt, specifiek om God te eren, Zijn woord te openen, en Hem te lofprijzen, komen leiderschap en liturgie tot een climax.

Theologisch gezien speelt hier echter nog een punt mee. De gemeenschap van de kerk kan van onderaf als een intermenselijk groepsgebeuren beschouwd worden, maar het is meer dan dat. Juist in die intermenselijke verwevenheid komt God tot ons in die ander, die ook de Geest heeft ontvangen. En samen beleven en belijden gelovigen de verticale of transcendentale verbinding met God. Het is in de liturgie als samenspel van zowel de verticale als horizontale dimensies dat – volgens veel liturgische theologie – de kerk *ontstaat*. Het is de belofte van Jezus dat Hij aanwezig is waar twee of drie in zijn naam samenzijn. Die belofte wordt ingelost als gelovigen samenkomen. Daar waar gezongen en gebeden wordt, het Woord gelezen en de Maaltijd gevierd – daar sticht God gemeenschap met Zichzelf en de ander. Deze *actualisering* van de kerk in de liturgie is een element dat in de orthodoxie een grote rol speelt (Wolterstorff, 2019; Schmemmann, 2018).

Tegelijk rijst de vraag of dit een realistische opvatting van de liturgie is. Er zit ook een hoop platte gewoonte bij, of slechte *performance*. Praktisch-theoloog Gerrit Immink (2012) kon weliswaar hooggestemd met de woorden van Martinus Nijhoff zeggen dat “het heilige gebeurt”. Maar zijn collega kon terecht opmerken dat het heilige evengoed vaak “niet” gebeurt

(Barnard, 2012). Willen we de praktijk serieus nemen (en dat willen we in de praktische theologie zeker), wat is dan de waarde van bovenstaande liturgie-opvatting?

Juist hier is identiteitsleiderschap van het grootste belang. De liturg is in haar leidersrol geroepen om de gemeenschapsstichtende werking van de liturgie te actualiseren. Hierbij spelen onzes inziens de trefwoorden ‘diversiteit’ en ‘veiligheid’ een belangrijke rol. De viering is geen viering van het eigen groepsgeleijk of -gevoel. Zij is expressie van de verwachting en hoop dat het God zelf is die te midden van een wereld in nood een gemeenschap sticht. Daarvan zijn de sacramenten van doop en van de maaltijd (hoe ze ook ingevuld worden) theologisch de hoeksteen, maar zelfs de mededelingen, het collecteren of het koffiedrinken zijn uitingen van kerkelijke identiteit. In en door die praktijken en de vele andere praktijken die kerkzijn kenmerken, ontstaat de ruimte voor verschil. Verschil tussen generaties, en binnen generaties. Tussen praktisch en theoretisch opgeleiden, tussen arm en rijk, tussen migranten, nieuwe en ‘gewone’ Nederlanders. Zoals in het Nieuwe Testament beschreven, kunnen deze verschillen ook tot spanning leiden. Er zijn verhalen bekend van de maaltijd waarbij de rijken dronken werden terwijl de armen niets te eten hadden... Maar dat neemt niet weg dat de liturgische praktijk van de maaltijd juist het accent op het overwinnen van dergelijke verschillen “in Christus” belichamen wil. De liturgie kan concreet een veilige plaats zijn waar we elkaar leren ontmoeten zonder de vooroordelen die onze cultuur of nu ook de algoritmes ons inprenten. Mits liturgisch leiderschap hiervoor nadrukkelijk oog heeft.

Identiteitsleiderschap en verbinding

Het fascinerende van de christelijke kerk is dat zij die horizontale en verticale (of transcendente) verbindingen zo nadrukkelijk in beeld heeft. In navolging van de Hebreeuwse bijbel of Oude Testament herhaalt Jezus dat de twee geboden, om God lief te hebben boven alles en je naaste als jezelf, één en hetzelfde dubbelgebod van de liefde vormen. Daaruit volgen ook nadrukkelijk de vele aansporingen in het Nieuwe Testament die gericht zijn op de naaste. Zowel binnen als buiten de gemeente is 'verbinding' een belangrijke opdracht.

Opvallend genoeg is juist dat aspect van 'gemeenschap' of *koinonia* in theologische opleidingen alleen in de theorie aanwezig. Hier worden toekomstige kerkelijke leiders niet of nauwelijks in getraind of geschoold. Een aantal jaar terug is de vraag al eens opgeworpen "in hoeverre de inhoud van de theologische opleidingen wellicht vooral gericht is op het individuele geloof van de gelovige – zowel naar inhoud als beleving – en minder op het functioneren van de gelovige in het geheel van een geloofsgemeenschap" (Schaeffer, 2020). Maar ook verbinding 'buiten' de gemeente verdient meer aandacht. Thomas Kräuter deed onderzoek naar hoe 19 kerkplanters in de grootstad Wenen met elkaar samenwerkten. Dat bleek heel beperkt te zijn, en dan nog vooral binnen de eigen traditie, ondanks de grote en bediening-overstijgende uitdagingen in die context (zie hiernavolgende thesisverslag).

Leiderschap kan dus niet solistisch zijn, tenzij het van meet af wil afstevenen op ongelukken. Sterker nog, de flexibiliteit die van kerkelijk leiderschap gevraagd wordt, kan alleen opgebracht worden wanneer leiderschap nadrukkelijk gemeenschappelijk wordt opgevat. Dat

laten allerlei missionaire initiatieven ook zien. Een nieuwe gemeenschap – in welke vorm en met welke intensiteit ook – kan niet zonder netwerken van verbinding. In die netwerken speelt identiteitsvorming een belangrijke rol. De praktijken die daar ontwikkelt, uitgevonden en herontdekt worden geven de nieuwe groepsidentiteit langzamerhand vorm. Hier is de verbinding met de diaconale dimensie van kerkzijn nooit ver weg. De maaltijdprojecten en andere, aan voedsel gerelateerde dimensies van kerkzijn spelen een belangrijke rol in veel missionaire initiatieven. Henk de Roest schreef al eens (2010) dat investeren in een keuken van levensbelang is voor een lokale kerkgemeenschap.

De nadruk op gemeenschap en haar in de praktijk geleefde bestaan, en de rol van leiderschap daarbij, is niet enkel voorbehouden aan laag-kerkelijke groeperingen. Het al jaren geleden ingezette proces van *synodaliteit* binnen de katholieke kerk duidt op dezelfde blikrichting. Toen paus Franciscus dit proces in 2021 officieel startte, liet hij dat duidelijk merken. Termen als 'gemeenschap' en 'missie' moeten altijd concreet worden door de participatie van alles en iedereen. Alleen dan kan gestreefd worden naar een synodale kerk, zo stelt Franciscus, die werkelijk luistert naar de ander, naar wat er leeft en gebeurt. Tenslotte ontstaat zo ook een 'kerk van nabijheid' waarin nabijheid, compassie en liefdevolle aandacht centraal staan.¹

Identiteitsleiderschap in de kerk en de theologische opleiding

Het lijkt ons heilzaam als kerken bewuster aandacht geven aan identiteitsvragen. Dat is lastig en complex. Maar het is belangrijk om verder

te komen dan steeds maar weer te stellen dat onze identiteit wordt gevonden in, of gegeven door Christus. Dat is zeker waar, maar dient concreet handen en voeten te krijgen. Bijvoorbeeld, de ene kerk wordt geconfronteerd met teruglopend kerkbezoek en te beperkte middelen om op dezelfde voet voort te gaan, de andere kerk is vergrijzend, maar door toeloop van migranten ontstaat vernieuwing en verjonging, weer een andere kerk verheugt zich in toeloop van jongere generaties die echter weinig op hebben met traditionele visies op de rol van de vrouw of op seksualiteit. Elke situatie biedt een uitdaging en kans om te overwegen in welke mate de ervaren identiteit in Christus wordt bepaald door afnemende budgetten, door een toestroom van 'vreemde' nieuwkomers, of door bepaalde theologische voorkeuren. De vraag of de kerk mee moet bewegen dan wel stand moet houden is bij uitstek een vraag naar identiteit, meer nog dan naar de specifieke punten die slechts symptomatisch zijn van diepere beweegredenen.

Het is kenmerkend voor bovengenoemde situaties dat de emoties vaak hoog oplopen. En dat is, juist gezien vanuit de groepsidentiteit, goed te begrijpen. Als bepaalde ontwikkelingen, praktijken of standpunten worden opgevat als een bedreiging van de kerkelijke identiteit, dan roept dat sterke emoties als angst of boosheid op, die de verbondenheid op andere punten sterk kan overschaduwen. Echter, degenen die deze ontwikkelingen ervaren als een beweging van de Geest, zullen blij en enthousiast op die weg verder willen gaan, omdat hun christelijke identiteit er relevanter en rijker door wordt. Het moge duidelijk zijn dat een beter verstaan van de inhoudelijke, maar ook van de sociale en emotionele dimensies van identiteit

kerken en haar leiders betere middelen geeft om de weg te vinden door woelige wateren, om dit soort ruige terrein beter te navigeren.

Deze overwegingen roepen ons terug bij de geloofsgemeenschap als van God gegeven, maar wel in een specifieke tijd en plaats. Als we slechts vanuit theologisch gezag en kerkelijke structuur handelen, gaat het al snel over grenzen, kerkorde en budgetten, maar dat zijn slechts de ondersteunende structuren van het samen kerkzijn. Ze bepalen niet de essentie van het kerkzijn. De taak van een theoloog is niet alleen om steeds te herhalen dat we ons verbonden weten in Christus, maar ook om manieren te vinden om die christelijke identiteit steeds opnieuw te doordenken en concreet vorm te geven. En dat in alle dimensies van het kerkzijn, met alle vaardigheden van leiderschap.

Dat geeft ook ruimte aan discussies over kerkelijke netwerken en verbondenheid in de stad, soms over allerlei traditionele grenzen heen. Verbinding en oecumene worden dan niet allereerst institutioneel vanuit kerkelijke gezag en structuren benaderd, maar vooral vanuit verbondenheid in een rijkgeschakeerd netwerk van contextuele, collegiale, sociale, en geestelijke verbindingen.

Het lijkt ons daarom ook belangrijk dat het begrip 'identiteit' duidelijker aandacht krijgt in theologische opleidingen. Bij het bewuster doordenken van het thema identiteit ontstaat meer oog voor de sociale dynamieken, voor de complexiteit van de vele identiteiten die mensen met zich meedragen (en hoe daarin een geestelijke gids te zijn), voor de onvermijdelijke structuur van sociale vergelijking omdat onze identiteiten slechts door vergelijking en spiegeling tot stand komen, voor het zoeken

naar het erbij horen, naar eigenwaarde en uniciteit, waarmee identiteiten sterke loyaliteit en heftige emoties kunnen oproepen. Dit diepere doordenken over identiteit verrijkt de vele aspecten van een theologische opleiding.

Theologische opleidingen bieden als vanouds goede en noodzakelijke aandacht voor terreinen als liturgie, de preek, pastoraat, of geloofsonderricht en catechese. Maar daarmee is het plaatje van een kerkelijk leider slechts gedeeltelijk ingevuld. Datgene dat al deze vaardigheden (en meer) met elkaar en met de praktijk verbindt is het identiteitsvormende aspect van al deze deelgebieden. Op eigen wijze dragen al deze aandachtsvelden bij aan de vormgeving van de christelijke identiteit in al haar aspecten, zowel in het persoonlijke geloofsleven als in het gemeenschapsleven. Dat pleit voor identiteitsleaderschap als een overkoepelend en integrerend aandachtsveld in de kerk, en dus ook in de theologische opleiding.

Noten

- 1 <https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2021/october/documents/20211009-apertura-cammino-sinodale.html>

Literatuur

- Barentsen, J. (2023). Reimagining Religious Leadership through the Social Identity Model. *Journal of Religious Leadership*, 22(2), 40-71.
- Barentsen, J., & Blok, O. (2024). *Wakker in Gods wereld: Kerkzijn in de 21ste eeuw*. Buijten & Schipperheijn Motief.
- Barentsen, J., & Kok, K. (2018). Leadership, (super)diversity and identity construction. In J. Barentsen, V. Kessler, & S. C. van den Heuvel (Eds.), *Increasing diversity: Loss of control or adaptive identity construction* (CPLSE 5, pp. 3-17). Peeters.
- Barnard, M. (2012). Het heilige gebeurt niet. Een kritische plaatsbepaling van Gerrit Immink: Het heilige gebeurt. *Jaarboek voor liturgieonderzoek* 28: 105-30.
- Buitenwerf, R. (2025). Laten we helpen, als de twintigers van nu antwoorden op grote levensvragen zoeken. *Nederlands Dagblad*, 12 mei. <https://www.nd.nl/opinie/opinie/1268130/laten-we-helpen-als-de-twintigers-van-nu-antwoorden-op-grote->
- van Hell, M. (2025). Jonge gelovigen in een oude traditie. Een onderzoek naar de aantrekkingskracht van de Orthodoxe Kerk onder jongvolwassenen. MA-scriptie TUU.
- Immink, F.G. (2012). *Het heilige gebeurt: praktijk, theologie en traditie van de protestantse kerkdienst*. Boekencentrum.
- Nagel-Herweijer, C. (2025). Blanco, open en nieuwsgierig is Gen Z op zoek naar God. Wat kun jij voor hen betekenen? *Nederlands Dagblad*, 16 juli. <https://www.nd.nl/opinie/opinie/1276271/blanco-open-en-nieuwsgierig-is-gen-z-op-zoek-naar-god-wat-kun->
- de Roest, H. (2010). *Een huis voor de ziel. Gedachten over de kerk voor binnen en buiten*. Meinema.
- Rozema, H. & Gerrits, S. (2024). Deze jongeren vinden houvast in de Orthodoxe Kerk. 'Zodra ik de kerk in stap, voel ik me lichter'. *Nederlands Dagblad*, 5 december. <https://www.nd.nl/geloof/geloof/1249148/deze-drie-jongeren-vinden-houvast-in-de-orthodoxe-kerk-zodra->
- Schaeffer, H. (2020). Theologische opleidingen in relatie tot de toekomst van religieus leiderschap. In *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland*, ed. L. van den Broeke & E. Van der Borgh, pp. 77-104. KokBoekencentrum, 2020.
- Schmemann, A. (2018). *For the life of the world: Sacraments and orthodoxy*. St. Vladimir's Seminary Press.
- Shamoun, S. (2025). Hoe TikTok het geloof van jongeren beïnvloedt: 'Het motiveert me om vaker naar de kerk te gaan'. *Nederlands Dagblad*, 19 juni. <https://www.nd.nl/geloof/geloof/1272709/hoetiktok-het-geloof-van-jongeren-beinvloedt-het-motiveert-m->
- Stoddart, E. (2021). *The Common Gaze: Surveillance and the Common Good*. SCM.
- Vertovec, S. (2015). *Super-diversity: Migration and social complexity*. Routledge.
- Wolterstorff, N. (2019), *De God die wij aanbidden: op verkenning in de liturgische theologie*. Buijten & Schipperheijn Motief.



Einstein in de sloppen

U moet uzelf niet aanpassen aan deze wereld, maar u veranderen door uw gezindheid te vernieuwen, om zo te ontdekken wat God wil en wat goed, volmaakt en Hem welgevallig is.

(Romeinen 12:2)

Je kijkt naar een sloppenwijk in Nairobi, de hoofdstad van Kenia. Het is zondagmorgen en ik ben samen met de groep op weg naar een kerkdienst. Dat doen we onder begeleiding van soldaten, omdat het anders te gevaarlijk zou zijn. Ik geloof niet wat ik zie en ruik. De stank van het open riool, mensonwaardige woningen, de dreiging van geweld. Het zijn omstandigheden waar je als mens niet in wilt wonen, maar er wonen dus wel mensen. Veel mensen. Om mij heen in de groep valt een stilte. "Hoe kan dit?" Later op die dag spreek ik met een groepsgenoot, die me enige hoop geeft. 'Toen ik hier vier jaar geleden voor het eerst kwam, was ik ontdaan en voelde ik me schuldig. Ik wilde alles veranderen en raakte teleurgesteld omdat dat niet gaat.' Ze vervolgt. 'Maar nu, vier jaar later, voel ik me niet meer teleurgesteld als ik door dit soort sloppenwijken loop, maar zie ik uitdagingen. Ik zie mensen die in hun kleine omgeving een verschil kunnen maken.' Dan zegt ze: 'Einstein zei ooit: "Het is onmogelijk een systeem te veranderen door middel van het systeem dat de problemen veroorzaakt heeft." Je moet mensen dus leren anders te zijn dan het systeem en dat kan alleen door iets van buiten dat systeem in te brengen. Dat zie ik hier gebeuren bij bijvoorbeeld studenten die getraind worden om christelijke leiders te zijn. Ze brengen kleine veranderingen en vooruitgang op het gebied van onderwijs en gezondheidszorg, maar ook door een andere manier van denken. Ik heb – om het met woorden uit Romeinen 12 te zeggen – gezien dat God heel krachtig werkt door mensen heen. Deze sloppen zullen er altijd zijn en blijven, maar juist door die blijvende vernieuwing van denken is er wel kleine verandering mogelijk. Dat geeft mij hoop!'

Deze foto is gemaakt in
een sloppenwijk van de
Keniaanse hoofdstad Nairobi.

Wilfred (Ing. W.F.) van Rijn, ThM, parttime predikant in Baptistengemeente Kaleb in Teylingen, parttime contentmaker van o.a. Bijbelpodcast *Eerst dit* bij de Evangelische Omroep in Hilversum. | wilfred@kalebteylingen.nl, wilfred@eo.nl

N.a.v. van Rijn, Wilfred. " 'Zo is dan het geloof uit het horen' (NBG, Rom. 10:17a): Een exploratief-kwalitatief en praktisch-theologisch onderzoek naar de effecten van het dagelijks luisteren naar Bijbelpodcast *Eerst dit* op de christelijke geloofspraktijken van luisteraars." Master Thesis. Evangelische Theologische Faculteit Leuven, 2024. Onder begeleiding van J. Barentsen.

'Zo is dan het geloof uit het horen' De effecten van het dagelijks luisteren naar Bijbelpodcast *Eerst dit* op de geloofspraktijken van luisteraars

Deze scriptie onderzoekt de impact van de *Eerst dit*-podcast op het geloofsleven, een mooi voorbeeld van de impact van onze digitale wereld op ons geloofsleven en ons leiderschap.

Niets heeft een grotere impact op christelijke geloofsgroei als reflectie op de Bijbel (Hawkins & Parkinson, 2011). Toch, hoewel de meerderheid van de christenen in Nederland de Bijbel nog steeds als relevant beschouwt, leest elke nieuwe generatie weer minder in de Bijbel (Nederlands Bijbelgenootschap, 2017). Het gebruik van allerlei Bijbel-apps die wereldwijd in opkomst zijn, introduceren nieuwe manieren van Bijbelgebruik en de vraag is welke invloed deze nieuwe technologie heeft op de manier waarop gelovigen de Bijbel gebruiken.

In zijn masterthesis richt Wilfred van Rijn zich dan ook op de vraag, of en op welke wijze het luisteren naar de Bijbelpodcast *Eerst dit* effect heeft op de geleefde geloofspraktijk van de dagelijkse persoonlijke omgang met de Bijbel door haar luisteraars. Zijn onderzoek laat zien dat het gebruik van Bijbelpodcast *Eerst dit* luisteraars helpt om een dagelijks ritme aan te brengen in hun Bijbelgebruik. Luisteraars koppelen hun Bijbelgebruik daarbij graag

aan dagelijkse bezigheden, zoals het ontbijt of woon-werkverkeer. Deze vorm van multitasken en gewoontestapeling sluit goed aan bij wat daarover bekend is in de literatuur (Kushniryk & Levine, 2012). Luisteraars gaan hierdoor niet per se meer in de Bijbel lezen, vaak wel anders. Ook gebruiken zij steeds vaker offline en online media door elkaar. Zo verbreedt dit onderzoek het perspectief op de invloed van nieuwe technologieën op geleefd geloof en biedt het enige waardevolle inzichten voor theologische reflectie op het gebruik van moderne technologie voor geestelijke vorming.

Het probleem en de vraag

Gelovigen vinden steeds minder tijd om in de Bijbel te lezen, terwijl zij dit wel essentieel achten voor hun persoonlijke geloofsgroei (Nederlands-Vlaams Bijbelgenootschap, 2022). Kunnen technologische hulpmiddelen dit tijt keren? Het gebruik van digitale media als Bijbel-apps en Bijbelpodcasts die wereldwijd en ook in Nederland de laatste jaren in opkomst zijn (Beuker, 2020), introduceren nieuwe manieren van Bijbelgebruik. De vraag is of en in welke mate deze nieuwe technologie van invloed zou kunnen zijn op de manier waarop gelovigen de Bijbel lezen en bestuderen. Helpt het christenen om opnieuw of meer frequent in de Bijbel te lezen? En hoe verandert hun manier van Bijbelgebruik?

Dit onderzoek probeerde een antwoord te formuleren op de vraag wat een specifieke vorm van digitaal mediagebruik doet met de dagelijkse persoonlijke omgang met de Bijbel en of er mogelijk nieuwe geloofspraktijken ontstaan door het toevoegen van dergelijke nieuwe vormen van Bijbelgebruik in het leven van de gelovige.

Methodische opzet

Dit kwalitatieve veldonderzoek richtte zich op de geleefde ervaring van frequente luisteraars van Bijbelpodcast *Eerst dit*. Daarmee was dit onderzoek fenomenologisch van aard en gebaseerd op een sociaal-constructivistische epistemologie. Vanuit Osmer's vier-takenmodel (Osmer, 2008) lag de nadruk op de beschrijvende en interpretatieve taken. Het empirische onderzoek bestond in de eerste fase uit het verspreiden van een vragenlijst onder zoveel mogelijk luisteraars. Op deze manier werd een algemeen beeld gevormd van onder andere frequentie, demografie en ook wijze van gebruik. Uit bijna 1500 respondenten werden vervolgens luisteraars uit vijf leeftijdscategorieën benaderd voor vijftien semigestructureerde diepte-interviews.

Bevindingen

Het luisteren naar Bijbelpodcast *Eerst dit* leidt volgens de ondervraagde luisteraars tot nieuwe of vernieuwde spirituele praxis: de technologie die het luisteren naar *Eerst dit* met zich meebrengt geeft luisteraars meer bewegingsvrijheid en creatieve mogelijkheden om dagelijks met de Bijbel bezig te zijn. Mensen kunnen nu ook tijdens hun dagelijkse routines (dunne praktijken, Smith, 2009) hun geloofspraktijk van Bijbeloverdenking (een dikke praktijk) praktiseren. Locaties die voorheen te druk waren om daar rustig te gaan zitten lezen, worden nu tot mogelijk nieuwe *heilige ruimten* (de treincoupé, een kantoortuin) gemaakt. *Eerst dit* helpt, door de dagelijkse regelmaat waarmee podcasts verschijnen, luisteraars in hun drukke leven (opnieuw) ritme aan te brengen in dagelijks Bijbelgebruik. Omdat ze de mogelijkheid hebben om te luisteren terwijl

zij andere dingen doen (*switchtasks*) bouwen zij een nieuwe gewoonte op door deze aan een bestaande dagelijkse routine te koppelen (gewoontestapeling).

Eerst dit-luisteraars integreren hiermee online en offline Bijbelgebruik. Op deze manier stellen zij zelf een vorm van dagelijkse liturgie samen, gebruikmakend van diverse online en offline hulpmiddelen en Bijbelapplicaties, al naar gelang hun behoeften en voorkeuren. Toch lijken zij nog steeds, wellicht voorname-lijk gevoelsmatig, onderscheid te maken tussen fysiek en digitaal Bijbelgebruik en wordt van papier lezen soms als 'echter' betiteld.

Ten slotte, *Eerst dit*-luisteraars zeggen niet per se vaker te zijn gaan Bijbellezen, vaak wel anders. Het merendeel zegt ook gegroeid te zijn in het geloof door het luisteren naar deze Bijbelpodcast. Zij geven daarbij aan dat het hen helpt bij het zelfstandig lezen van de Bijbel, dat ze een bredere kijk op de Bijbel hebben gekregen en ook dat het hen stimuleert het gehoorde praktisch toe te passen in hun leven.

Enkele kritische reflecties voor kerkleiders

Technologie helpt gelovige luisteraars van *Eerst dit* dus om een dagelijks ritme te vinden in Bijbellezen als essentiële geloofspraktijk. Elke dag worden door deze technologie dingen uit handen genomen zoals de keuze van een Bijbelgedeelte, een gedegen uitleg en context bij het gelezen, een praktische vraag en een gebed. Dat maakt de drempel lager om een voor velen moeilijk boek als de Bijbel ter hand te nemen, maar kan anderzijds de luisteraar wellicht ook afhankelijker maken van wat het medium wel of niet aanreikt.

Luisteraars omarmen vrij kritiekloos diverse

online media om hun Bijbelgebruik te verrijken en zo geven zij vorm aan hun eigen dagelijkse liturgie, wanneer en waar zij maar willen. Daarbij maken ze diverse sociale en privéruimten tot hun eigen sacrale ruimte, ook wanneer het eventueel ten koste gaat van contact met hun omgeving. Dit past goed in de algehele trend waarbij mediagebruikers zich hiermee regelmatig in hun eigen bubbel terugtrekken.

Het eigene van Bijbelpodcasts als *Eerst dit* als geloofspraktijk komt daarnaast met name naar voren in de mogelijkheid om tegelijkertijd met andere dagelijkse routines gelegenheid te vinden om regelmatig met de Bijbel bezig te zijn. Zo komen zij toe aan hun dagelijkse geloofspraktijken zonder dat dit per se extra tijd kost. Alleen, multitasken mag efficiënt lijken, maar of dit op de lange termijn gezond is voor onze concentratie en ons algeheel welbevinden is nog maar de vraag. Bovendien zegt dit wellicht ook iets over een gebrek aan onverdeelde tijd en aandacht voor gebed en Bijbelstudie.

Luisteraars van *Eerst dit* ervaren daarnaast bij het luisteren een vorm van gemeenschap in het besef dat zij samen met duizenden andere christenen, over kerkmuren heen, rondom de Bijbel 'samenkomen', al is het virtueel en daarom kwalitatief anders dan een lokale samenkomst.

Ten slotte geven luisteraars aan dat het al met al nog niet eenvoudig voor hen is om de persoonlijke spiritualiteit te verbinden met de omgeving en de praktijk van elke dag, ook al wordt daartoe in *Eerst dit* regelmatig toe aange-moedigd.

Kerkleiders kunnen bovenstaande kanttekenin-gen zinvol inzetten om samen met hun geloofs-gemeenschap kritisch te blijven reflecteren op

de sterkten en zwakten van het gebruik van technologische hulpmiddelen bij hun geestelijke vorming. Zeker nu kunstmatige intelligentie (AI) steeds meer doordringt tot in de haarvaten van ons online bestaan.

Literatuur

- Beuker, I. (2020). Digital audio & podcast popularity will be off the charts by 2025. *Igor Beuker's Blog*. <https://igorbeuker.com/marketing-innovation-blog/digital-audio-podcast-popularity-will-be-off-the-charts-by-2025/>.
- Hawkins, G. L., & Parkinson, C. (2011). *Move: What 1,000 churches reveal about spiritual growth*. Zondervan.
- Kushniryk, A., & Levine, K. J. (2012). Impact of multitasking on listening effectiveness in the learning environment. *The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning* 3:2, 1-11. <https://doi.org/10.5206/cjsotl-rcacea.2012.2.7>.
- Nederlands Bijbelgenootschap (2017). NBG-onderzoek bijbelgebruik Nederland. Een onderzoek van het Nederlands Bijbelgenootschap in samenwerking met onderzoeksbureau Blauw en het Centrum voor Contextuele Bijbelinterpretatie.
- Nederlands-Vlaams Bijbelgenootschap (2022). *Hoop en vertrouwen, maar ook een gesloten boek. De Bijbel in Nederland anno 2022*. <https://bijbelgenootschap.nl/app/uploads/2022/09/NL-Onderzoek-Bijbelgebruik-samenvatting.pdf>.
- Osmer, R. R. (2008). *Practical theology. An introduction*. Eerdmans.
- Smith, J. K. A. (2009). *Desiring the kingdom: Worship, worldview, and cultural formation*. Baker Academic.

Thomas Kräuter, ThM, Assistant Pastor van de Evangeliums-gemeinde te Wenen, PhD kandidaat aan de Evangelische Theologische Faculteit, Leuven. | tkraeuter@gmx.at, tom.kraeuter@etf.edu.

N.a.v. Kräuter, Thomas. "Gemeinsam für die Stadt: Wie geschieht interkonfessionelle Zusammenarbeit in der missionarischen Kirchenentwicklung im urbanen Kontext? Eine qualitativ-empirische Untersuchung in Wien," Master Thesis. Evangelische Theologische Faculteit Leuven, 2024. Onder begeleiding van J. Barentsen.

Oecumenische samenwerking in stedelijke missionaire kerkontwikkeling: Lessen uit Wenen

Deze scriptie onderzoekt de complexiteit van missionaire samenwerking in kerkplantingen in een grote stad, een mooi voorbeeld van complexe kerkelijke landschappen waarin leiders zich bevinden.

In heel West-Europa verkennen diverse christelijke kerken nieuwe kerkelijke vormen om niet-christenen met het evangelie te bereiken. Vooral in stedelijke gebieden vind je voorbeelden van kerkstichting en innovatie. De vraag hoe interconfessionele samenwerking in deze context plaatsvindt is nog grotendeels onbeantwoord.

In missionaire theologie zijn de missie en eenheid van de kerk intrinsiek met elkaar verbonden. Onderzoek naar missionaire kerkontwikkeling vraagt zich af hoe deze eenheid in de praktijk tot uiting komt. Bovendien zijn de missiologische scheidslijnen tussen evangelicale en gevestigde kerken uit de 20e eeuw sterk vervaagd. Dit schept gunstige voorwaarden voor interconfessionele missionaire samenwerking.

Het beperkte missionaire onderzoek laat echter een discrepantie zien tussen het ideaal en de praktijk van oecumenische missionaire eenheid. In Wenen is een empirisch praktisch-theologisch onderzoek uitgevoerd om de interconfessionele samenwerking in stedelijke kerkontwikkeling beter te beschrij-

ven, inclusief wat deze samenwerking bevordert en belemmert.

Onderzoekscontext. Interconfessionele samenwerking in kerkplanting en -vernieuwing in Weenen heeft het afgelopen decennium een sterke groei doorgemaakt. Het katholieke aartsbisdom onderging een heroriëntatie rond het 'missionaire karakter van de kerk' en startte meerdere kerkstichtingen en revitaliseringsinitiatieven. Tegelijkertijd worden elk jaar talrijke kerken gesticht door evangelische, pinkster-, gereformeerde, lutherse en anglicaanse initiatieven.

Onderzoeksopzet. In 2023-2024 werden zeventien interviews gehouden met christelijke leiders die betrokken zijn bij missionaire kerkontwikkeling in Weenen. De respondenten waren katholieke en anglicaanse priesters; evangelische, baptisten- en pinkstervoorgangers; en lutherse en gereformeerde predikanten. De interviewleidraad richtte had hoofdbieden: het begrip en de praktijk van missie bij de deelnemers, en hun ervaringen met interconfessionele samenwerking.

De verschillende missionaire benaderingen zijn geanalyseerd met behulp van een anglicaans kerkmodel dat uitgaat van vijf kenmerken van missie. Interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van thematische analyse om belangrijke thema's en patronen te identificeren.

Belangrijkste bevindingen

Beperkte maar diverse samenwerking

Uit het onderzoek bleek dat de interconfessionele samenwerking in Weense kerkontwikkeling nogal beperkt is. Ondanks gedeelde zorgen en overlappende doelgroepen vindt samenwerking vooral binnen eigen gelederen plaats.

Leiders vertelden vaak "nauwelijks contact te hebben met" of "helemaal niet op de hoogte te zijn van" initiatieven van andere tradities die in de directe omgeving actief waren. De nauwste samenwerking vindt doorgaans plaats binnen de grenzen van de denominatie via regionale of nationale netwerken.

Er waren enkele opmerkelijke uitzonderingen. Het katholieke aartsbisdom bleek het meest actief bij oecumenische samenwerking, door samen te werken met anglicaanse kerkstichtingscentra, priesters op stage of studiereizen te sturen naar evangelische en anglicaanse kerkstichtingen, en vertegenwoordigers van andere tradities te raadplegen. Katholieke leiders waren bekend met evangelische literatuur over kerkstichting en vroegen tijdens de opstartfase vaak advies aan vrijkerkelijke pioniers. Vanuit andere tradities namen pioniers beperkt deel aan interconfessionele interactie, meestal met verwante tradities (zoals evangelicalen en pinkstergelovigen) of in onregelmatige, eenmalige situaties.

De geobserveerde interconfessionele samenwerking nam drie primaire vormen aan: wederzijds leren (ervaringen en inzichten delen), ondersteuning en hulp (collegiale begeleiding, delen van middelen, praktische hulp) en geestelijke gemeenschap (gebed, bemoediging en wederzijdse ondersteuning).

Uiteenlopende opvattingen over missie en evangelie

Enige fundamentele theologische verschillen hadden aanzienlijke invloed op de mogelijkheden tot samenwerking. De respondenten waren te clusteren rond twee verschillende interpretaties van het evangelie die overeenkwamen met verschillende missieprioriteiten.

1. Voorstanders van een 'persoonlijk verlossings-evangelie' met nadruk op individuele verlossing van goddelijke oordeel door het offer van Christus. Deze respondenten, voornamelijk evangelicalen, met enkele katholieken en lutheranen, gaven prioriteit aan evangelisatie en discipelschap in hun zendingspraktijk en beschouwden sociale actie als secundair of voorbereidend op de 'echte' missie van de verkondiging van het evangelie.
2. Voorstanders van een 'volledig herstel-evangelie' met nadruk op Gods verzoening met en het uiteindelijke herstel van de hele schepping, vaak in contrast met een eeuwig oordeel. Deze respondenten, voornamelijk predikanten van de gevestigde kerken maar ook een baptistenpredikant, legden nadruk op dienstbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid, evangelisatie op minder confronterende manieren of het voorrang geven aan maatschappelijke transformatie boven individuele bekering.

Deze theologische verschillen vormden praktische belemmeringen voor samenwerking. Voor veel evangelicalen is een gedeeld begrip van het evangelie een centrale voorwaarde voor samenwerking. Omgekeerd namen sommige *mainstream* leiders afstand van wat zij zagen als evangelisch triumfalisme of spiritueel kolonialisme.

Andere belemmeringen en mogelijke bruggen

Opvallend was dat theologische verschillen niet het belangrijkste obstakel voor samenwerking waren. Het meest genoemde obstakel was simpelweg een gebrek aan tijd en middelen, waarbij interconfessionele netwerken werden

gezien als een extra last die energie onttrok aan andere pastorale taken.

Andere belemmerende factoren waren onder meer wantrouwen tussen tradities (evangelicalen die beschuldigd werden van fundamentalisme, pinkstergelovigen die verdacht werden van spiritueel misbruik, katholieken die met historisch wantrouwen werden bekeken). Vooral de invloed van uiteenlopende opvattingen over seksuele ethiek op oecumenische samenwerking mag niet worden onderschat, aangezien deze kwestie door talrijke respondenten onafhankelijk van elkaar werd genoemd.

Het onderzoek signaleerde ook factoren die samenwerking bevorderen. Een 'theologie van vrijgevigheid' bleek cruciaal, namelijk het vermogen om met nederigheid en nieuwsgierigheid onderscheid te maken tussen fundamentele en secundaire kwesties. Generatieverschillen speelden op, waarbij jongere leiders gemakkelijker konden omgaan met theologische spanningsvelden en grijze gebieden. Persoonlijke relaties en spirituele gemeenschap vormden de belangrijkste basis voor het overwinnen van vooroordelen en het initiëren van samenwerking.

Discussie

Voorstel: het Weense centrum voor kerkstichting

Op basis van deze bevindingen werd voorgesteld om een 'Weens platform voor kerkstichting' op te richten, een regionaal oecumenisch netwerk ter aanvulling op bestaande interkerkelijke samenwerkingsactiviteiten.

Onderzoek naar stedelijke netwerken wijst naar het ontstaan van 'netwerkvermogen' om complexe vraagstukken op te lossen wanneer

diverse actoren met complementaire kennis zich verbinden, wederzijds voordeel zoeken en een authentieke dialoog over gedeelde zorgen aangaan (Booher & Innes, 2002).

Dit inzicht sluit nauw aan bij de missiologische observatie dat verschillende theologische tradities "verschillende aspecten van (...) onze missionaire uitdaging van vandaag benadrukken" (Paas, 2014: 88). Om trouw deel te nemen aan de holistische missie van God in de stad, hebben leiders van verschillende denominaties de oecumenische ander nodig voor correctie en aanvulling. Degenen die nadruk leggen op persoonlijke verlossing worden herinnerd aan de maatschappelijke, economische en ecologische gevolgen van zonde die confrontatie en transformatie vereisen, terwijl degenen die zich richten op volledig herstel worden herinnerd aan de noodzaak van verzoening met God door persoonlijke bekering en geloof.

Deze 'Vienna Church Planting Hub' kan de theologische diversiteit die het onderzoek waarneemt, omarmen en de interconfessionele samenwerking uitbreiden. Het platform bevordert wederzijds leren middels gecontextualiseerde trainingsevenementen en gemeenschappelijke projecten; faciliteert geestelijke gemeenschap middels regelmatige bijeenkomsten voor aanbidding, gebed en bemoediging; en ondersteunt netwerken voor praktische hulp, het delen van middelen en mentoring.

Implicaties voor de praktijk

Dergelijke samenwerking vereist zorgvuldige aandacht voor processen die vertrouwen opbouwen. Uit het onderzoek blijkt dat een goed begin ontstaat vanuit een 'authentieke dialoog' over overeenkomsten en verschillen, waarbij gebruik wordt gemaakt van kaders

zoals 'genereuze orthodoxie' die de christelijke essentie behouden en tegelijkertijd leren over andere tradities mogelijk maken (Tomlin, 2022). Dit omvat ook een dialoog over historische wonden en voortdurende vooroordelen tussen denominaties.

Bovendien vereisen succesvolle netwerken diverse rollen: voorlopers die contacten leggen, poortwachters die nieuwe partnerschappen tot stand brengen, ondersteuners die administratieve en financiële ondersteuning bieden, en moderators die een gedeelde visie en gezonde relaties faciliteren.

Zowel lokale en regionale leiders worden uitgedaagd relaties op te bouwen over confessionele grenzen heen. Lokale voorlopers kunnen beginnen met gebedsbijeenkomsten met collega's in hun district en gezamenlijk investeren in hun buurt, terwijl kerkelijke bestuursorganen middelen kunnen verstrekken en ondersteunende structuren kunnen ontwikkelen – bijvoorbeeld door geschikte leiders in deeltijd aan te nemen om de beginnende Church Planting Hub te ontwikkelen en te modereren.

Conclusie

Het gepresenteerde onderzoek uit Wenen toont zowel de uitdagingen als de mogelijkheden van missionaire oecumenische eenheid in de praktijk van kerkontwikkeling. De voorgestelde 'Vienna Church Planting Hub' is een model voor hoe nieuwe missionaire vormen van stedelijke kerken voorbij concurrentie of isolatie kunnen komen en kunnen evolueren naar echte samenwerking in Gods missie.

Literatuur

- Booher, D. & J. Innes (2002). Network Power in Collaborative Planning. *Journal of Planning Education and Research* 21: 221-236. <https://doi.org/10.1177/0739456X0202100301>.
- Paas, S. (2014). Experimenting with mission and unity in secular Europe: Networking for mission, client-based mission, and ecumenical mission. In Gibaut, J. and K. Jørgensen (Eds.). *Called to unity for the sake of mission*, pp. 186-199. Regnum Books. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1ddcqw.19>.
- Tomlin, G. (2022). *Navigating a world of grace: The promise of generous orthodoxy*. SCPK.

TIPS BIJ HET THEMA

van Rijn

- Onderzoek welke kansen en bedreigingen je ziet als kerkleider voor je eigen geloofsgemeenschap als het gaat om de steeds bredere beschikbaarheid en het groeiende gebruik van online geloofsinhoud door gemeenteleden.
- Bedenk hoe je als leider samen met gemeenteleden beschikbare en veelgebruikte technologische hulpmiddelen zoals Bijbelpodcasts vruchtbaar kunt inzetten bij de geestelijke vorming binnen je geloofsgemeenschap.

Kräuter

- Bezoek de komende maand een kerkdienst in een kerk van een ander kerkgenootschap. Overdenk: wat raakt me? Wat stoort me? Weet je waarom je zo reageert?
- Voor predikanten en andere kerkleiders: ontmoet een predikant/leider van een ander kerkgenootschap in jouw directe omgeving om hun bediening beter te leren kennen, en om samen te bidden voor jullie kerken en je dorp/stad.

Handelingen levert een waardevolle bijdrage aan het professionele handelen van pastores, geestelijk verzorgers en andere betrokken academici, die de reflectie op de religieuze en levensbeschouwelijke aspecten van hun eigen beroepspraktijk willen verdiepen. *Handelingen* wil enthousiaste professionals een inhoudelijke oriëntatie bieden voor hun omgang met kerkleden, cliënten of personeel op terreinen van geloof, spiritualiteit, zingeving, levensoriëntatie en gemeenschapsvorming.

Redactie

dr. Frank G. Bosman, dr. Jorge Castillo Guerra, drs. Harry Harmsen
(webredacteur), dr. Erica Meijers, prof.dr. Hans Schaeffer,
prof.dr. Martijn Steegen, prof.dr. Theo van der Zee (hoofredacteur)

Redactiesecretariaat

Francisca Folkertsma-Huizer MA
Dick Ketstraat 79
6717 NZ Ede

Vormgeving

Frank de Wit, Zwolle

Druk

Pumbo.nl

Foto's

Beeld omslag: Maarten Boersema
Beeldmeditatie: Maarten Boersema

Online, download en on demand

Met ingang van 2026 verschijnen er geen nieuwe edities meer.
Het archief van *Handelingen* is te raadplegen via tijdschrift.handelingen.com.

ISSN 1876-8024
E-ISSN 2773-2096

**RADBOUD
UNIVERSITY
PRESS**

Handelingen wordt gepubliceerd in Diamond Open Access met de volgende Creative Commons-licentie: Attribution-4.0-International (CC BY 4.0). Deze licentie houdt in dat het kopiëren, distribueren, vertonen en uitvoeren van het werk en afgeleide werken is toegestaan op voorwaarde van het vermelden van de oorspronkelijke auteur(s) en bron.

