

JACK BARENTSEN

Van ambtstheologie naar leiderschapsdiscours: Zoektocht naar een nieuwe visie op religieus leiderschap¹

FROM A THEOLOGY OF MINISTRY TO LEADERSHIP DISCOURSE: SEEKING A NEW VISION FOR RELIGIOUS LEADERSHIP

Amidst dramatic societal changes, religious leadership has changed from religious representation to pastoral therapy to organizational leadership. Traditional theologies of ministry have lost much of their plausibility, while pastoral leaders serve as professional amidst a team of pastoral volunteers. New insights from organizational and leadership studies prove helpful in clarifying these dynamics. Scholars and practitioners search for new models of religious leadership to help navigate the challenges of a pluralistic postmodern society. These models include the religious leader as interpretive leader, as missional/entrepreneurial leader, as identity leader and as public leader. Further research is needed to provide a more adequate foundation for these new proposals.

Inleiding

Leiderschap verandert. Temidden van een sterk veranderende maatschappij dringt het besef door dat men niet meer leiding kan geven zoals zelfs nog maar een decennium geleden. Er wordt veel onderzoek naar deze veranderingen verricht in politiek en onderwijs, in sociale psychologie, sociologie, en organisatiewetenschappen.

Ook religieus leiderschap verandert sterk. In veel christelijke tradities is het respect voor en gezag van de kerkelijke leiders sterk afgenomen. Een eerste reflex van geloofsgemeenschappen is vaak 'terug naar de bronnen' om de legitimatie en het gezag van de leider opnieuw te funderen. In de huidige open samenleving heeft men vaak de dialoog gezocht voor een brede

¹ Met dank aan professoren Peter-Ben Smit en Paul 't Hart voor hun begeleiding van dit onderzoeksproject, gefinancierd vanuit de Universiteit van Utrecht, thema Instituties. Ook dank aan de Academische Onderzoeksgroep Ecclesiologie van NOSTER die vier keer per jaar aan de VU bijeenkwam rondom het thema 'the future of religious leadership' voor hun belangstelling en aanmoediging. Publicaties vanuit deze groep verschijnen in de loop van 2017.

oecumenisch-theologische bezinning op het ambt.² Echter, de traditionele ambtstheologie is voor veel postmoderne gelovigen weinig overtuigend in hun omgang met religieus leiderschap.

Op zoek naar alternatieve concepties van religieus leiderschap komt een stortvloed aan seculiere leiderschapsliteratuur de kerken binnen. Vanuit deze literatuur ontstaat een perspectief op de ambtsdrager als religieuze professional en manager, en wordt men zich bewust van de bredere leiderschapsprocessen in de geloofsgemeenschap. Er wordt ook steeds vaker empirisch onderzoek gedaan om de ontstane situatie met haar spanningen in kaart te brengen, en om alternatieve leiderschapsmodellen en -handelingen op het spoor te komen.³ De duiding van religieus leiderschap verbreedt zich aanzienlijk.

In een situatie waar kerkverlating en verlangen naar nieuwe spiritualiteit gelijk opgaan, is diepgaande bezinning op religieus leiderschap dringend noodzakelijk. Vanuit allerlei geledingen wordt veel geïnvesteerd in de zoektocht naar nieuwe vormen en dimensies van religieus leiderschap.⁴ De vraag dringt zich op of er naast de vele, vaak binnenkerkelijke analyses ruimte is voor een overkoepelend perspectief. Immers, de maatschappelijke veranderingen rondom religieuze leiders en hun geloofsgemeenschappen raken elke geloofsgemeenschap, en een breder perspectief op religieus leiderschap zou ook deze maatschappelijke dimensies beter kunnen bestrijken.

In dit artikel bied ik een ontwerp voor een breder perspectief op religieus leiderschap. Daartoe breng ik eerst in kaart welke veranderingen in religieus leiderschap uit het gedane onderzoek naar voren komen. Vervolgens bekijk ik welk bijdrage zowel ambtstheologie als leiderschapstheorie kunnen leveren om deze ontwikkelingen te duiden. Daarmee komen nieuwe dimensies van religieus leiderschap in zicht die een breder perspectief hierop noodzakelijk maken. Verder onderzoek zal dit ontwerp voor een visie op religieus leiderschap verder moeten uibouwen. Ik richt me vooral op de Nederlandse

² E. van der Borcht, *Het ambt her-dacht. De gereformeerde ambtstheologie in het licht van het rapport Baptism, Eucharist and Ministry (Lima, 1982) van de theologische commissie Faith and Order van de Wereldraad van Kerken*, Zoetermeer 2000; J. Kronenburg, *Episcopus Oecumenicus: Bouwstenen voor een theologie van het bisschopsambt in een verenigde reformatorische kerk* (IIMO research publication 62), Zoetermeer 2003.

³ Zie de speciale nummers van *Kerk & theologie* 59:1 (2008); *Collationes* 39:4 (2009); *Soteria* 25:4 (2008); en *Theologia Reformata* 56:4 (2013).

⁴ Zie ook de recente nummers van *Geestkracht* 74 (*Tussen dienst en zelfverheffing: Charismatisch leiderschap*, 2014); *Baptistica* 8 (*Van anderen: Op zoek naar een ambtstheologie voor een priesterschap van gelovigen*, 2014); en *Kerk & theologie* 66:4 (*De predikant van de toekomst*, 2015).

context en onderzoek, maar zal waar zinvol ook internationaal onderzoek aanstippen.

Veranderingen in religieus leiderschap

Afbrokkeling zeggingskracht ambtstheologisch kader

In het religieuze domein worden reflecties op leiderschap vooral vanuit de theologische en historische norm vormgegeven, dimensies die identiteitsbepalend zijn voor religieuze gemeenschappen. Deze reflecties staan vaak ver van het maatschappelijke en wetenschappelijke leiderschapsdiscours, en zij onderscheiden zich ook daarvan. Dit leidt tot een binnenkerkelijk en interkerkelijk discours over het 'ambt'. Tot halverwege de twintigste eeuw werd veel nadruk gelegd op het waarborgen van het belijden van de kerk als kerntaak van de ambtsdrager. De ambtsdrager vertegenwoordigde Christus en 'het' geloof tegenover het kerkvolk.

In de naoorlogse jaren verschuift de ambtelijke taak naar de zielszorg voor de kerkleden, mede onder invloed van de opkomst van de psychologie in de jaren 1960–1970.⁵ Pastores ontvingen klinische training voor hun werk; pastorale psychotherapie werd ontwikkeld.

Geleidelijk verschuift de aandacht opnieuw, nu naar organisatorische taken. De afkalving van het kerkelijke ledenbestand, in gang gezet in de jaren '60, neemt vanaf de jaren '80 zodanige vormen aan dat de kerk als instituut steeds dringender om onderhoud vraagt. In deze situatie van krimp wordt de taak van de pastor vaak functioneel i.p.v. religieus bepaald. De pastor treedt ten tonele als professional onder de professionals, parallel met de professionalisering in de bredere samenleving.

Als gevolg van deze ontwikkelingen komt de identiteitsbepalende dimensie van religieus leiderschap, geïnspireerd door theologische en historische bronnen, steeds meer onder druk en brokkelt de zeggingskracht van het traditionele ambtstheologische kader af. Kernachtig gezegd, vroeger droeg het ambt de persoon, tegenwoordig draagt de persoon het ambt.⁶ De ideologische inkadering van religieus leiderschap lijkt dus steeds minder relevant om actuele knelpunten in religieus leiderschap te duiden en te (her)structureren. Zo biedt de Tilburgse rooms-katholieke faculteit in een onderzoeksproject van 1999–2004 eerst een brede verkenning van religieus

⁵ G. Heitink, *Biografie van de dominee*, Baarn 2001.

⁶ A. Bisschops, 'Een uitdaging met perspectief. Leiderschap, emotionele intelligentie en de autonome pastor', *Handelingen* 38:2 (2011), 3–13.

leiderschap als bemiddeling tussen Schrift, traditie en actualiteit. Ondanks de duidelijke theologische oriëntatie op het ambt binnen de rooms-katholieke traditie duidt men religieus leiderschap mede als religieus ondernemerschap, een categorie uit het algemene leiderschapsdiscours, om het ambtsperspectief aan te vullen.⁷

Professionalisering van de pastor

Vanaf de jaren '90 worden studies gedaan naar de professionalisering van de pastor. Onzekerheden in het pastorale functioneren worden in kaart gebracht.⁸ De groeiende complexiteit, differentiatie en specialisatie van de samenleving stellen nieuwe eisen aan het pastorale functioneren. Nieuwe spanningen ontstaan rondom beroep en techniek,⁹ en pastorale beroepsorganisaties bekommeren zich om deskundigheidsbevordering en goede arbeidskwaliteit. Deze aandachtspunten komen veelvuldig voor in onderzoek bij andere beroepsgroepen, en zijn kenmerkend voor de trend van professionalisatie.

Er ontstaat meer aandacht voor het welbevinden van de pastor, met gebruikmaking van psychologische en psychotherapeutische inzichten die al eigen waren aan het pastorale functioneren.¹⁰ De genoemde onzekerheden en spanningen leiden tot lange werkweken (55–60 uur), onduidelijke afbakening van werkvelden en moeilijkheden om werk en privé in balans te houden. Dit leidt niet zelden tot serieuze gezondheidsklachten en burnout bij predikanten. Thema's zoals identiteit, versnippering en macht blijken relevant, net als bij andere hulpverleningsberoepen.¹¹ Uitgebreid kwantitatief onderzoek naar burnout onder pastores in vergelijking met andere beroepsgroepen laat zien dat pastores relatief hoog scoren op emotionele uitputting en relatief laag op persoonlijke voldoening; het vaak gevoelde gebrek aan sociale steun versterkt gevoelens van burnout.¹²

⁷ H. Beck, R. Nauta (red.), *Over leiden: Dynamiek en structuur van het religieus leiderschap*, Tilburg 1999.

⁸ M. Bons-Storm e.a., *Pastoraal leiderschap: Resultaten van een onderzoek* (Praktisch theologische handboeken 58), Den Haag 1991.

⁹ H. Schilderman, C.A.M. Visscher, *Professionalisering van het pastorale ambt: Onderzoeksverslag voor de federatie verenigingen van pastoraal werkenden Nederland*, Nijmegen 1993; H. Schilderman, *Pastorale professionalisering: Een empirisch-theologisch onderzoek onder rooms-katholieke pastores naar de betekenis van de ambtstheologie voor de professionalisering van pastorale arbeid* (Theologie & empirie 29), Kampen 1998.

¹⁰ R. Nauta, *Paradoxaal leiderschap: Schetsen voor een psychologie van de pastor*, Nijmegen 2006.

¹¹ R. Brouwer, *Pastor tussen macht en onmacht: Een studie naar de professionalisering van het hervormde predikantschap*, Zoetermeer 1995; zie ook C. van der Leest, *De stress de baas? Over weerbaarheid en werkdruk bij predikanten*, Barneveld 1997.

¹² W. Evers, W. Tomic, 'Burnout among Dutch Reformed Pastors', *Journal of Psychology & Theology* 31:4 (2003), 329–38; W. Tomic, D. Tomic, W. Evers, 'A Question of Burnout among Reformed Church

Een recentere ontwikkeling in pastorale professionalisering is versterkte aandacht voor supervisie, waarin o.a. de spiritualiteit van de pastor wordt besproken in relatie tot diens professionele ontwikkeling.¹³ Zo verzorgde het tijdschrift *Praktische Theologie* een themanummer over de professionele (spirituele) begeleiding van de pastor (2005/3). Geleidelijk ontwikkelt zich een literatuurstroom over pastorale supervisie, ook tijdens de opleiding van pastores, een ontwikkeling die ook in Engeland herkenbaar is.¹⁴

Het fenomeen van professionalisering stelt de pastor onder groeiende druk vanwege bredere en andersoortige verwachtingen dan slechts wat past bij het traditionele ambtelijke kader. Deze verwachtingen worden steeds scherper geprofileerd vanwege de democratisering en het stijgende opleidingsniveau van gemeenteleden, zodat hun toegenomen mondigheid en deskundigheid de druk op de pastor verder vergroten. Pastorale professionalisering is een reactie op de groeiende complexiteit en onzekerheid van het pastorale beroep, terwijl het tegelijkertijd nieuwe vragen oproept over de aard en het functioneren van het ambt.

Verbreding van pastoraal leiderschap

In deze jaren neemt de krimp in middelen en mensen een geweldige vlucht, en wordt pastoraal leiderschap noodzakelijkerwijs breder. Het predikantschap kan niet langer adequaat worden vervuld zonder de bijdrage van gemeenteleden, ook al is dit in een vergrijzende kerk niet zo eenvoudig.¹⁵

Klaus Sonnberger voert een beperkt vergelijkend onderzoek uit naar deze trend door in twee parochies vrijwilligers te peilen naar hun visie op hiërarchisch en democratisch leiderschap en naar hun motivatie om medeverantwoordelijkheid te dragen. Godsgeloof en opleiding blijken voor

Ministers in the Netherlands', *Mental Health, Religion & Culture* 7:3 (2004), 225–47. Zie verder het themanummer van *Tijdschrift voor praktische theologie* over burnout (2006/1), en zes studies hierover in het Engelse tijdschrift *Pastoral Psychology* (2009–2013).

¹³ G. van Dam, *Dichter bij het onuitsprekelijke: Over geestelijke begeleiding voor en door pastores*, Baarn 2003; A. Bisschops, 'Personal and Spiritual Formation of the Pastor in Training', *Studies in Spirituality* 15 (2005), 201–216; J.W.G. Körver, W.J.M. Regouin-van Leeuwen (red.), *Professionele begeleiding en spiritualiteit: Pastorale supervisie nader verkend*, Houten 2007.

¹⁴ J. Leach, 'Pastoral Supervision: A Review of the Literature', *Contact* 151 (2006), 37–45; 'Pastoral Supervision: An Annotated Bibliography', *Practical Theology* 2:3 (2009), 387–393; J. Leach, M. Paterson (red.), *Pastoral Supervision: A Handbook*, London 2010. Het tijdschrift *Practical Theology* (2008–2010) publiceerde zes studies hierover.

¹⁵ Evers, Tomic, 'Burnout'.

vrijwilligers erg belangrijk, maar minstens even belangrijk is de verwachting dat men mee mag beslissen.¹⁶

Frits Vermeulen voert als eerste een uitgebreid empirisch onderzoek uit naar de vormgeving en legitimatie van pastoraal leiderschap in vier rooms-katholieke parochies in Rotterdam. Hij vat pastoraal leiderschap breed op als bestaande uit vrijwilligers samen met gewijde ambtsdragers. Vermeulen observeerde drie typen pastoraal leiderschap: gericht (1) op het behouden van de bestaande situatie, (2) op het veranderen naar een geïdealiseerde situatie, of (3) op het realiseren van de eigen geloofsidealen. Deze typen leiderschap werden gelegitimeerd vanuit verschillende bronnen: primair het bevoegd kerkelijk gezag, en de eigen biografie en geloofsvisie; secundair de acceptatie door de gemeenschap; en tertiair de eigen toerusting, beroepsmatige vaardigheden, en eigen kerkelijke betrokkenheid. Dit onderzoek omvat een imposante mix van literatuuronderzoek (praktisch-theologisch, ambts-theologisch, sociaal wetenschappelijk) met empirische dataverzameling en analyse technieken.¹⁷

Een decennium later wordt van rooms-katholieke zijde de balans opgemaakt in *Collationes* (2009).¹⁸ Een veelheid van vrijwilligers en betaalde krachten draait mee in de parochie: catecheten, opbouwwerkers, parochie-assistenten, pastoraal werkers en anderen met minder opleiding dan 'gewijde' ambtsdragers. Hoewel deze werkers niet alle bevoegdheden van de ambtsdrager kunnen uitvoeren, verzetten zij veel werk in de parochie. Protestantse theologen spraken zich uit over deze ontwikkelingen vanuit een meer theologische insteek in *Kerk en Theologie*,¹⁹ terwijl ook evangelikale populaire literatuur inspeelt op deze ontwikkeling.²⁰

¹⁶ K. Sonnberger, *Die Leitung der Pfarrgemeinde: Eine empirisch-theologische Studie unter niederländischen und deutschen Katholiken* (Theologie & empirie 25), Kampen 1996.

¹⁷ F. Vermeulen, *Patronen van pastoraal leiderschap* (Studies over kerkopbouwkunde 7), Baarn 1998. Zie verder A. Bisschops, 'Participerend leiderschap in de parochie van de toekomst: (Zelf)aansturing en de uitdaging van de autonomie', in G.A.F. Hellemans, W. Putman, J. Wissink (red.), *Een kerk met toekomst? De Katholieke Kerk in Nederland 1960–2020* (Utrechtse studies 4), Zoetermeer 2003, 61–83.

¹⁸ S. Franco, 'Het veelvormige meervoud van ambten en diensten in de kerk: Enkele reflecties over eigenheid en samenspel van gemeenschappelijk en dienstpriesterschap', *Collationes* 39:4 (2009), 427–438; I. Cordemans, 'De identiteit van de parochieassistenten binnen de vlaamse kerk', *Collationes* 39:2 (2009), 129–144; S. Gärtner, 'De parochieassistent(e) in zwaar weer? Praktisch-theologische uitdagingen voor religieus leiderschap', *Collationes* 39:2 (2009), 145–58.

¹⁹ Zie themanummer *Kerk en theologie* 59:1 (2008): J. Hoek, G. Noort, 'In de schaduw van de dominee. De onheldere plaats van de kerkelijk werker door de eeuwen heen', 30–44; R.R. Brouwer, 'Ambt en ambacht: De achtergronden, de actualiteit', 45–58; G. de Klerk, L. Korevaar, 'Versterking van het episcopale element in een presbyteriaal-synodale kerk', 59–68.

²⁰ B. Hybels, *Vrijwilligers mobiliseren: Heel de kerk aan het werk*, Hoornaar 2005.

Recent neemt de verbreding van pastoraal leiderschap nieuwere vormen aan, zoals de parttime predikant, de interim predikant en de HBO theoloog-predikant.²¹ De ambtsdrager functioneert steeds meer als teamleider, in meerdere locaties, of in combinatie met een ander beroep. In een situatie van doorgaande kerkelijke krimp zal men blijven zoeken naar nieuwe vormen om kwalitatief goed leiderschap ook betaalbaar te kunnen houden, zoals door de inzet van een steeds breder team van vrijwilligers en andere (minder)betaalde krachten.

Samenvatting

Religieus leiderschap verandert. De religieuze kaders voor de legitimatie en het functioneren van de ambtsdrager verliezen aan zeggingskracht. Professionalisering leidt vervolgens tot beter inzicht in competenties, functioneren en grenzen, maar kan niet voorkomen dat hoge werkdruk en uiteenlopende verwachtingen leiden tot beroepsonzekerheid en burnout. De kerkelijke (en financiële) krimp stellen de pastor verder onder druk, want het pastorale functioneren wordt verdeeld over veel vrijwilligers en andere niet-gewijde krachten, waarbij de gewijde ambtsdrager het overzicht moet zien te houden terwijl grenzen tussen ambtsdrager en vrijwilliger vervagen.

De bijdrage van ambtstheologie en leiderschapstheorie

Het is niet verwonderlijk dat deze ontwikkelingen een sterk beroep doen op zowel ambtstheologie als leiderschapstheorieën om het functioneren van de pastor in goede banen te leiden.

Ambtstheologische perspectieven op gezag en legitimatie

Met de professionalisering van pastoraal leiderschap ontstaan onvermijdelijk vragen over het gezag en de legitimatie van het pastorale handelen. Dit wordt traditioneel vanuit kerkelijk en theologisch perspectief doordacht

Diverse studies binnen de gereformeerde studie zien het licht. Graafland signaleert het gezagsverlies van predikanten in orthodox gereformeerde kring. Uitvoerig traceert hij de geschiedenis van de gereformeerde ambtstheologie, waarbij de historische context steeds in rekening wordt gebracht. Om het ambt vandaag vorm te geven biedt de auteur een aantal bijbels-theologische

²¹ Zie resp. G. de Jong, *Te veel van het goede: Onderzoek naar parttime predikantschap in opdracht van BNP en H.O.C. Ruimzicht*, Nijmegen 2004; R. Brouwer (red.), *Voorganger als voorbijganger: Het interim-predikantschap van de toekomst*, Zoetermeer 2013; R. Erwich, J. Hoek, J.M. Praamsma (red.), *Theologie als beroep: Verhalen van hoop. Het handboek voor theologen, predikanten en pastoraal werkers*, Utrecht 2014.

aanknopingspunten om de hedendaagse context creatief tegemoet te treden.²² Van de Borgh t orienteert zich op de oecumenische discussie rondom het WCC document *Baptist, Eucharist and Ministry*, en biedt een hernieuwde theologische reflectie op het ambt waaraan de gereformeerde ambtsleer zich kan spiegelen. Hij bespreekt o.a. de diep gewortelde gereformeerde angst voor macht en machtsmisbruik, die het ambt als representant van Christus en/of als apostolische successie vaak verdenkt van een verholde machtslegitimatie.²³ Ook Kronenburg ziet de onzekere ontwikkelingen van het ambt en speurt in de gereformeerde traditie naar episcopale elementen. Het bisschopsambt zou in de (toen) nieuwe PKN moeten worden ingevoerd om deze onzekerheid het hoofd te bieden.

Ook in rooms-katholieke kringen worden de ontwikkelingen omtrent religieus leiderschap nauwlettend gevolgd. Greshake, bijvoorbeeld, sluit aan bij de sacramentele ambtsvisie van Vaticaan II om de legitimatie van het hedendaags priesterschap te vernieuwen.²⁴ Franco observeert het samenspel tussen aangestelde priesters en andere priesterlijke diensten vanuit ambts-theologisch perspectief, terwijl Cordemans zich afvraagt hoe het functioneren van de niet-gewijde parochieassistent de gewijde ambtsdrager beïnvloedt.²⁵

Deze studies kenmerken zich door een historisch-theologische oriëntatie, vaak ook oecumenisch gericht, om antwoord te geven op de veranderingen in religieus leiderschap. Zij maken echter zelden gebruik van niet-theologische disciplines en onderzoeksmethodieken.²⁶

Ambts-theologische beperkingen

Maar ook de sociaalwetenschappelijke dimensie komt expliciet in beeld, vaak als aanvulling op (en soms in de schaduw van) ambts-theologie om de maatschappelijke, sociologische en psychologische dimensies van de gesignaleerde ontwikkelingen beter te kunnen duiden.

De rooms-katholieke godsdienstsocioloog Laeyendecker analyseert de toenmalige problemen en machtsconflicten binnen de kerk met behulp van een studie van Max Weber over het charisma van het ambt.²⁷ En Gärtner

²² C. Graafland, *Gedachten over het ambt*. Zoetermeer: 1999.

²³ Borgh, *Het ambt her-dacht*. Zie ook M. Gosker, *Het ambt in de oecumenische discussie. De betekenis van de Lima-ambtstekst als onderdeel van het BEM-rapport uit 1982*. Delft: 2000.

²⁴ G. Greshake, 'Het priesterambt in een veranderende kerk', *Collationes* 34:4 (2004), 341–61.

²⁵ Franco, 'Meervoud van ambten'; Cordemans, 'Parochieassistenten'.

²⁶ Een enkele keer wordt gebruik van niet-theologische disciplines voor de discussie rondom het ambt resoluut afgewezen, zoals bijvoorbeeld in het proefschrift van C.P. Boele, *Noordmans, de filosofie en christelijk leiderschap*, Zoetermeer: 2013.

²⁷ L. Laeyendecker, *Om de beheersing van het charisma: Heil en macht in de R.K. kerk*, Amsterdam 1993.

beschrijft macht als een drieslag – de macht Gods, de feitelijke macht van de pastor, en de wensen en verwachtingen van parochianen – waarbij empirische zowel als theologische overwegingen een rol spelen.²⁸

Van Holten doet een belangwekkend praktijkonderzoek naar de relatie tussen rolopvatting en roepingsbesef van de predikant. De rolopvatting blijkt ongeveer gelijk te zijn voor aanstaande, beginnende en oudere predikanten van hetzelfde geslacht en kerkelijke traditie.²⁹ De sterke maatschappelijke veranderingen, echter, worden onvoldoende in de rolopvatting verwerkt. De onderzoeker trekt de conclusie dat predikanten geen duidelijk beeld hebben op hun eigen leiderschap en niet goed raad weten met het verschil tussen besturen en leidinggeven. Het ambtstheologische discours waarmee deze predikanten waren opgeleid bleek onvoldoende voor de hedendaagse uitdaging van religieus leiderschap.

Verder kunnen we niet voorbij gaan aan het brede scala van schandalen van de afgelopen decennia waarin kerkelijke leiders worden aangeklaagd.³⁰ Zulke schandalen zijn er altijd geweest, en het ambtstheologische denken blijkt onvoldoende (of in sommige vormen zelfs een risico) om de integriteit van religieus leiderschap te kunnen garanderen.

Bijdragen vanuit organisatie- en leiderschapstheorie

Het is niet verwonderlijk dat juist in deze context wordt gezocht in de leiderschapsliteratuur naar hanteerbare inzichten. Een voorloper hiervan is Hans van der Ven, die een praktische ecclesiologie ontwerpt vanuit empirisch oogpunt.³¹ Leiderschap is dan een kernfunctie van de kerk om identiteit, beleid en geloofsleven in de geloofsgemeenschap te integreren. Inzichten vanuit Webers typologie van gezag worden toegepast op zowel de Paulinische kerkontwikkeling als de hedendaagse ambtstheologie.

In de Nederlandse theologische context vindt de dialoog met leiderschapstheorie vanaf eind jaren 1980 vooral in de marge plaats. De Werkgroep Kerkelijke Opbouwwerkers, een beroepsgroep vanuit de traditionele kerken die vaak leiding geeft aan organisatorische processen, besteedde in hun driemaandelijks nieuwsbrieven nauwelijks expliciet aandacht aan

²⁸ S. Gärtner, 'De pastor: Tussen macht en onmacht', *Collationes* 43:3 (2013), 311–26. J. Barentsen, 'Changements dans les structures d'autorité de l'église – comment les interpréter?' in A. Join-Lambert, A. Liégeois, C. Chevalier (red.), *Autorité et pouvoir dans l'agir pastoral*, Namur 2016.

²⁹ J. van Holten, *Rol & roeping. Een praktisch-theologisch onderzoek naar de rolopvatting van aanstaande, beginnende en oudere predikanten gerelateerd aan hun roepingbegrip*, Zoetermeer 2009.

³⁰ W. Deetman (red.), *Seksueel misbruik van minderjarigen in de rooms-katholieke kerk: Rapport van de commissie van onderzoek*. Amsterdam: Balans 2011.

³¹ J.A. van der Ven, *Ecclesiologie in context* (Handboek praktische theologie), Kampen 1993.

leiderschap. Het meer populaire en evangelische *Bulletin voor Gemeentegroei* deed vaker een beroep op leiderschapsprincipes, en nam daarbij enigszins onkritisch en eclectic ideeën uit de populaire leiderschapsliteratuur over.

In de Noord-Amerikaanse cultuur krijgt het leiderschapsdiscours eerst voet aan de grond. Vanaf 2002 wordt het *Journal of Religious Leadership* uitgegeven door de Academy for Religious Leadership om bekende leiderschapsthema's vruchtbaar te maken voor gebruik in kerkelijke context: bestuur en beleid, macht en gezag, verandermanagement, charisma en spiritualiteit, en leiderschapsonwikkeling.³² Dit verdiept de discussie, maar soms is het gebruik van leiderschap vooral pragmatisch ingegeven.

In Nederland ontwerpt Albert Rimmelzwaal een praktijktheorie voor kerkleiderschap door een breed overzicht van de leiderschapsliteratuur te integreren met reflecties over de Bijbelse leiderschapsmetaforen 'herder' en 'dienaar'.³³ Rimmelzwaal legt duidelijk verband met Bijbelse terminologie over leiderschap, maar toch blijven de Bijbelse metaforen en leiderschapsmodellen op afstand van elkaar staan.

Recent beschrijft godsdienstpsychologe Joke van Saane een model van religieus leiderschap.³⁴ Zij vertaalt een grote hoeveelheid wetenschappelijke leiderschaps- en organisatieliteratuur naar een praktisch meetinstrument voor de geloofwaardigheid van leiderschap. Van Saane heeft oog voor de leider (inclusief de eigenschappen en vaardigheden zoals die uit onderzoek zijn gebleken), de volgelingen en de groepsdynamiek, waarmee de sociale complexiteit van leiderschap meer reliëf krijgt. Ook verankert zij religieus leiderschap in beschouwingen over religieuze groepen, zodat er aandacht is voor charisma en spiritualiteit, maar ook voor narcisme. Ambtstheologie, echter, komt niet ter sprake, maar van Saane biedt een handreiking aan theologen en pastorale leiders om de leiderschapspraktijk te verdiepen.

Verder wordt ook in de Bijbelwetenschappen veelvuldig gebruik gemaakt van leiderschapsliteratuur om de leiderschapsstructuren van de vroege kerk te duiden.³⁵

³² Ook Regent University in Virginia Beach, VA (USA) brengt een reeks wetenschappelijke leiderschapstijdschriften uit om de relatie tussen theologie en sociale wetenschappen te bestuderen. Zie bijvoorbeeld C. Bekker, 'Towards a Theoretical Model of Christian Leadership', *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 2:2 (2009), 142–52.

³³ A. Rimmelzwaal, *Actief en afhankelijk. Een praktijktheorie voor leiderschap in kerkelijke gemeenten*, Delft 2003. Zie ook het Duitse: P. Böhleemann, M. Herbst, *Geistlich leiten: Ein Handbuch*, Göttingen 2011.

³⁴ J. v. Saane, *Geloofwaardig leiderschap*, Zoetermeer 2012.

³⁵ Zo bijvoorbeeld A.D. Clarke, *Serve the Community of the Church: Christians as Leaders and Ministers* (First-Century Christians in the Graeco-Roman World). Grand Rapids 2000; J. Barentsen, *Emerging*

Het gebruik van organisatie- en leiderschapsliteratuur blijkt vruchtbare inzichten te verschaffen, maar roept tegelijk nieuwe vragen op over de eigenheid van religieus leiderschap in geloofsgemeenschappen met een eigen identiteit en cultuur. Een integratie van leiderschap en ambtstheologie wordt dan ook niet overal positief begroet, uit zorg dat het kerkelijke (en goddelijk gelegitimeerde) ambt wordt gereduceerd tot 'slechts' leiderschap van een religieuze organisatie.³⁶ Het bijeenbrengen van ambtstheologie en management leidt soms tot een ongemakkelijke relatie.³⁷ Deze trend hangt samen met de grotere aandacht voor ervaring en beleving in een postmoderne maatschappij. Ook religieus leiderschap wordt vanuit de ervarings- en belevingsdimensie belicht, en daarmee komt de sociaalwetenschappelijke kant in beeld. Zo ontstaat een praktisch-theologisch discours over leiderschap, in aanvulling op het traditionale ambtstheologische discours.

De herijking van pastoraal leiderschap

De ontwikkelingen van pastoraal leiderschap staan in het teken van grote maatschappelijke en dus ook kerkelijke veranderingen, waarin institutionele kaders, leiderschapsstructuren en gezagsrelaties steeds dringender om nieuwe doordenking vragen. De legitimatie en de macht van vooral religieuze leiders wordt met argwaan bekeken, terwijl de verwachtingen t.a.v. deze leiders steeds diverser en hoger worden.

Een onderzoek van Tilburgse theologen kan worden gelezen als een soort mini-geschiedenis van dit onderzoek. Het begon met een verkenning van de aard van religieus leiderschap, nam vervolgens het welbevinden van pastores onder de loep, om af te sluiten met een studie naar religieus leiderschap en identiteit.³⁸ De gebruikte methodieken verschoven van vergelijkende godsdienstwetenschappen via psychologische en psychoanalytische modellen naar een beginnend constructivistisch model waarin christelijke identiteit en religieus leiderschap elkaar wederzijds beïnvloeden en constitueren.

Leadership in the Pauline Mission: A Social Identity Perspective on Local Leadership Development in Corinth and Ephesus (Princeton Theological Monograph Series 168), Eugene 2011.

³⁶ Zo bijv. Boele, *Noordmans* (zie noot 26).

³⁷ H. de Roest, S. Stoppels, 'Kerk en management: Een ongemakkelijke relatie', *Praktische theologie* 31:3 (2004), 334–355, in het themanummer hierover.

³⁸ Respectievelijk Beck, Nauta, *Over leiden*; K. Sonnberger, H. Zondag, F. van Iersel (red.), *Redden pastores het? Religieus leiderschap aan het begin van de eenentwintigste eeuw*, Budel 2001; D. Nauer, R. Nauta, H. Witte (red.), *Religious Leadership and Christian Identity* (Tilburg Theological Studies), Münster 2005.

De maatschappelijke ontwikkeling staat ondertussen niet stil. De steeds toenemende etnische en religieuze diversiteit leidt ertoe dat de plausibiliteit van zowel politieke als religieuze instellingen verder afkalft in een traditie-loze westerse maatschappij die toch al kritisch stond tegenover dergelijke instituten. Leiderschap ontwikkelt zich vooral richting gedeeld en collaboratief leiderschap in meer vloeibare organisatie- en netwerkstructuren. Deze ontwikkelingen vinden plaats in alle sectoren van de maatschappij, ook in de kerk.³⁹

Traditionele kerken kampen met de beweging van volkskerk naar keuzekerk, met als belangrijk knelpunt de afname van institutionele loyaliteit (een groeiend onvermogen om zich te identificeren met grotere sociale verbanden). Jongere kerken, vaak (impliciet) gericht op specifieke doelgroepen in de samenleving, kampen met de diversere beleving van spiritualiteit, en met de groeiende economische en sociale diversiteit. Men richt zich vervolgens op authenticiteit en een duidelijk roepingsbesef, op verbinding met (eigen) spiritualiteit, of op nieuwe wegen om missionair present te zijn als routes waarlangs religieus leiderschap zich zou kunnen vernieuwen.⁴⁰ Het is een zoektocht naar een heldere visie op en vernieuwende kaders voor religieus leiderschap die rekening houden met de maatschappelijke ontwikkelingen, inclusief de toenemende sociale, etnische en religieuze diversiteit.

Dat roept de vraag op in welke richting(en) religieus leiderschap zich vandaag beweegt. De afgelopen decennia is de rol van religieus leiderschap verschoven van religieus-institutionele vertegenwoordiger naar christelijke psychotherapeut naar organisatiedeskundige. Verder kunnen de volgende verschuivingen worden opgemerkt.

Ten eerste zoekt men naar leiderschapsmodellen die te midden van de toegenomen aandacht voor individuele spiritualiteit oog hebben voor de spirituele beleving en identiteitsvorming van gelovigen op hun werkplek.⁴¹

³⁹ Bijv. P. Ward, *Liquid Church: A Bold Vision of How to Be God's People in Worship and Mission* (Stories for Teachers and Preachers Series), Exeter 2002.

⁴⁰ Respectievelijk R. Brouwer, 'Een kwestie van karakter. Predikantschap in een seculiere tijd', *Kerk & theologie* 62:3 (2011), 237–49; Erwich, *Theologie als beroep*; R.J.A. Doornbal, *Crossroads: An Exploration of the Emerging-Missional Conversation with a Special Focus on 'Missional Leadership' and its Challenges for Theological Education*, Delft 2012.

⁴¹ Erwich, *Theologie als beroep*.

Erwich e.a. sluiten aan bij modellen van interpreterend leiderschap,⁴² waarbij de religieuze leider vooral optreedt als *geestelijke gids* die als hermeneut bemiddelt bij individuele zingevingprocessen. Dit loopt parallel met de groeiende seculiere literatuur over ‘spiritueel leiderschap’,⁴³ waarin de leider de ‘spirituele’ dimensie van werk versterkt door het promoten van ‘spirituele’ waarden zoals wederzijds respect, rechtvaardigheid en duurzaamheid.⁴⁴

Ten tweede wijst men te midden van alle maatschappelijke veranderingen op de noodzaak tot vernieuwing. Veel aandacht wordt besteed aan nieuwe, missionaire vormen van kerk-zijn,⁴⁵ terwijl traditionele kerken veel ruimte maken voor innovatieve pioniersplekken.⁴⁶ Ook leiderschapsmodellen worden hierop aangepast. Zo maakt Doornenbal gebruik van chaostheorie en ‘organisch leiderschap’ om te pleiten voor *missionair leiderschap* dat in staat is nieuwe vormen van religieuze gemeenschap vorm te geven.⁴⁷ Deze trend loopt parallel met de sterke nadruk in de leiderschapsliteratuur op innovatief ondernemen en het belang van de lerende organisatie.⁴⁸

Ten derde groeit het bewustzijn van de identiteitsvormende dimensie van religieus leiderschap. In een situatie waarin geloofsgemeenschappen meer als groep of beweging worden gezien, en minder als instituut, vergt de socio-religieuze identiteit van de gemeenschap continu aandacht en onderhoud.⁴⁹ Ook deze trend loopt parallel met de groeiende aandacht voor de sociale

⁴² C.V. Gerkin, *The Living Human Document: Re-Visioning Pastoral Counseling in a Hermeneutical Mode*, Knoxville 1984.

⁴³ L. Fry, ‘Toward a Theory of Spiritual Leadership’, *The Leadership Quarterly* 14:6 (2003), 693–727. Spiritueel wordt hier tussen aanhalingstekens geplaatst om aan te duiden dat men in deze context ‘spiritueel’ vooral horizontaal opvat, en niet als verwijzing naar het transcendente.

⁴⁴ D. Hicks, *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*, Cambridge 2003.

⁴⁵ R. Erwich, *Veelkleurig verlangen: Wegen van missionair gemeente-zijn*, Zoetermeer 2008. Zie ook M. Volland, *The Minister as Entrepreneur: Leading and Growing the Church in an Age of Rapid Change*, London 2015.

⁴⁶ A. Plaisier, *KERK 2025: Waar een Woord is, is een weg*, Utrecht 2015. Zie ook D. Goodhew, A. Roberts, M. Volland, *Fresh! An Introduction to Fresh Expressions of Church and Pioneer Ministry*, London 2012.

⁴⁷ Doornenbal, *Crossroads*. Zie ook A.J. Roxburgh, *Missional Map-Making: Skills for Leading in Times of Transition* (Leadership Network), San Francisco 2010.

⁴⁸ Innovatie: C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston 2013, theologisch verwerkt in D.J. Zscheile, *The Agile Church: Spirit-Led Innovation in an Uncertain Age*, Harrisburg 2014. Lerende organisatie: P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (rev. and updated ed.), New York 2006.

⁴⁹ J. Vercammen, *Identiteit in beraad: Theorie en praktijk van het parochieel identiteitsberaad in vier oud-katholieke parochies* (Studies over kerkopbouwkunde 6), Utrecht 1997; N.T. Ammerman, ‘Religious Identities and Religious Institutions’, in M. Dillon (red.), *A Handbook of the Sociology of Religion*, Cambridge 2003, 207–24; J. Barentsen, ‘Church Leadership as Adaptive Identity Construction in a Changing Social Context’, *Journal of Religious Leadership* 15:2 (2015): 49–80.

groepsidentiteit en de ‘corporate identity’ in wat wel *identiteitsleiderschap* genoemd kan worden.⁵⁰

Ten slotte komt ook de *publieke* dimensie van *religieus leiderschap* weer in beeld, vanwege toenemende religiositeit, migratie, en religieus extremisme. Religieuze motieven blijken een belangrijke drijfveer voor maatschappelijke participatie, maar ook voor maatschappelijke afbraak door discriminatie, haat, en zelfs bruto geweld. De publieke waarde van religieus leiderschap verrast een neoliberale en seculariserende cultuur, en in de visievorming op religieus leiderschap wordt nog nauwelijks aandacht hieraan besteed – enkele uitzonderingen daargelaten.⁵¹ Echter, religieuze leiders spelen een belangrijke rol in het bepalen van de ‘publieke waarde’ van de geloofsgemeenschap zodat leden worden gemobiliseerd niet alleen voor intern kerkelijke activiteiten maar ook voor maatschappelijke participatie.⁵² Hiermee komt de publieke en politieke dimensie van religieus leiderschap op de voorgrond, en schuift het effectiviteitsdenken van strategisch en transformationeel leiderschap, zoals dat vaak vanuit de organisatiewetenschappen in de kerk is toegepast,⁵³ naar het tweede plan.

Anders gezegd, de oriëntatie van religieuze leiders verschuift van een binnenkerkelijke oriëntatie in het tijdperk van verzuiling, naar een bredere oecumenische oriëntatie als reactie op de krimp en marginalisering van de kerk, en vervolgens naar publieke oriëntatie om de religieuze pluralisering van de samenleving te duiden en de rol en identiteit van de geloofsgemeenschap in de bredere maatschappij vorm te geven.

Deze benaderingen van religieus leiderschap maken gebruik van diverse niet-theologische disciplines. Voor gevestigde religieuze leiders zal deze ontwikkeling wellicht als descalarisatie, als een vorm van ontheiliging worden ervaren, wat (niet geheel onterecht) leidt tot bezorgdheid dat het heilige van het ambt dreigt te worden gereduceerd tot datgene wat sociologisch en

⁵⁰ M.A. Hogg, D. van Knippenberg, D.E. Rast, ‘The Social Identity Theory of Leadership: Theoretical Origins, Research Findings, and Conceptual Developments’, *European Review of Social Psychology* 23:1 (2012): 258–304; S.A. Haslam, S. Reicher, M.J. Platow, *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, New York 2011.

⁵¹ Zie het themanummer over de publieke dimensie van het geloof, *Nederlands Theologisch Tijdschrift* 61:2 (2007); en C. Visser, *In de gunst bij het hele volk: Evangelicalen, religie en de civil society*, Amsterdam 2013.

⁵² Vgl. M. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge 1997; P. ‘t Hart, *Understanding Public Leadership*, Houndmills 2014.

⁵³ Bijvoorbeeld R. Warren, *The Purpose Driven Church: Growth without Compromising Your Message and Mission*, Grand Rapids 1995; M. Mittelberg, B. Hybels, *Becoming a Contagious Church: Increasing Your Church's Evangelistic Temperature* (revised ed.), Grand Rapids 2010.

psychologisch waarneembaar is. Anderen zijn wellicht opgelucht met deze ‘onttovering’ zodat religieus leiderschap ‘eindelijk’ als gewoon fenomeen onderzocht kan worden. Gelijktijdig vindt er ook een zekere sacralisering plaats van organisatieleiderschap in de trends rondom authentiek en spiritueel leiderschap, waarin het ‘heilige’ vooral in zingevingsprocessen, normen en waarden wordt gezocht maar niet in het transcendente. Deze ontwikkelingen pleiten voor een multi-disciplinaire benadering van en visie op religieus leiderschap, waarin wordt voorkomen dat één bepaalde discipline het onderzoeksobject reduceert tot wat er vanuit die discipline over kan worden gezegd.

Onderzoeksrichtingen voor een nieuwe visie op religieus leiderschap

Welk onderzoek is nodig om deze visies op religieus leiderschap steviger te funderen? Diverse benaderingen zijn mogelijk. Om zicht te krijgen op de veranderingen in religieus leiderschap biedt een biografische benadering van de leiderschaps carrière een goede insteek. Eerder onderzoek van Heitink kan hiermee worden voortgezet.⁵⁴ Bovendien kan zo inzicht worden verkregen in de fasen van religieus leiderschap als deel van de levenscyclus van de leider, gesitueerd in de context van de ontwikkelingsfasen van de religieuze organisatie.

Verder is een meer contextuele benadering van leiderschap noodzakelijk. De leider blijkt immers niet zo’n centrale rol te spelen als wel wordt gedacht. Leiderschapsprocessen, groepsdynamiek en maatschappelijke context zijn des te belangrijker. Zo beschrijven Brouwer e.a. de dynamiek van geloofsgemeenschappen in hun sociale context; de hoofdstukken over pastoraal leiderschap worden vanuit die context benaderd.⁵⁵ Ook in de leiderschapsliteratuur wordt leiderschap nu vooral vanuit de sociale context benaderd, vaak vanuit een sociaal-constructivistisch perspectief.⁵⁶ De complexiteit van onderzoek naar deze bredere context is een grote uitdaging voor theologisch onderzoek. Het is daarom toe te juichen dat er op sommige plaatsen met ethnografische benaderingen van ecclesiologisch onderzoek wordt geëxperimenteerd.⁵⁷

⁵⁴ Heitink, *Biografie*. Een vergelijkbaar onderzoek in de VS is B. Holifield, *God's Ambassadors: A History of the Christian Clergy in America* (Pulpit & Pew), Grand Rapids 2007.

⁵⁵ R. Brouwer e.a., *Levend lichaam: Dynamiek van christelijk gemeenschappen in Nederland*, Kampen 2007.

⁵⁶ M. Uhl-Bien, S. Ospina (red.), *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives* (Leadership Horizons), Charlotte 2012.

⁵⁷ P. Ward (red.), *Perspectives on Ecclesiology and Ethnography* (Studies in Ecclesiology and Ethnography 1), Grand Rapids 2012; C.B. Scharen (red.), *Explorations in Ecclesiology and Ethnography* (Studies in Ecclesiology and Ethnography 2), Grand Rapids, 2012.

Een grote lacune in het onderzoek naar religieus leiderschap is oog voor leiderschapsontwikkeling en opvolging.⁵⁸ De studie van Holten, die roeping en rolopvatting bij aanstaande, beginnende en oudere predikanten onderzocht, beweegt zich in deze richting zonder leiderschapsontwikkeling te thematiseren.⁵⁹ De studie van Heitink richt zich op een typering van de leiderschapsrol van de pastor door de eeuwen heen en niet zozeer op de persoonlijke ontwikkeling van de pastor.⁶⁰ Verder is er nog weinig onderzoek naar de opvolging in leiderschap, hetzij bij de normale wisseling van predikant, hetzij bij de overdracht van religieus leiderschap naar de jongere generatie.⁶¹ Onderzoek naar de eerste jaren van iemands functioneren als religieuze leider zou in deze context ook bijzonder belangwekkend zijn. Logischerwijs verdient het opleidingstraject van religieuze leiders aan theologische opleidingen ook de nodige aandacht, waarbij de plek van het thema 'leiderschap' in het curriculum van theologische opleidingen ruime aandacht verdient.

Met dergelijke constructieve aandacht voor het psychologische, sociale en politieke proces van religieus leiderschap ontstaan er nieuwe inzichten waarmee ook de Bijbels-theologische studie van religieus leiderschap zijn voordeel kan doen. Hiermee kan de visie op en het onderzoek naar religieus leiderschap worden ingebed in zowel de (ambts)theologie als in de praktische theologie waarin diverse sociale wetenschappen in een multi-disciplinaire benadering worden betrokken. Hiermee ontstaat een scherper profiel van de nieuwe religieuze leider als een innovatieve entrepreneur in zowel individuele zingevingsprocessen als collectieve constructies van de socio-religieuze identiteit van de geloofsgemeenschap, een leider die in staat is om ook een publieke rol in de participatie maatschappij te spelen.

Dr. Jack Barentsen is universitair hoofddocent en vakgroepvoorzitter Praktische Theologie, en onderzoeker aan het Institute of Leadership and Social Ethics, aan de Evangelische Theologische Faculteit, St. Jansbergsesteenweg 95, 3001 Leuven (België), jack.barentsen@etf.edu.

⁵⁸ Zie o.a. J. Conger, R. Riggio (red.), *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*, San Francisco 2007; B.W. Vanderbloemen, en W. Warren Bird, *Next: Pastoral Succession That Works*, Grand Rapids 2014.

⁵⁹ Holten, *Rol & roeping*.

⁶⁰ Heitink, *Biografie*.

⁶¹ Maar zie W.H. Slob, 'Kerk 3.0, over dominee 2.0 en verder na haar voortbestaan', *Kerk en theologie* 66:4 (2015): 330–39.