

8. De leiding van de gemeente

Het ligt voor de hand om in het kader van de opbouw van de gemeente ook aandacht te besteden aan de leiding van de gemeente. Kan het niet zonder opbouw, nog minder kan het zonder goede leiding. Dat was ook een van de eerste dingen die de apostelen deden bij de stichting van een nieuwe gemeente: leiders aanstellen, oudsten, ook wel opzieners genoemd (Hand. 14:23). Waar blijft een gemeente als er geen goede leiding is? Zij wordt stuurloos als een schip, zonder koers, zonder doel, zonder te weten waarheen.

Gedelegeerd leiderschap

Leiding kan een gemeente niet missen. Al zullen we er wel direct bij moeten zeggen dat het hier gaat om een gedelegeerd leiderschap. Immers, Eén is onze Leidsman: Hij die Zijn gemeente gekocht heeft en betaald, die haar geroepen heeft, die haar ook regeert en leidt door Zijn Woord en Geest. Jezus Christus is het Hoofd van Zijn gemeente, niet de dominee, niet de kerkenraad. Sommige mensen spreken over de gemeente van dominee die of die, menig voorganger heeft het over 'mijn gemeente'. Ten onrechte. De gemeente is van Christus en wij staan 'in dienst van', niet meer en niet minder. Hij is ons Hoofd, Hij staat boven ons, maar als de Leider bij uitnemendheid, gaat Hij ook voorop. En in dienst genomen door Hem, mogen wij volgen en in Zijn Naam de gemeente leiden en voorgaan. Dat maakt per definitie bescheiden en afhankelijk, maar niet minder bewust in welke roeping en verantwoordelijkheid we als leidinggevenden staan.

Geestelijk leiderschap

Soms wordt de leiding van de gemeente geïdentificeerd met management en predikanten met managers. Maar dat suggereert dat je als leidinggevende slechts over structuren, beleids- en stappenplannen kunt denken en praten. Te begrijpen dat iemand dan roept: 'Bewaar ons voor de managers in de kerk!' Want als leiderschap opgaat in management zijn we in de kerk niet best af. Helaas lijkt het soms die kant op te gaan. Aan de andere kant heeft leiderschap wel alles met management te maken. Je kunt niet zonder. Dat kom je ook al in de Bijbel tegen. Zelfs Jezus deed aan 'management', toen Hij de schare in overzichtelijke groepjes liet neerzitten in het gras, het brood brak en Zijn discipelen inschakelde om het uit te delen. Dat was niet ongeestelijk of in strijd met het wonder. Het was de setting waarin het wonder gebeurde. En daar gaat het om. Bij alles wat er in de gemeente gebeurt aan structurele verbeteringen, aan organisatie en management is het daarom de vraag of het staat onder de heerschappij van de Geest, of het de opbouw van de gemeente dient en daarmee ook haar getuigenis in deze wereld. In die zin maakt management onderdeel uit van de gehele leiding van de gemeente. En vooral daaraan is behoefte: geestelijk leiderschap. De kerk moet geleid worden door mensen die de gave van het leiderschap ontvangen hebben (1 Kor. 12:28; Rom. 12:8), door mensen die hebben leren zien wat Gods bedoeling is met Zijn gemeente, die met het oog daarop ook visie ontwikkelen, lijnen uitzetten en voorop gaan in de uitvoering ervan, probleemgebieden op een geestelijke wijze doordenken, enz.

Zou daar tegelijkertijd niet een groot manco kunnen zitten in onze kerken? Te veel leidinggevenden in de gemeente geven geen leiding. Sommigen kunnen dat ook niet omdat ze de gave daarvoor niet gekregen hebben. Ze reageren dan ook meestal op wat hier en nu aan de orde is, zonder naar de toekomst te kijken, zonder visie te ontwikkelen, zonder op zoek te gaan naar de gaven in de gemeente. Hun enige doel lijkt te zijn op de 'winkel' te passen en te zorgen dat er geen 'klanten' weglopen, vanuit de veronderstelling dat dat geestelijk bezig zijn is en al dat andere alleen maar zakelijk en wereldgelijkvormig management, waarvoor je heel beducht moet zijn in de kerk. Eens hoorde ik een predikant zijn collega's afraden een cursus conflicthantering te volgen. 'We moeten geen leentjebuur spelen bij deze wereld', zei hij. Hoe geestelijk zo'n opmerking ook lijkt, het is een valse tegenstelling, die met geestelijk leiderschap weinig of niets te maken heeft.

Kenmerken

Wat is geestelijk leiderschap? Dat kunnen we zien bij een man als Nehemia.

Hij had deze gave ontvangen en dat kwam in zijn optreden ook duidelijk naar voren. Hij bleek een geestelijk leider bij uitstek. Daarom willen we kijken naar zijn leiderschapskwaliteiten om aan de hand daarvan een aantal kenmerken te noemen die ook op het geestelijk leiderschap *nu* van toepassing zijn.

In de eerste plaats was Nehemia een man die in een heel persoonlijke *relatie* met de Here God verbonden was. Dat valt op te maken uit woorden als 'Uw knecht' (1:6,11) en 'mijn God' (-13:22,31). Het geeft de persoonlijke relatie met de Here aan. Hij kende de dagelijkse omgang met God. Het gebed was daarin een wezenlijk onderdeel. Het was de polsslag van zijn leven. En zou dat niet versterkt zijn doordat hij ook de kracht van het gebed had leren kennen? Want de Here leidde hem heel duidelijk op de weg die hij ging (2:11; 7:5), ondanks alle tegenstand. Hij vertrouwde dan ook niet op zijn bekwaamheid als leider, maar wist zich volkomen afhankelijk van God. In die relatie speelde ook de omgang met het Woord een belangrijke rol. Vandaar ook dat hij er in zijn gebed op pleiten kon (1:5,9). Hij kende het, niet alleen met zijn verstand, maar vooral ook met zijn hart. Hij leefde er uit, trouw aan Gods geboden, in gehoorzaamheid aan Zijn wil. Je komt dan ook diep onder de indruk van zijn geloof. Hij bad niet alleen in geloof, hij leefde ook in het geloof dat God Zijn beloften waar zou maken: 'De God des hemels, Hij zal het ons doen gelukken' (2:20). Uit alles blijkt zijn diepe en hartelijke relatie met God. Geestelijk leiderschap veronderstelt die relatie. Iemand schreef: 'De kracht van een leider is gelegen in de tijd die hij besteedt aan het bezig zijn met Gods Woord en in gebed.' Ik onderstreep dat, met de aantekening, dat die kracht meer zit in de intensiteit dan in de tijd. Maar de bedoeling is duidelijk.

Een geestelijk leider is ook een *bewogen* mens. Nehemia is niet alleen een man die weet wat hij wil. Er zijn veel meer mensen die dat weten. Maar sommigen zijn daarin zeer rechtlijnig, bijna autoritair, zonder veel rekening te houden met de mensen om hen heen, die zijn alleen belangrijk om hun ideeën uit te voeren. Ook in de kerk kom je hen tegen. Ze zijn heel druk met de kerk als organisatie, soms ook recht in leer en leven, alleen mis je er een bewogen hart achter, met liefde voor de gemeente. Zo zijn er ook leidinggevend, die de vervlakking in kerk en wereld op een scherpe manier aan de kaak stellen, maar ze laten er geen traan om. Nehemia wel! Als hij van de ellendige situatie hoort waarin zijn volk verkeert, barst hij in tranen uit (1:4). Hij huilt, dagen lang. Hij zit niet met een vorstelijk inkomen aan het hof van de koning welgesteld te wezen, want als hij hoort wat er aan de hand is, breekt zijn hart. Zelfs zijn vijanden erkennen zijn bewogenheid, want ze weten te vertellen dat hij gekomen is 'om het goede voor Israël te zoeken' (2:10). Dat is het kenmerk van een geestelijk leider, hij zoekt niet het goede voor zichzelf, zijn eigen eer en belang, het applaus en de gunst van anderen, maar hij zoekt het goede voor de gemeente. Als een herder is hij pastoraal bewogen met zijn broeders en zusters en niet minder met de mensen van buiten de gemeente, mensen die verloren dreigen te gaan of die aan de zelfkant van het leven terecht zijn gekomen. Ze gaan hem aan het hart zoals ze de Here God zelf aan het hart gaan.

In de navolging van de Here Jezus, die niet gekomen is om gediend te worden, maar om te *dienen*, is een geestelijk leider ook iemand die dient (5:10). Zo ging ook Nehemia voorop in het dienen. De grote verzoeking voor geestelijk leiders is macht en positie, de eerste en de hoogste willen zijn, desnoods over de rug van anderen. Maar een geestelijk leider is er niet op uit om anderen naar zijn hand te zetten, te manipuleren of te commanderen, hij is bereid de onderste weg te gaan. Twee discipelen die bij Jezus kwamen om alvast - met alle goede bedoelingen overigens - de beste plaatsten te claimen links en rechts van Hem in Zijn Koninkrijk, werden door Hem terechtgewezen. Zo gaat het in deze wereld toe, onder de groten, de magnaten en machthebbers. Maar zo zal het in de gemeente niet zijn. Wie daarin groot wil worden moet van harte bereid zijn te dienen. Zoals Jezus zelf niet gekomen is om gediend te worden, maar om te dienen en Zijn leven te geven tot een losprijs voor velen (Matth. 20:28). Zo wilde ook Paulus alleen maar dienaar van Christus zijn om anderen met het Evangelie te dienen. Het kenmerk van een geestelijk leider is daarom niet het diplomatenkoffertje, iemand die van conferentie tot spreekbeurt steeds voortgaat, maar iemand met een hart van nederigheid en dienstbaarheid, bereid om de minsten en geringsten de voeten te wassen.

Een geestelijk leider is ook iemand met *visie*. Nehemia zag de muren van Jeruzalem herbouwd waarachter het volk veilig kon wonen en samen kon komen voor de dienst van God. Hij had visie. En toen hij eenmaal die visie had ging hij er ook voor. Iemand zei: 'Ontneem een leider zijn visie en hij wordt krachteloos'. Je legt hem lam. Visie en leiderschap horen bij elkaar als kruis en munt. Als een leider van Godswegen een visie krijgt, plotseling of gaandeweg, komt er iets in hem in beweging dat niet meer tegen te houden is. Als je eenmaal gezien hebt wat God met Zijn gemeente voor heeft, dat Hij haar gegeven heeft tot een haven voor hen die uit de koers zijn geraakt, tot een schuilplaats voor hen die bloot staan aan de stormen van het leven, meer nog

tot redding van hen die verloren dreigen te gaan - en dat God je roept om in dat grote werk van Hem te participeren - dan raakt je dat diep in je ziel. Je kunt dan niet meer doen alsof je niets hebt gezien. Wanneer de visie op het doel van de gemeente je duidelijk voor ogen staat gaat het je leven bepalen. Het is als een vuur dat in je gaat branden dat niemand kan doven. Visie geeft je ook vaart. Visie geeft je moed om door te gaan. Visie geeft je kracht. Hoe kon Nelson Mandela het zelfs 27 jaar in gevangenschap volhouden? Omdat hij de visie had dat blank en zwart in zijn land eens in vrede zouden kunnen samenleven!

Een geestelijk leider is daarom ook iemand met *passie*, iemand die bereid is alles te doen om aan die visie gestalte te geven. Nehemia zei er zijn prachtige baan aan het hof voor op. Want zijn visie had zijn hart, het werd zijn passie, zijn diepste verlangen om te gaan doen. Als een geestelijk leider hoort en leest van de gemeente als het lichaam van Christus en wat Hij door middel van Zijn gemeente wil doen in deze wereld, maakt dat gevoelens in hem wakker van 'dat is het, daar wil ik me helemaal aan geven!'. Het is die passie, de overgave en toewijding om doelbewust en vastbesloten in die roeping te gaan staan die de Here hem gegeven heeft. Hij richt er zijn agenda naar in. Het heeft zijn prioriteit en daarom ook zijn tijd. Hij verbindt er zijn leven aan. Denk aan Nehemia, aan Paulus en vele anderen, in het bijzonder aan Jezus zelf!

Een geestelijk leider wil zijn visie ook graag verwerkelijken *samen* met anderen. Al zou hij het kunnen, hij doet de dingen niet alleen, zeker niet in de Gemeente. Een geestelijk leider is ook geen 'alleskunster', hij hoeft dat ook niet te zijn. Afgezien daarvan wil hij zijn medebroeders en -zusters ook graag volop de kans geven mee te doen in dat grote werk van God, de verandering van mensenlevens. Hij laat ze zien dat deze investering ook meer dan de moeite waard is. Daarom nodigt hij hen ook uit hun gaven en mogelijkheden te ontdekken en te ontwikkelen. Niet minder wil hij ze de vreugde laten beleven van het samen-werken, gedeelde vreugd is immers dubbele vreugd. Een geestelijk leider houdt van teamwerk, deelt zijn visie graag met anderen, laat de zin en de mogelijkheden ervan zien en stimuleert om mee te doen, daagt uit om die visie samen gestalte te geven en samen de verantwoordelijkheid te nemen. Daarbij houdt hij rekening met ieders gaven en mogelijkheden, vraagt niet meer dan de ander aan kan, maar haalt wel de latente mogelijkheden in de ander naar boven, zeker ook als het gaat om potentiële leidinggevendens. Hij organiseert, delegeert, motiveert en coördineert. Hij bevordert niet minder de onderlinge relaties van de teamleden. Bovenal weet hij mensen te waarderen die zich inzetten en trouw zijn en hij spreekt die waardering ook uit. Nehemia deed dat allemaal (2:17; 3:1vv). Maar hij pakte ook zelf mee aan en ging daarin voorop, zonder te klagen het zo druk te hebben. Nehemia klaagt niet, zelfs niet als het volk dat wel doet (4:10).

Een geestelijk leider weet van *volharding*. Hij kan tegen teleurstellingen en tegenvallers. Hij laat zich niet meenemen door moedeloosheid, negativiteit en ongelof. Ook al is de verleiding daartoe soms heel sterk, zijn visie en passie zijn altijd weer de kurken die boven komen drijven. Zo ook Nehemia, hij houdt vol, zelfs onder grote tegenstand (4:14). Hoe hij dat kon? Niet omdat hij zelf zo sterk en krachtig was, maar omdat zijn kracht was in God (4:20). Hij realiseerde zich dat hij niet te strijden had tegen bloed en vlees, maar tegen de overheden en machten achter zijn tegenstanders. Leiderschap vraagt daarom om geestelijke volwassenheid en evenwichtigheid. Natuurlijk kent iedere leider ook zijn zwakke momenten van eenzaamheid, moedeloosheid en zelfmedelijden. Dat is niet zo vreemd, leiderschap is ook een van de meest intensieve en zware taken in de kerk. Je bent onder andere afhankelijk van de medewerking van vrijwilligers. Dat vraagt voortdurend een heel positieve en inspirerende benadering. Je kunt geen eisen stellen zoals in een onderneming. Je bent afhankelijk van hun inzet, motivatie en toewijding. Dat is nogal wat zwaarder dan de leiding van een bedrijf. Mensen kunnen zo opstappen. Mensen vallen soms tegen. Niet ieder neemt zijn of haar verantwoordelijkheid. Niet iedereen deelt in de visie. Trouw vindt men niet bij allen. Wat doet Nehemia in zo'n situatie? Hij brengt zich het moment te binnen dat God hem Zijn visie gaf. Hij komt daarom telkens terug bij Hem en bij Zijn belofte. En hij krijgt opnieuw de moed om door te gaan. Hoe kon Jezus volharden? De Vader had hem de visie gegeven de wereld te redden van dood en ondergang. En Hij hield vol, tot het einde toe! Daarom kan ook een geestelijk leider volharden die leeft uit Zijn kracht, in de vaste overtuiging dat Gods kracht in zijn zwakheid wordt volbracht!

Predikant

Het lijkt me goed in dit verband enkele woorden te wijden aan de predikant. Hij heeft immers een bijzondere plaats in de (reformatorische) kerken. Op enkele uitzonderingen na is hij in de

meeste gemeenten de enige betaalde werker. Van hem wordt verwacht dat hij - weliswaar samen met de andere ambtsdragers - aan de gemeente geestelijk leiding geeft. Maar ook dat hij een bewogen pastor is, inspirerende en tijdbetrokken preken houdt, de jongeren weet aan te spreken, de zaken in de gemeente goed organiseert, de ouderen niet vergeet, meegaand is, open, creatief, origineel, enz., enz. Kortom, hij moet een visionair, manager, herder en leraar tegelijkertijd zijn en in alles even goed. Maar kan dat? Menig predikant gaat gebukt onder het gewicht van alles wat van hem wordt verwacht. Zwaarder wordt het als hij met dit verwachtingspatroon instemt en het ook van zichzelf verwacht. Bijna niet om vol te houden en velen houden het dan ook niet vol. Met de innerlijke spanning of zelfs een (geloofs)crisis als gevolg. Als je immers de gemeente voorhoudt dat Gods kracht in onze zwakheid wordt volbracht, moet dat in de eerste plaats voor jezelf waar zijn, toch? Daarom schroomt hij er eerlijk voor uit te komen. Maar menig predikant voelt zich soms verlamd, emotioneel leeg, soms ook heel eenzaam en diep ongelukkig, zelfs temidden van al degenen die hem lief zijn! Het heeft te maken met alles wat er vandaag van hem wordt gevraagd, niet minder met alle vragen die vanuit deze wereld én vanuit de gemeente op hem afkomen, met de vraag hoe hij tegen zichzelf en zijn roeping aankijkt, met de (negatieve) kritiek die hij soms krijgt en met alle behoefte aan waardering en bevestiging, die hij meestal niet krijgt, enz. De vraag is hoe hij daar mee om gaat en zou kunnen gaan. Vragen die in dit korte bestek niet beantwoord kunnen worden, nog afgezien van allerlei psychologische factoren die daarbij een rol spelen.

Ik spits het toe op de predikant in zijn rol als leidinggevende in de gemeente. Een van de oorzaken van de moeite die een predikant daarin soms heeft, heeft te maken met het feit dat er én in de opleiding én in de praktijk veel te weinig rekening wordt gehouden met de gaven die de predikant al dan niet gekregen heeft. Wordt er in het geheel van de kerk – gelukkig - meer en meer aandacht gevraagd voor het serieus nemen van de gave(n), bij de predikanten zelf en in de opleiding lijkt dat nog erg weinig te zijn doorgedrongen. En dat is temeer vreemd daar predikanten in de praktijk juist een sleutelpositie hebben in de gemeente. Zij kunnen de opbouw van de gemeente maken en breken, stimuleren, maar ook blokkeren. Als het iemand is die weinig of geen visie heeft, zijn taken doet die hij moet doen maar moeilijke dingen omzeilt, problemen niet oplost en vooral de status quo wil handhaven, wordt het moeilijk voor de leden van de kerkenraad en van de gemeente die wel visie hebben, deze om te zetten in concrete plannen ter verbetering van het functioneren van de gemeente. Hoeveel zijn er op deze manier al niet afgehaakt omdat ze vastliepen op de kerkenraad? Hoeveel worden niet door de dominee als een bedreiging gezien voor zijn eigen status en daarom op een vaak indirecte manier afgewezen? Jongeren bijvoorbeeld? En dat soms alleen omdat de predikant te weinig visie heeft en ook niet de gave bezit daarmee op een goede manier om te gaan. Dat heeft niet alleen te maken met het ontbreken van sociale vaardigheden, maar vooral ook met het gemis aan leiderschap. Dat is als zodanig geen schande, het is tenslotte een gave van God die je al dan niet, meer of minder, geschonken is. Maar menige predikant heeft deze gave niet als eerste gekregen. Dat betekent niet dat hij daarmee geen uitstekende voorganger zou kunnen zijn, dat kan hij zeker wel! Zo zijn er ook niet zoveel voorgangers die de gave van het Woord als eerste gave ontvangen hebben. Maar dat wil toch niet zeggen dat zij daarom niets te zeggen hebben en dat er niet naar hen te luisteren valt? Ze moeten er alleen extra hun best voor doen, meer tijd besteden aan de voorbereiding, enz. Maar dan kan het wel degelijk heel doorleefd, verantwoord en goed zijn!

Het wordt daarom hoog tijd dat predikanten niet alleen de gaven bij anderen maar ook bij zichzelf ontdekken, erkennen en ernstig nemen, tot welzijn van zichzelf, de kerkenraad en de hele gemeente. Sommige voorgangers vinden het beschamend als ze geen voorzitter zijn van de kerkenraad, terwijl de gave van het leiding geven niet helemaal afwezig maar ook niet hun eerste gave is. Waarom zou dan een predikant datgene doen waarvoor hij geen of minder gaven heeft gekregen, terwijl aan anderen die gaven mogelijk wel zijn toebedeeld? Het is niet goed voor de predikant zélf, maar net zomin voor de andere leden van de kerkenraad of gemeente, die die gave mogelijk wel ontvangen hebben. Maar omdat de dominee op die stoel zit, worden zij niet ingeschakeld. En daarmee kunnen ze ook die gave niet ontwikkelen. Zo geldt het ook andere gaven. Als iemand wel visie heeft, maar niet de gave van het management, weinig structureel is, om niet te zeggen chaotisch, veel ideeën inbrengt, er ook enthousiast aan begint, maar niet afmaakt, is dat een ramp voor iemand zelf, maar ook voor ieder die er bij betrokken is. De eerste die daarom moet weten welke gave(n) God hem of haar gegeven heeft is de predikant. Natuurlijk behoren er ook taken tot zijn opdracht waarvoor hij misschien wel minder of

zelfs geen gave(n) gekregen heeft. Hij zal er extra aandacht aan moeten besteden. Het is echter bevrijdend als hij dat zelf weet en ook de andere leden van de kerkenraad het zien, opdat hij - tot vreugde van zichzelf en van anderen - wordt aangemoedigd de dingen te doen waar zijn eerste gave wel ligt en voorzover mogelijk enigszins ontzien wordt op die terreinen waar zijn gave(n) minder of niet liggen.

Dat dit consequenties heeft voor het beroepingswerk lijkt me duidelijk. In geval van een vacature doet een kerkenraad er daarom goed aan in de profielschets op te nemen welke gaven hij bij de te beroepen predikant in zijn gemeentelijke situatie nodig acht. Te vaak stemmen verwachtingen en gaven niet met elkaar overeen, met alle teleurstelling, irritatie en soms ook conflicten die er het gevolg van zijn. Niet zo vreemd dat dan ook de gemeente in haar opbouw en groei nauwelijks of niet verder komt. Terwijl het zoveel anders en zoveel beter kan!

Tijd management

Voordat ik aandacht besteed aan de kerkenraad als leidinggevend orgaan, nog enkele opmerkingen over een aangelegen punt voor elke leidinggevende: hoe ga je om met de tijd die God je gegeven heeft? Ik citeerde straks iemand die zei dat de kracht van de leider gelegen is in de tijd die hij besteedt aan Woord en gebed. En hoe waar dat moge zijn, in de praktijk is dat eerder neergeschreven dan gedaan. Dat is voor veel christenen een nijpend probleem, zeker voor leidinggevend. De uren, dagen, weken, maanden en jaren lijken te kort. 'Ik heb helaas geen tijd' is een veel gehoorde klacht of misschien wel verontschuldiging. Geen tijd betekent immers vaak: geen prioriteit. Het betekent dat je iets anders belangrijker vindt. En blijkt dat ook niet vaak in de praktijk? Maar dan is het wel de vraag wat onze prioriteit heeft en wat in ons leven en bezig zijn de prioriteit zou moeten hebben. Zo kun je het leeuwendeel van je tijd besteden aan allerlei dingen die van minder belang zijn voor je persoonlijk leven of voor anderen en weinig tijd voor wat werkelijk van waarde is en prioriteit zou moeten hebben. Een zekere Pareto heeft dat de 80-20 regel genoemd. Hij beweert dat 80% van je effectiviteit voortkomt uit 20% van je activiteit en de overige 20% van je effectiviteit uit 80% van je activiteiten. Als ik in deze regel het woord 'effectiviteit' vertaal door kracht, door wat er echt toe doet in het leven van een (leidinggevend) christen én in dat van anderen, zou er wel eens een grote kern van waarheid in kunnen zitten. Als een predikant 20% van zijn tijd besteedt aan gebed, het bestuderen en overdenken van het Woord en de voorbereiding van de prediking, zou dat voor de vernieuwing van het leven van mensen en de verdieping van de band met Christus wel eens veel meer kunnen betekenen dan alle vergaderingen en allerlei andere zaken, waarin ongelooflijk veel tijd gaat zitten, hoe nodig die op zichzelf ook zijn.

Wat kan helpen om hierin een goede volgorde van prioriteiten aan te brengen is als volgt: de hoogste prioriteit voor een christen is de persoonlijke omgang met God; dan de zorg voor de mensen die aan je zijn toevertrouwd (man, vrouw, kinderen, goede vriend of vriendin); dan de verantwoordelijkheid voor je werk - binnen de grenzen van het acceptabele - om degenen die aan je zijn toevertrouwd te onderhouden (want ook dat is een opdracht van God); en dan de kerk, de deelname aan activiteiten en vooral het onderhouden van de contacten met je broeders en zusters en anderen in je omgeving; daarna allerlei andere dingen die moeten gebeuren of die je leuk vindt om te doen. Natuurlijk kun je het niet 'met een schaarje knippen', maar deze volgorde geeft wel een goede lijn aan. Als je het zou omkeren en de hoogste prioriteit krijgt in je leven de minste aandacht, gaat er iets goed mis, zeker in het leven van een leidinggevende.

Een hoogleraar die aan een aantal ambitieuze studenten economie een hoorcollege gaf over tijd management, onderbrak plotseling zijn betoog.

Hij haalde een grote emmer voor de dag en zette die voor zich op tafel. Hij pakte daarna een aantal flinke stenen en legde ze er een voor een zorgvuldig in tot hij helemaal vol was. Toen vroeg hij: 'Is-ie vol?' 'Ja', riep iedereen. 'Echt?' Hij pakte van onder zijn tafel een bak grind, strooide er een aantal handen vol in, schudde de emmer heen en weer, zodat de kiezelstenen de ruimte tussen de grote stenen vulde. Hij vroeg opnieuw: 'Is-ie vol?' De studenten waren nu op hun hoede. 'Waarschijnlijk niet', zei een van hen. 'Goed', zei hij. Toen pakte hij van onder zijn tafel een bakje zand, deed er enkele handen vol in en schudde de emmer net zo lang tot het tussen de stenen en het grint verdwenen was. Opnieuw stelde hij de vraag: 'Is hij nu vol?' 'Nee', riepen ze. 'Goed', zei hij, en hij pakte een kan water en goot het in de emmer tot hij tot aan de rand toe vol was. Toen keek hij de collegezaal rond en vroeg: 'Wat is de clou van deze illustratie?' Iemand zei: 'Het maakt niet uit hoe druk je 't hebt of hoe vol je programma is, als je het echt

probeert kan er altijd nog wel wat bij.' 'Nee, dat is het niet', zei de professor. Het punt is: als je de grote stenen niet eerst in die emmer doet, krijg je ze er later nooit meer in! Toen vroeg hij: 'Wat betekenen die grote stenen?' Niemand zei wat. Na enige stilte vervolgde hij: 'Bijvoorbeeld tijd die je geeft aan hen die je lief zijn, tijd om bezig te zijn met je geloof, met je dromen, met dingen van waarde, tijd om anderen te helpen of te bemoedigen. Denk er aan deze grote stenen er eerst in te doen, want later lukt het je niet meer. Als je daarom vanavond of morgen nog eens denkt aan deze illustratie, stel jezelf dan de vraag: wat zijn de grote stenen in mijn leven? Doe er die dan als eerste in!'

Kerkenraad

Ook al is het in de praktijk soms anders, de geestelijke leiding van de gemeente ligt niet in handen van de predikant, maar van de kerkenraad. De gemeente van Christus kent een meervoudig leiderschap. In de eerste gemeenten komen we dat al tegen. Er wordt regelmatig gesproken over de oudsten (meervoud) van de gemeente (Hand. 20:17,28; 1 Tim. 5:17; 1 Petr. 5:1vv). In de kerken van de Reformatie heeft men daarom de roomse hiërarchie met zijn eenhoofdige leiding aan de ene kant, alsook het congregationalisme aan de andere kant, afgewezen. Zij hebben op grond van de Schrift de bijbelse middenweg gekozen: de kerkenraad, bestaande uit alle ambtsdragers van de gemeente, enerzijds deel uitmakend van de gemeente, anderzijds door God zelf tot het ambt geroepen in een gezond 'tegenover' van de gemeente. Samen zijn zij geroepen om de leiding van de gemeente op zich te nemen.

Dat zij dat samen doen, heeft positieve kanten. In de eerste plaats hebben ze als ambtsdragers naast een gezamenlijke ook een gedeelde verantwoordelijkheid. Zo is het voor iedereen te dragen. Maar niet minder belangrijk is het dat zij, ondanks hun onderlinge verschillen en verscheiden taken, voor de gemeente een voorbeeld zullen zijn van eenheid en eensgezindheid. Ambtsdragers zitten dan ook niet in de kerkenraad om daarin bepaalde stromingen of groepen te vertegenwoordigen, nog minder om er hun voorkeuren of eigen belangen te behartigen, maar veel meer om met elkaar, in eensgezindheid, het welzijn van de hele gemeente te dienen. Zo zei een ouderling tegen zijn medebroeders toen het besluit genomen moest worden over het al of niet zingen van gezangen in de eredienst: 'Broeders, jullie weten dat ik niet sta te trappelen voor de gezangen in de kerk, maar in het belang van de hele gemeente moeten we het wel doen.' Deze broeder kende zijn verantwoordelijkheid als ambtsdrager. Zo is het niet minder een oefenplaats om te leren in alle openheid met elkaar om te gaan, samen te bidden, elkaar te vergeven, te ondersteunen en als het nodig is elkaar ook te bevragen en te corrigeren. Een speciale verantwoordelijkheid draagt de kerkenraad daarin voor de predikant. Zij zullen om hem heen staan, hem bemoedigen en stimuleren in de gave(n) die hij heeft ontvangen, maar hem ook in alle eerlijkheid aanspreken als hij dingen niet goed doet of niet de goede dingen doet, of op eigen initiatief prioriteiten in zijn opdracht verlegt. De kerkenraad draagt daarin een bijzondere verantwoordelijkheid, want wat de predikant doet en laat gaat niet alleen hem, maar de hele kerkenraad aan. Daarom is het sterk aan te bevelen, zelfs noodzakelijk, minstens een keer per jaar aan de hand van een (werk)verslag een gesprek met hem te hebben over zijn functioneren in de gemeente. Allerlei vragen, ook van de predikant zelf, kunnen dan aan de orde komen.

Daarnaast heeft de kerkenraad ook de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de gemeente en wel in die zin dat alle gemeenteleden zoveel mogelijk worden ingeschakeld. Bekend is in dit verband het voorbeeld van de gondel en de roeiboot. Bij een gondel doet de gondelier alles. Hij zorgt ervoor dat zijn passagiers vooruit komen, dat ze de prachtigste plekjes te zien krijgen, dat ze niet verkeerd varen, enz. Ze kunnen zich met de armen over elkaar laten meevoeren, ze hoeven niets te doen. Het is het beeld van de gemeente waarin de ambtsdragers ongeveer alles doen: in pastoraat en diaconaat, in kerkdienst en catechese. Het is de verzorgingskerk waarin de gemeenteleden (pastorale) zorg ontvangen van de wieg tot het graf. In een roeiboot zijn echter alle inzittenden belangrijk. Ieder heeft een roeispaan in handen en ze zorgen er samen voor vooruit te komen. Ze bepalen ook samen de koers. De roerganger heeft alleen het roer in handen, geeft aanwijzingen, motiveert en stimuleert de roeiers om vol te houden. Dat is de taak van de ambtsdrager en de hele kerkenraad: 'roerganger' te zijn, de gemeenteleden te motiveren en te stimuleren, toe te rusten en vooral ook te waarderen in hun taak. Dat is de gemeente waarin ambtsdragers en gemeenteleden functioneren naar bijbels beeld. Paulus gebruikt in het beeld van de gemeente als lichaam het woord 'geledingen' of 'voegselen' (Ef. 4:16). Het is een medische term waarbij gedacht moet worden aan de pezen en banden die de verschillende leden van het lichaam bij elkaar houden en tot een geheel

verbinden. Die pezen en banden werden in de oudheid ook gezien als toevoerwegen van voedsel naar de verschillende lichaamsdelen. Een prachtig beeld voor de ambtsdragers. Welnu, daarvoor zijn de ambtsdragers, zegt Paulus, om de gemeenteleden de nodige voeding te geven, zodat ze goed kunnen functioneren en de gemeente op een gezonde manier kan groeien. Een verantwoordelijke maar ook een prachtige taak.

Beleid

Samenvattend kunnen we dus stellen dat de kerkenraad verantwoordelijk is voor het hele beleid in en van de gemeente. Sommigen schrikken van een woord als 'beleid'. De kerk is toch geen bedrijf? Gaat het niet eerder om belijden dan om beleid? Je kunt zelfs de vraag stellen of je met beleid maken de Geest niet voor de voeten loopt. Want Hij is het toch die de gemeente leidt en de weg wijst? Wie zou het willen ontkennen? Je kunt daarom van het beleid in de kerk te veel verwachten, alsof zij daarvan afhankelijk is. Ook hier geldt: als de Here het huis niet bouwt, tevergeefs zwoegen de bouwlieden, ook de beleidsmakers. Maar maakt dat beleidsplannen overbodig? Beleid maken kan niet zonder belijden, maar belijden kan ook niet zonder beleid. Spreuken 11:14 zegt: 'Als beleid ontbreekt, komt het volk ten val'. Zelfs al hebben we geen beleidsplan, geen beleid is ook beleid. Zelfs alle nadenken over de gemeente, het beheer van gebouwen, financiële acties, enz. heeft met beleid te maken. Beleid maken is daarom niet een wenselijkheid, maar een noodzakelijkheid, een opdracht. Als we alleen al denken aan onze jongeren, voorzover zij nog bij de gemeente betrokken zijn en blijven, zij zijn de kerk - ook de kerkenraad - van morgen. Zullen we dan niet nu al nadenken over de gemeente van morgen, daartoe lijnen uitzetten en onze jongeren toerusten?

Helaas wordt in de praktijk nogal eens een ad hoc beleid gevoerd, wordt er gereageerd op wat zich in de gemeente op een bepaald moment aandient, met het gevolg dat je altijd door de feiten wordt ingehaald. Er wordt dan niet gekeken naar de toekomst met de vraag van: wat willen we eigenlijk, hoe zouden we willen dat de gemeente er over tien jaar uitziet en functioneert, enz. Met beleid gaat het daar juist om! Met beleid maken bedoel ik daarom het ontwikkelen van visie, het stellen van doelen en het maken van concrete plannen waarvan we hopen en bidden dat God die in de gegeven situatie kan gebruiken en vruchtbaar kan maken tot Zijn doel. De kerkenraad als verantwoordelijke voor het beleid staat daarvoor.

Ik noem enkele punten die van belang zijn bij het maken van beleid. Om te beginnen zullen we daarbij ons uitgangspunt nemen in de Schrift. Want als we een visie op de gemeente willen ontwikkelen zullen we eerst moeten weten welke bedoeling de Here God met Zijn gemeente heeft en hoe Hij wil dat zij functioneert. In de tweede plaats moeten we nagaan waar de accenten liggen in de gemeente, wat haar zwakke en sterke kanten zijn. De kerkenraad kan zich daarbij laten informeren door de commissie gemeenteopbouw, wanneer die in de gemeente functioneert. Er dient in dat verband ook gekeken te worden naar de leeftijdsopbouw van de gemeente: treedt er verjonging of vergrijzing op en zijn daarvoor oorzaken aan te geven? Is er numerieke groei of juist niet en zo ja, bestaat die groei uit buitenkerkelijken die betrokken raken of gaat het om christenen uit andere kerken? Gaan er gemeenteleden weg? Zo ja, waarom? Deze en soortgelijke vragen dienen bij een analyse van de gemeente aan de orde gesteld te worden. In de derde plaats is het noodzakelijk een beschrijving te geven van de omgeving van de gemeente, ze leeft tenslotte niet op een eiland, maar midden in deze wereld. Het gaat daarbij om de cultuur, bevolkingsgroepen, sociale omstandigheden, godsdienstige stromingen, gemiddelde levensstandaard, historische achtergrond, enz. van de samenleving temidden waarvan zij 'woont'. Vervolgens dient onder woorden gebracht te worden waar de gemeente voor staat, wat haar identiteit is en wat zij als doel van de gemeente voor ogen ziet (zie hoofdstuk 1). Ook al neemt de kerkenraad het initiatief tot en het voortouw in zo'n beleidsvormend proces, hij doet dat niet alleen. In het gehele proces van bezinning zal de gemeente er steeds nauw bij betrokken zijn. Iedereen moet het mee kunnen maken, juist omdat het zo belangrijk is dat je samen staat voor het doel dat je als gemeente voor ogen hebt. De gemeente zal dan ook voortdurend geïnformeerd, maar ook geconsulteerd worden. Het beleid van de kerkenraad kan en mag immers nooit een dictaat zijn. Hetzelfde geldt van alle algemene en bijzondere beleidsvoornemens die voor elke dienst (ministry) met het oog op het doel van de gemeente worden geformuleerd. De kerkenraad heeft daarin wel een voortrekkersrol, maar heeft niet het beleid in pacht. Dat vraagt daarom veel geduld, liefde en wijsheid, opdat zoveel mogelijk gemeenteleden erin mee kunnen komen, al zal dat nooit iedereen zijn. Niet alle verandering is verbetering, wordt dan gezegd. En wie zal het ontkennen? Bij veel voorstellen is vaak zo'n 20%

voor, 60% weet het niet goed en 20% is tegen. En dan? De verantwoordelijkheid van de kerkenraad is zich, zeker als het om ingrijpende zaken gaat, goed te bezinnen, maar ook duidelijk aan te geven dat het hier niet om veranderingen gaat maar om verbeteringen, om een bijdrage aan een beter functioneren van de gemeente met het oog op haar welzijn en haar doel!

Belemmeringen

In de praktijk van het gemeente zijn valt het lang niet altijd mee om een weloverwogen beleid concreet gestalte te geven. De realiteit is vaak sterker en weerbarstiger dan de beste plannen. Ik noem enkele factoren die het beleid van gemeente en kerkenraad ernstig kunnen belemmeren. Om te beginnen ontbreekt het velen - soms ook in kerkenraden - aan een bijbelse visie op de gemeente. De kerk staat voor velen gelijk met de kerk-*dienst*. Dat de gemeente het lichaam van Christus is, is bepaald geen gemeen(te)-goed. Ook wordt de kerk door velen alleen gezien als hét middel tot behoud - wat zij ook is! - en niet als lichaam, waarvan de leden elkaar nodig hebben en naar elkaar omzien en als zodanig een getuigenis is in deze wereld. Nog altijd beheerst ook de overlevingsstrategie grote delen van de kerk onder het motto: laten we proberen te houden wie we hebben, hetgeen in de praktijk vaak niet anders betekent dan de handhaving van de status quo, soms de verabsolutering ervan, uit vrees sommige mensen kwijt te raken. Het staat de geestelijke vernieuwing en herleving van de gemeente in de weg, waarbij we er al helemaal niet aan toekomen om terug te krijgen wie we kwijt zijn. Soms (of vaak?) zijn de onderlinge verhoudingen in de gemeente niet goed. Er is soms roddel, negatieve kritiek, vooroordeel, gebrek aan liefde, warmte, gemeenschap en onderling vertrouwen. En ondanks de bediening der verzoening die – terecht - bij ons hoog staat aangeschreven blijft de verzoening in de praktijk vaak volkomen achterwege! Het blijkt in de gemeente dikwijls niet anders te gaan dan in deze wereld, en dus is het veel erger! Paulus zei immers: 'Maar gij geheel anders!' Ondertussen realiseren wij ons niet hoezeer dat het normale functioneren van de gemeente en dus ook haar werfkracht in de weg staat. Nog een andere belemmering is het gebrek aan medeverantwoordelijkheid en trouw van velen. Ook gemeenteleden zijn kinderen van hun tijd, sterk 'behoefte-gericht'. 'Wat heb ik eraan?', is eerder de vraag dan 'Wat kan ik voor de gemeente betekenen?'. In menige gemeente is er gebrek aan gemotiveerd en toegewijd kader. Ik moet vaak denken aan het woord van Juda in Nehemia 4:10: 'De kracht der dragers schiet te kort en puin is er teveel!' Dat betekent dat de opbouw van de gemeente soms heel moeizaam verloopt en een kerkenraad al blij is de primaire dingen te kunnen doen.

Vooral in de grote steden is er dan ook nog het gebrek aan continuïteit. De mutaties zijn enorm, gemeenteleden én ambtsdragere komen en gaan. Het werkt verlamdend, hoezeer je kunt begrijpen dat jonge gezinnen buiten de stad gaan wonen en vutters en ouderen de stad ontvluchten. Om nog een laatste belemmering te noemen: wat komt er vanuit deze wereld niet op de gemeente af aan materialisme, vitalisme, occultisme, enz. Zij moet niet minder optornen tegen de geest van de tijd, die vol is van leegheid, normloosheid, multi-religiositeit en liberalisme. Wat moet een kerkenraad doen om, met zoveel belemmerende factoren, de gemeente zo te leiden dat zij nog enigszins toekomt aan Gods bedoeling? Dat lijkt bijna niet mogelijk.

Belofte

En toch wel! Want de kerkenraad en allen die tot leiding geven geroepen zijn zullen zich blijvend realiseren dat de gemeente door alles wat de Here Jezus Christus in Zijn dood en opstanding voor haar verworven heeft schat- en schatrijk geworden is! En zullen we die rijkdommen niet uitstallen? Dat is het eerste. In de tweede plaats zullen alle leidinggevendenden zich realiseren dat God Zijn gemeente bouwt, dwars door alle gebrokenheid en belemmeringen heen. Als wij maar trouw en toegewijd op onze post blijven staan. Juist in de weg van het offer, van het kruis dragen, wil de Here ons gebruiken. Bovendien zullen wij ons blijvend realiseren dat de gemeente de hoop is voor de wereld! Wij kijken met grote waardering naar allerlei hulpteams die worden ingezet in de noodgebieden in deze wereld en naar alles wat zij doen. De gemeente is ook zo'n 'hulpteam', maar dan in het grootste reddingsplan ter wereld, Gods reddingsplan! En is het geen eer daarin mee te mogen doen? Dat zal de leiding van de gemeente daarom blijvend inspireren door te gaan, ondanks alle gebrokenheid.

