

Macht of gezag? Leiderschap in beweging in kerken en christelijke instellingen'

Apeldoorn – 13 november 2024

1. Inleiding

Macht of gezag in relatie tot leiding geven. Daarover gaat deze eerste bijdrage, die vooral het terrein wil verkennen. Een fascinerend terrein waarbij leiderschapstheorie en ambtstheologie elkaar raken. En we dit thema ook plaatsen in de context van 2024. Een actueel thema, zo blijkt bijvoorbeeld uit enkele quotes die de afgelopen maanden langskwamen... Over ambtsdragers die zich niet autoritair mogen gedragen (een predikant van de GG in Terdege), een ouderling met bisschoppelijk gezag in de OGG (Reformatorisch Dagblad), en gemeenteleden die koste wat kost hun gelijk willen halen waardoor de verhoudingen in hervormd-gereformeerde gemeenten relatief vaker op scherp staan (Waarheidsvriend).

De volgende vier onderdelen zullen in deze bijdrage de revue passeren. Eerst wil ik een korte introductie geven op het boeiende fenomeen leiderschap. Vervolgens zoomen we in op leiders (deel 2) en volgers (deel 3) en hun onderlinge beïnvloeding. In het vierde deel van deze lezing verbinden we deze verkenning aan een ambtstheologische verkenning en passen we de inhoud toe op de christelijke gemeente.

2. Ontwikkeling en definitie

Nadenken over leiding geven is in! Het ene managementboek is nog niet uit of het volgende kondigt zich aan. En dat niet alleen op www.managementboek.nl, maar evengoed in kerkelijke kring, zij het – opvallend genoeg - buiten de reformatorische kerken. Talloze hulp- en doeboeken hopen leiders te helpen in hun leiding geven in de 21^e eeuw. Deze vloedgolf aan publicaties kan de indruk doen ontstaan dat leiderschap iets van de 20^e en 21^e eeuw is. Het tegendeel is waar; leiding geven is zo oud als de wereld. Een ark bouwen, zoals Noach lang geleden deed, kan niet zonder een goede organisatie en taakverdeling. En een stadsmuur opbouwen in 52 dagen, zoals Nehemia deed, of het bouwen van een tempel zoals Salomo deed, is geen sinecure. Ook hier gaat het om planning, organisatie, gezamenlijke ambitie, weerstand, onderstroom, informeel leiderschap, etc. De Bijbel geeft op verschillende plekken een verrassend inkijkje in de wijze waarop leiding werd gegeven.

De managementstructuren worden in de loop van de tijd steeds complexer. In de managementliteratuur wordt de situatie op de scheepswerven in en rond de Gouden eeuw als kentering gezien. Het was in de Middeleeuwen een mooi gebruik om kennis te delen en producten te vervaardigen binnen de lokale samenleving. De gildes. Hier werd geleerd, geïnoveerd en geproduceerd, zonder overigens allerlei structuren of formalisering. Er werd grotendeels gewerkt op basis van gelijkwaardigheid en met een bescheiden rolverdeling. Dat veranderde sterk toen de wereldhandel aantrok en er een grote vraag naar nieuwe schepen ontstond. De voormannen op de scheepswerven staan voor de uitdaging de bouw van nieuwe schepen efficiënt en snel te organiseren.

Een complex proces waar grote groepen werklieden met verschillende expertisegebieden bij betrokken zijn. Er ontstaat een nieuw organisatiemodel, met leidinggevend en medewerkers. De leidinggevend worden verantwoordelijk voor de planning, de coördinatie, de kwaliteit en het uitbetalen van salarissen. De medewerker neemt een afgebakend stukje van het productieproces voor zijn rekening.

Deze nieuwe manier van organiseren en leiding geven blijkt efficiënt. En werkt aanstekelijk. Men ontdekt dat door een steeds verfijndere manier van managen er steeds meer kan met minder mensen. En dus voor minder geld. Deze inzichten zijn in de tijd van de Industriële Revolutie tot in het extreme toegepast¹. Het werk wordt geconcentreerd in fabrieken, waar de medewerkers op vaste tijden zijn en elk van hen is een bijdrage levert op een deelgebied, vaak de lopende band genoemd. Kernwoorden zijn efficiëntie, beheersing, het opdelen van handelingen in kort cyclische taken en het scheiden van denken en doen². De leidinggevende gaat na of het werk wordt uitgevoerd zoals besproken, hij spreekt aan, controleert. Deze vorm van organiseren wordt later metaforisch vergeleken met een machine³ en blijkt geruime tijd succesvol, ook in de 20^e eeuw. En zelfs na de Tweede Wereldoorlog – als er een verschuiving plaats vindt van een industrieel georiënteerde samenleving naar een vooral dienstverlenende en kennisgeoriënteerde samenleving – blijft het taylorisme een dominant paradigma in de wereld van leiderschap en management. De grondlegger Frederick Winslow Taylor (1856-1915) schreef in zijn nog steeds veelgehandeerde standaardwerk uit 1911: ‘Vroeger stond de mens voorop. In de toekomst moet het systeem vooropgesteld worden’.

Ter afsluiting van deze korte historische schets rest de vraag: Wat is nu leiderschap? Het is belangrijk om helder te zijn over onze persoonlijke definitie van leiderschap. Te vaak wordt langs elkaar heen gesproken. Vragen we dit aan een voorman op een scheepswerf in 1614 dan is de kans groot dat hij zou zeggen: leiderschap is zorgen dat er in zo min mogelijk tijd zo veel mogelijk goede schepen gebouwd worden. Vragen we dit aan een predikant in 2024 dan kan het antwoord klinken: ik ben geroepen tot herder en leraar van mijn gemeente. Terwijl een ouderling zijn ambt ziet als het opzicht houden. Wat is uw definitie van leiderschap? Zelf hanteer ik de internationaal veel gehanteerde definitie van Yukl omdat hij mijns inziens aan veel verschillende aspecten van leiderschap recht doet. Zijn definitie luidt vertaald en enigszins bewerkt:

‘Leiderschap is het dynamische proces waarin leider en volgers elkaar beïnvloeden, zodat er overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, individuele leden en de groep

¹ D.D. Both e.a., *Nieuw leiderschap; van bezitten naar delen*, 45-46. Een illustratief voorbeeld is de productie van de Ford. Henry Ford berekende dat voor de 7.882 handelingen die verricht moeten worden om tot een auto te komen 949 ‘sterke mannen’ nodig zijn met twee armen en twee benen. Ford ging zo ver dat hij berekende hoeveel mannen hij nodig had als ze één arm of been konden inzetten.

² F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*. Dit boek, geschreven in 1911, wordt gezien als al ruim honderd jaar richtinggevend voor ons denken over en kijken naar organisaties. Taylor had een hekel aan inefficiency. Zijn diepste drijfveer was om op een wetenschappelijke manier de beste manier van doel te bepalen door allerlei productiewerk. In het voorwoord schrijft hij: ‘Vroeger stond de mens voorop. In de toekomst moet het systeem vooropgesteld worden’.

³ In het werk van Morgan worden organisaties op verschillende manieren metaforisch voorgesteld, bijvoorbeeld als machines, hersenen, organismen, culturen, psychische gevangenissen, politieke systemen, transformatie en middelen van overheersing .

als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken, en het welzijn van groep en leden verhoogd wordt⁴.

Kortom: leiderschap is voor mij vanmiddag niet zozeer managen, organiseren, optimaliseren, maar vooral **beïnvloeding**. Leiderschap is dus een interactief proces tussen leider en volgers, binnen dit sociale interactieproces vindt wederkerig beïnvloeding plaats en het kent een gezamenlijk doel. Dat is althans het streven.

3. Leiderschap als beïnvloeding van volgers

Misschien herkent u dit wel... Als leider in de kerk of binnen een organisatie voelt u zich verantwoordelijk. Ook voor dat wat de medewerkers of vrijwilligers doen. En hoe ze het doen. U observeert hen, volgt hen. U vormt een mening. Tot zover kunt u van achter uw raam of scherm blijven zitten. Maar leiderschap is interactie met uw mensen. Is beïnvloeding. U besluit de één feedback te geven op de slordige afwerking en de ander waardering – en daarom ruimte en vertrouwen – te geven voor zijn functioneren. U beïnvloedt. Als teamleider door feedback te geven, assertief op te treden of te complimenteren. Als predikant door uw prediking, uw reactie op een initiatief of uw voorbeeld. Als teamleider door het wel of niet toekennen van een gratificatie. En uw mensen beïnvloeden u. Dat is wat Yukl in zijn definitie ons leert als fundamenteel principe onder leiderschap.

Cialdini, sociaal psycholoog en onderzoeker op het gebied van beïnvloeding en overtuiging, komt in zijn beroemde boek⁵ tot zes – en later – zeven universele principes van beïnvloeding die in allerlei disciplines zijn uitgewerkt:

1. **Wederkerigheid:** mensen zijn geneigd iets terug te doen voor iemand als diegene iets voor hen heeft gedaan: geven en nemen leidt tot wederzijdse afhankelijkheid.
2. **Commitment en consistentie:** mensen hebben de neiging om consistent te blijven met hun eerdere acties en beslissingen. Commitment van iemand op een klein verzoek of idee, maakt de kans groter dat deze persoon later grotere verzoeken of ideeën zal accepteren.
3. **Sociale bewijskracht:** mensen hebben de neiging om het gedrag van anderen te volgen als ze zich in onzekere situaties bevinden. En als veel mensen iets doen of geloven, het waarschijnlijk de juiste manier is.
4. **Sympathie:** mensen zijn eerder geneigd om iets te doen voor iemand die ze aardig vinden.
5. **Autoriteit:** mensen hebben de neiging om te luisteren naar en te gehoorzamen aan mensen die als autoriteit of expert worden gezien.
6. **Schaarste:** mensen hebben de neiging om meer waarde te hechten aan dingen die schaars zijn.
7. **Eenheid:** mensen hebben de neiging om zich te identificeren met en te handelen voor groepen waarvan ze zich deel voelen.

Hoe doet u dit? Hoe ziet u beïnvloeding eruit? Wat is een moreel-ethische vraag. U voelt denk ik aan dat we dan steeds dichterbij het centrale thema van dit symposium komen. Vanuit de literatuur weten we dat er verschillende **aanvliegroutes** zijn te nemen in het beïnvloeden.

⁴ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 26. De vertaling en lichte bewerking is van Van Saane in: J. van Saane, *Geloofwaardig leiderschap*, 13.

⁵ R. Scaldini, *Influence: The Psychology of Persuasion*.

- U kunt beïnvloeden via de **top-down-route**. U ordonneert, controleert, vaardigt uit, regisseert omdat u van mening bent dat u het meeste overzicht en inzicht hebt. Misschien ook wel de meeste kennis en ervaring. Vanuit een flink verantwoordelijkheidsgevoel leeft de indruk dat als u er niet bovenop zit, het niet goed gaat. U zoekt houvast in reglementen en kerkordes.
- U kunt ook beïnvloeden via de **bottom-up-route**. U spreidt en verdeelt leiderschap en wilt mensen vooral betrokken en verantwoordelijk maken. Dat doet u door hen ruimte te geven. Mensen worden aangemoedigd zelf initiatief te nemen, ook als dit niet gelijk goed gaat. Uw zelfbeeld is dat het succes niet alleen van uw inbreng en rol afhangt.
- U kunt ook beïnvloeden via de **transactionele route**: U beïnvloedt door een transactie. U biedt salaris, de volger levert een tegenprestatie. Dat kan ook immaterieel. ‘Voor wat hoort wat’, is het adagium: ‘Ik voorzie in je levensonderhoud, daar staat tegenover dat jij je open stelt voor mijn opdracht/beïnvloeding’. Of binnen de kerkelijke context: ‘Loyale, niet kritische mensen, zijn potentiële kerkenraadsleden’.
- Een vierde beïnvloedingswijze is de **transformationele route**: U beïnvloedt uw mensen door in te zetten op betrokkenheid op de organisatie, op haar waarden, haar grondslag en haar doelen. U zet in op de missie en visie van de organisatie en verwacht verbinding en betrokkenheid.
- Als laatste noem ik de route via **inspiratie en charisma**. U beïnvloedt door uw charisma, door uw communicatieve vaardigheden. Door een goed verhaal. Er springt een vonk over. U bent op de zeepkist te vinden.

Daar waar een leider volgers beïnvloedt – en dat is leiderschap voor een belangrijk deel – speelt de **onderlinge verhouding** een grote rol. Er is sprake van een interactief beïnvloedingsproces tussen ongelijken. Niet als mens, maar wel wat betreft positie. Er is sprake van **macht** en van **machtsafstand**. Prof. Mulder spreekt in zijn publicaties over macht consequent over het samenspel tussen **machtigen en minder-machtigen**. In het proces van beïnvloeding – of het nu in de kerk, op school of in het bedrijf is – is dus sprake van een machtige en minder machtigen. U voelt wel aan: dat maakt dit thema plotseling ongemakkelijk. Want over macht spreken we liever niet. Misschien ontkennen we wel dat er sprake is van macht in onze gemeente of organisatie.

Mijn stelling is dat macht een gegeven is. Het is er. En niet alleen in Noord Korea, maar ook in school X of kerk Y. Laten we eens inzoomen op het fenomeen macht en even onze negatieve associaties terzijde schuiven. Macht is namelijk niet alleen een oorzaak voor veel teleurstelling, frustratie, ontevredenheid, maar ook onontkoombaar. En zelfs noodzakelijk en nuttig, mits verantwoord ingezet. Mulder definieert macht als ‘een relatie tussen ten minste twee individuen of groepen waarin de één richting kan geven aan het gedrag van de ander of dit gedrag kan bepalen, en wel meer dan omgekeerd’⁶. Opnieuw beïnvloeding dus. Waarbij macht niet alleen een eigenschap is van de machtige die graag macht wil uitoefenen omdat dat hem/haar aanspreekt, maar ook van de minder-machtige. Zij volgen immers de machtige en dat doen zij omdat zij daartoe gemotiveerd zijn. Door hun reacties op het gedrag van de machtigen bepalen de minder-machtigen het gedrag van de machtigen. Dat is sociale interactie.

Misschien bent u wat in verwarring. Dan vraag ik u die verwarring nog even toe te laten. Het wordt namelijk nog erger. De al eerder genoemde prof. Mulder komt op grond van onderzoek namelijk tot de

⁶ M. Mulder, *De logica van de macht*, 18.

conclusie dat een machtige een onbetrouwbare informant is. Tussen wat machtigen – lees predikanten, ouderlingen, directeuren, teamleiders – zeggen en wat ze doen bestaat een wereld van verschil. Machtigen zeggen: ik wil geen macht. Of: ik heb geen macht. Er is hier geen hiërarchie. Alles wat ik doe is ten dienste van mijn mensen.

Desondanks is er in de relatie en interactie sprake van macht. En dat is in veel gevallen nuttig en soms ook noodzakelijk. De grootte van de machtsverschillen en de wijze waarop macht wordt uitgeoefend is echter bepalend. Vanuit de menswetenschappen weten we dat leiders eigenschappen hebben die maken dat ze leider zijn: er is vaak sprake van een bovengemiddelde sociale intelligentie, goede communicatieve vaardigheden, zelfpositiviteit, een stevig zelfvertrouwen, grote doelgerichtheid en behoorlijk doeltreffend. Mooie kwaliteiten, die tegelijkertijd gevaarlijk zijn als het over macht gaat. Macht corrumpeert, is een verleiding. Macht daagt uit tot het vergroten van macht. Macht is een noodzakelijk en gevaarlijk bezit, zeker als je het langere tijd in dezelfde context bezit.

4. Volgers die leiderschap mogelijk maken

En er zijn mensen die volgen. Niet omdat ze het zo leuk vinden minder macht te hebben, maar omdat ze in hun relatie met de leider gemotiveerd zijn om hem te volgen. Zij maken hun keuze hierin, al is het vaak niet de eerste keuze. Om het thema van deze middag beter te begrijpen is het nuttig te begrijpen waarom de minder-machtigen volgen. Dat heeft te maken met de typen macht die door ons als leiders worden ingezet, bewust of onbewust. Een paar voorbeelden:

- U kunt **sanctiemacht** inzetten: u kunt uw volgers belonen of straffen. Degene zonder macht ziet iemand met macht als iemand die kan belonen en dat doet als de leider tevreden is. Of straft als dit niet het geval is. Die beloning kan fysiek en mentaal zijn en gaan over salaris, promotie, meer bevoegdheden, meer positie in de groep, respect, openlijke waardering, een eervolle taak of een ambt (of juist niet).
- U kunt **formele of legitieme macht** inzetten. De volger doet wat de leider wil (en doet niet wat deze niet wil) omdat hij meent dat hij zo hoort te handelen. Er is sprake van een formele machtsrelatie: een kind gehoorzaamt zijn ouders, een werknemer luistert naar zijn baas, een soldaat doet wat een officier zegt, een kerklid is ontvankelijk voor dat wat de ouderling aangeeft. Het is legitiem, het is vanzelfsprekend en verbonden aan een sociaal systeem. En u benadrukt dit, laadt deze formele macht met bijbelse noties, presenteert uzelf als Christusrepresentant.
- U kunt **expertmacht** inzetten. De volger schrijft aan de leider meer kennis en/of capaciteiten toe dan aan zichzelf. En hij acht de leider betrouwbaar, ook in het omgaan met deze kennis. U bent theoloog, belezen. U hebt bevindingen opgedaan die uniek zijn.
- U kunt ook **modelmacht of identificatiemacht** inzetten. De volger beschouwt de leider als model. Als identificatiefiguur. Hij laat zich inspireren door de leider, hij imiteert de leider, hij stijgt misschien wel boven zichzelf uit door dit inspirerende model.

Ik heb geprobeerd – vanuit het perspectief van de volger – zo neutraal mogelijk te beschrijven hoe de interactie tussen de machtige en minder-machtige verloopt. Hopelijk wordt duidelijk dat we niet zonder macht en machtsafstand kunnen. Het zou leiden tot anarchie, tot stagnatie, tot een vacuüm in organisaties en kerken met alle gevolgen van dien. Het gaat om:

- **bewustwording van uw machtspositie;**
- **om verantwoord gebruik van uw machtspositie;**
- **om het organiseren van tegenmacht om excessen te voorkomen.**

Neem bijvoorbeeld de laatstgenoemde modelmacht. We genieten van inspirerende leiders die iets weten te ontsteken bij hun mensen. En tegelijkertijd kan dit ontaarden in een leider die boven zichzelf uitstijgt, zichzelf bovenmenselijk waant en elke realiteit uit het oog verliest en als een sekteleider zijn invloed heeft op de mensen. Soms zelfs zover dat ze hun bezittingen verkopen of relaties aangaan met de leider.

De titel van dit symposium is ‘Gezag of macht?’ Een ongemakkelijke titel, zeker met het vraagteken erachter. Alsof er een keuze is. Macht is een gegeven. En gezag hópelijk ook. Maar dat is niet vanzelfsprekend. En steeds minder vanzelfsprekend. Sociologisch wordt gezag vaak gedefinieerd als ‘aanvaarde, erkende macht van de gevolmachtigde’. De volger erkent de positie van de leider en stelt zich onder het gezag. Hij laat zich door hem of haar gezeggen. De volger erkent de macht die de leider heeft als legitiem. Samenvattend: macht is het primaire domein van de leider. Hij of zij is verantwoordelijk voor de wijze waarop macht wordt ingezet. Gezag is het primaire domein van de volger. Hij bepaalt of de leider gezag van hem krijgt. Om functioneel samen te leven en te werken zijn beiden nodig, in de juiste proporties.

Niemand hier zal opkijken als ik zeg dat dit in 2024 minder vanzelfsprekend is dan decennia geleden. Het is balanceren geblazen. Onze samenleving nivelleert ook op dit terrein; gezag moet een leider verdienen en is niet meer vanzelfsprekend. En binnen de leiderschapstheorie – en ook in organisaties - leidt dit al enkele jaren tot veel aandacht voor **gespreid of gedeeld leiderschap**. De ondertitels van twee publicatie hierover luiden veelzeggend: ‘Waar leiders kunnen volgen en volgers kunnen leiden’⁷ en ‘Van oud naar nieuw leidinggeven’⁸. Nieuwe vormen van leiderschap dus. Waarbij leiderschap (en dus macht) geen statisch gegeven is dat gekoppeld is aan één persoon in een specifieke functie of positie. Afhankelijk van de situatie kunnen mensen leiderschapsactiviteiten uitoefenen of volgersgedrag tonen. In veel van deze publicaties wordt gespreid of gedeeld leiderschap gezien als **nieuw leidinggeven**, waarbij het oude paradigma waarin de leidinggevende ‘boven andere mensen staat’⁹ en leiderschap ‘een kwestie van macht is’ (met de daarbij behorende gedragingen en motieven) als **oud leiderschap** wordt getypeerd. Nog een citaat ter illustratie om de manier van kijken en denken beter te begrijpen: ‘Leiderschap staat gelijk met als sterk gezien worden, de dingen onder controle hebben. [...] Het gebruik van harde macht en gezag hoort erbij: iemand moet ingrijpen als het fout loopt. [...] Motivationeel draait leidinggeven voor verticale leiders om status, macht of plichtsbewustzijn. In een hiërarchie wordt verwacht dat je loyaal en gehoorzaam bent naar boven toe: je voert trouw uit. [...] Hiërarchieën trekken niet alleen plichtsgewuste maar ook statusgedreven leiders aan. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer privileges’¹⁰.

⁷ B. van Rossum, *Gespreid leiderschap; waar leiders kunnen volgen en volgers kunnen leiden*.

⁸ K. Marichal en K. Wouters, *Naar gedeeld leiderschap; van oud naar nieuw leidinggeven*.

⁹ K. Marichal en K. Wouters, *Naar gedeeld leiderschap; van oud naar nieuw leidinggeven*, 31.

¹⁰ K. Marichal en K. Wouters, *Naar gedeeld leiderschap; van oud naar nieuw leidinggeven*, 32.

5. Beïnvloeding in de christelijke gemeente

Bewust heb ik tot nu toe een theoretisch overzicht gegeven, gebaseerd op algemene leiderschapstheorieën en inzichten. Veel inzichten zullen ook in christelijk/reformatorische organisaties en instellingen toegepast worden. Al is er zeker nog veel te zeggen over het eigene van leiderschap binnen een identiteitsgebonden instelling als een reformatorische school of zorginstelling waar een zogenaamd christelijk leider christelijk leiderschap in praktijk brengt. Dit thema laat ik in mijn bijdrage nu rusten.

We zoomen nu in op de christelijke gemeente en proberen verbanden te leggen tussen leiderschapstheorie en ambts-theologie. Wat kunnen we met deze inzichten binnen de context van de kerk? Hoe verhouden deze inzichten zich tot ambts-theologische noties? Kunnen inzichten vanuit seculiere bronnen ons helpen om onze eigen context en ons eigen handelen beter te begrijpen? Het is één van de onderzoeksvragen in het kader van mijn promotie en ik denk dat dit – zij het alert en voorzichtig – zeker kan. En ook nuttig ingezet kan en moet worden.

Er zijn hier leiders binnen de kerk. En misschien voelen ze zich geen leider, of noemen ze zichzelf liever dienaar of juist ambtsdrager. Maar hoe het ook zij: er is ook in de kerk sprake van voortdurende beïnvloeding tussen leider en volgers. Wel is het belangrijk om – ontologisch – eerst te kijken naar het wezenlijke van de christelijke gemeente. Wat typeert haar in essentie? En hoe verhoudt zich dit tot de maatschappelijke organisatie of de onderneming? Hier zou veel meer over te zeggen zijn, maar vanwege de tijd volsta ik met een samenvatting.

Leidend uitgangspunt is de belijdenis dat Christus het Hoofd is van Zijn kerk, ook op aarde. Hij heeft haar duur gekocht en regeert haar door Woord en Geest. Hij heeft alle macht in hemel en op aarde. En dus ook in de kerk en over de leiders en volgers in de kerk. Die macht heeft Hij niet overgedragen aan mensen. Wel gebruikt hij – om met Calvijn te spreken – ‘kleine mensjes’ om een dienst te vervullen. Hij roept en bekwaamt hen om onder Zijn gezag te dienen. Hun macht is begrenst en genormeerd en de gemeente wordt opgeroepen zich te laten gezeggen en zich te onderwerpen aan het Woord waarmee predikanten, ouderlingen en diakenen komen. Leidinggeven in de kerk is de kerk van Christus bij Christus en Zijn Woord bewaren.

De Bijbel reikt ons veel onderwijs aan over het ‘hoe’: Hoe dient die beïnvloeding, dat leidinggeven, die interactie plaats te vinden? Ik noem drie voorbeelden. Tijdens de paasmaaltijd wast Jezus de voeten van Zijn discipelen en zegt Hij het: ‘Ik heb u een voorbeeld gegeven, opdat gelijkewijs Ik u gedaan heb, gijlieden ook doet. Een dienstknecht is niet meerder dan zijn heer’¹¹. En wie denkt niet aan de bekende woorden uit Markus 10. Er ontstaat onrust onder de discipelen omdat Jacobus en Johannes of hun moeder de beste plaats naast Jezus begeren. Dan zegt Jezus: ‘Gij weet dat degenen die geacht worden oversten te zijn der volken, heerschappij voeren over hen, en hun groten gebruiken macht over hen. Doch alzo zal het onder u niet zijn; maar zo wie onder u groot zal willen worden, die zal uw dienaar zijn. En zo wie van u de eerste zal willen worden, die zal aller dienstknecht zijn. Want de Zoon des mensen is niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen en Zijn ziel te geven tot een rantsoen voor velen’¹². Als derde wil ik Petrus noemen omdat hij sterk de nadruk legt op de manier waarop

¹¹ Johannes 13:15.

¹² Markus 10: 42-45.

ouderlingen leiding dienen te geven. 'Wijd de kudde van God, [...] niet uit bedwang, maar gewilliglijk; niet om vuil gewin, maar met een volvaardig gemoed; niet als heerschappij voerende over het erfdeel des Heeren, maar als voorbeelden van de kudde geworden zijnde'¹³.

Wat valt op als we het thema macht en gezag als leider en volger deze middag plaatsen binnen de context van de christelijke gemeente? Ik wil enkele zaken noemen in het kader van deze middag:

1. Er is een duidelijke opdracht voor leiders: weid de kudde van God. Houdt opzicht over haar. Zij hebben macht ontvangen om – opzichthoudend - het goede te zoeken voor de kudde.
2. Deze kudde of gemeente is niet hun kudde of hun gemeente, maar Gods gemeente. Dat maakt bescheiden en ontvankelijk. Prof. Van Bruggen zegt: 'Christus heeft Zijn kerk niet overgeleverd in de handen van mensen'¹⁴. En Calvijn vestigt hier eveneens de aandacht op als hij schrijft dat God Zijn recht en eer niet overdraagt op mensen. Maar dat Hij Zijn eigen werk volbrengt door de mond van mensen, net als een handwerksman gereedschap gebruikt¹⁵. De leider, de ambtsdrager is niet meer dan gereedschap in de handen van God.
3. Talloze malen wordt het woord 'diaconia' gebruikt in deze context: Dienen, dienaar-zijn. En soms zelfs een woord dat we met 'slaaf' vertalen. Van machtsmisbruik en heerschappij, gewichtigheid en eigen belang kan geen sprake zijn. Het ingeburgerde begrip 'ambt' of ambtsdrager' wat veelvuldig en soms ook gewichtig gebruikt wordt, komt in het Nieuwe Testament niet voor.
4. De gemeente wordt opgeroepen de 'mannen als dienstknechten van God'¹⁶ te ontvangen en zich 'gewillig onder hun opzicht en regering' te stellen. Het Formulier ter bevestiging van predikanten spreekt de gemeente als volgt aan: 'Geliefde Christenen, ontvangt dezen uw dienaar in den Heere met alle blijdschap, en houdt de zodanigen in grote waarde. Gedenkt dat God Zelf u door hem aanspreekt en bidt. Neemt dan het woord aan, hetwelk hij u volgens de Heilige Schrift zal verkondigen, niet als der mensen woord, maar (gelijk het waarlijk is) als Gods Woord.
5. Machtsmisbruik ligt op de loer omdat zondige mensen invulling geven aan Jezus' opdracht. Een kerkhistorische exercitie over de ontwikkeling van de ambten in 20 eeuwen kerkgeschiedenis doet het schaamrood naar de kaken stijgen. Juist daarom is macht op verschillende manieren gelimiteerd en genormeerd. Er zijn meerdere vergaderingen, er zijn beroepsmogelijkheden, er zijn tuchtmogelijkheden (ook tegen ambtsdragers), er is een afgebakende ambtstermijn, etc.
6. In het kader van dit symposium wil ik bij een andere beschermingsmechanisme tegen machtsmisbruik wat uitgebreider stilstaan. En dat betreft het leidinggeven in Gods Kerk als een gedeelde verantwoordelijkheid. Er is macht, maar er moet ook tegenmacht zijn. Opvallend vaak wordt in het NT over ouderlingen in de gemeente gesproken in meervoudsvorm. En het Formulier ter bevestiging van ouderlingen en diakenen roept de ouderlingen op toezicht te houden op de leer en de wandel van de Dienaren van het Woord.
7. De kerkenraad is bij uitstek de plaats waar gereflecteerd zou moeten worden op de machtsuitoefening. Hoe staat het er binnen onze gemeenschap voor? En binnen onze kerkenraad? Na eeuwenlange machtsuitoefening binnen de Roomse kerk was men er in de 16^e eeuw van doordrongen: dit kan en mag niet. Veelzeggend is het fragment uit het

¹³ 1 Petrus 5: 2 en 3.

¹⁴ J. van Bruggen, *Ambten in de apostolische kerk*, 165.

¹⁵ J. Calvijn, *Institutie boek IV*, 3-1.

¹⁶ Formulier ter bevestiging van ouderlingen en diakenen.

bevestigingsformulier voor ouderlingen en diakenen: ‘Bovendien is het goed dat bij de dienaars des Woords zodanige mannen tot mederegeerders gevoegd worden, teneinde daardoor uit de gemeente Gods te meer geweerd worde alle tirannie en heerschappij, die lichter (gemakkelijker) kan inbreken wanneer bij één alleen, of bij zeer weinigen, de regering staat’¹⁷.

Er is en wordt veel gedebatteerd over de gelijkheid/pariteit tussen de drie ambten onderling. Is er binnen de kerkenraad sprake van formele machtsverschillen? Worden de diakenen geacht hun mond te houden? Wat vindt er in de onderstroom plaats? Is de cultuur gezond? Is het veilig genoeg om feedback te geven, wordt er met elkaar gesproken en niet over elkaar? Belangrijke voorwaarden die ons vanuit de leiderschapstheorie worden aangedragen.

Ik vind pleidooien voor een bisschop – en ook een classispredikant – een gevaarlijke ontwikkeling. Evenals het spreken over een hoger en lager ambt, zoals Koelman¹⁸ deed en in een kanttekening wordt beschreven¹⁹. Prof. Zondag zal zijn bijdrage zo ingaan op het besprokene en beschrevene tijdens het Convent van Wezel (1568) en de Synode van Emden (1571) met betrekking tot de pariteit tussen de ambten onderling en de weerslag van deze principes in de DKO en andere kerkordes²⁰.

6. Afsluitend

We hebben een poging gedaan het thema – theoretisch en bijbels-theologisch – in te leiden. In het besef veel slechts aangestipt of niet genoemd te hebben. Er zou in dit kader nog veel te zeggen zijn over Christusrepresentatie, over de positie van de gemeente, over Christologie en Pneumatologie, over dat wat er beschreven staat en geformaliseerd is versus wat er in de praktijk, in de onderstroom, daadwerkelijk plaatsvindt, enzovoorts. Misschien op een later moment.

Het ging over macht *en* gezag. Als het goed is, is er op gepaste wijze sprake van zowel macht als van gezag. Van leiders die de verantwoordelijkheid voelen en volgers die zich laten gezeggen. Gezamenlijk verenigd onder Hem die alle macht heeft in hemel en op aarde. Christus is de enige met absolute macht. Niemand van ons kan zeggen dé macht te hebben, hoe interessant of invloedrijk onze positie ook is. Elke leider is zowel met macht bekleed, als ook altijd volger en als het goed is gezagsgetrouw. Macht en gezag komen niet alleen samen binnen een organisatie of kerk en interacteren met elkaar. Macht en gezag komen ook samen in mijn ‘zijn’: ik heb de opdracht leiding te geven en verantwoord

¹⁷ Formulier ter bevestiging van ouderlingen en diakenen.

¹⁸ C. Graafland, *Gedachten over het ambt*, 128.

¹⁹ Het betreft een kanttekening in de Statenvertaling bij 1 Timotheüs 3:13 waar het gaat over de diakenen die wel – of goed – gediend hebben en zichzelf een goede opgang verkrijgen. De kanttekenaren leggen dit als volgt uit: ‘of een goede achting en aanzien in Gods gemeente, of ook een toegang tot meerdere en hogere diensten; namelijk des ouderlingschaps of van het leerambt, gelijk ook bij de ouden veel gebruikelijk is geweest’.

²⁰ De pariteit/gelijkheid tussen de ambten onderling is niet ondubbelzinnig terug te vinden in de DKO. Ook lijkt er een verschil te worden gemaakt tussen predikanten enerzijds en ouderlingen/diaken anderzijds. Mijn suggestie zou zijn bij een volgende herziening een formulering te kiezen die recht doet aan de pariteit tussen de ambten. Ik vind artikel VI uit de PKN-kerkorde hiertoe een goed vertrekpunt: ‘Opdat niet het ene ambt over het andere, de ene ambtsdrager over de andere, noch de ene gemeente over de andere heerse, maar alles wordt gericht op de gehoorzaamheid aan Christus, het Hoofd van de Kerk, is de leiding in de kerk toevertrouwd aan ambtelijke vergaderingen’.

om te gaan met macht en tegelijkertijd heb ik de verantwoordelijkheid me te laten gezeggen door gezag te respecteren.

Ik wil mijn bijdrage afsluiten met enkele verzen uit de derde zendbrief van Johannes. Hij voert ene Diotrefes op. Een leider waarvan we lezen dat hij dictatoriale trekjes heeft. Nadat in het eerste deel van de brief Gajus wordt geprezen, wordt vanaf vers 9 Diotrefes als tegenpool neergezet. Hij is uit op meer macht en invloed in de gemeente. Meer dan hij al heeft. Deze Diotrefes moet door Johannes als een gevaarlijk man gezien zijn; naast de grootste fout – het machtsstreven – maakt Johannes hem zes verwijten: hij speelt de baas, hij ontvangt de oudste niet, hij belastert de oudsten, hij is ongastvrij, hij belemmert anderen om gastvrij te zijn en hij zet goede mensen uit de gemeente.

‘Geliefde’, zo eindigt Johannes, ‘volg het kwade niet na, maar het goede. Die goed doet, is uit God; maar die kwaad doet, heeft God niet gezien’. Ons voorbeeld in het verantwoord omgaan met macht, is bepalend voor het gezag dat we mogen verwachten.

Dick Both