

# LEIDERSCHAP DELEN

Over wat leiderschap is en hoe je het deelt met nieuwe mensen

Versie 17 augustus 2016

**Leiderschap, we vinden het in Nederland een beetje eng. Ook in de kerk. We leven in een plat land en iemand die zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt loopt gevaar. Toch is leiderschap wezenlijk voor de ontwikkeling van een gezonde pioniersplek.**

Bij dit kernthema kijken we naar leiderschap: wat is dat eigenlijk? Tijdens de pionierstraining kijken we ook naar hoe leiderschap functioneert in *jouw* pioniersteam. Tot slot staan we stil bij het *delen* van leiderschap met nieuwe mensen.

## EEN DUIDELIJK BAAS

In veel andere culturen zijn mensen die de baas zijn ook echt de baas. Sterker nog, ze zijn dat graag en anderen kijken naar hen op. Hiërarchie is geen probleem. Natuurlijk heeft dat gevaarlijke kanten: het kan leiden tot onderdrukking, manipulatie en zelfs dictatorschap. Dat is precies de reden waarom veel Nederlanders terugschrikken voor 'leiders' en 'leiderschap'. Toch zijn leiders nodig, want zonder zal het niet gaan. Dat begint al in het klein: in gezinnen, in de buurt, in school. Eén of meer mensen nemen het voortouw, iemand staat voor de klas, iemand geeft leiding.

Zonder leiderschap stagneert alles, dan blijft het zoals het is. Dat is het laatste dat je wilt bij de start van een pioniersplek. Mét goed leiderschap kom je verder, kun je knopen doorhakken en telkens opnieuw reageren op wat er op je af komt, in wisselende omstandigheden. Dat is overal, en zeker in een pioniersplek, erg belangrijk.

**Zonder leiderschap stagneert  
alles, dan blijft het zoals het is.**

## DIENEN ALS HET ANTWOORD?

Vaak denken we bij 'leiders' onwillekeurig aan een man, die bovenaan een piramide staat en die de baas is. Veel testosteron, weinig tegenspraak. In de kerk roepen we vervolgens snel: "Een echte leider dient!" En we zeggen allemaal 'ja en amen', want dat is wat Jezus zegt in Marcus 10.

Als je de belangrijkste wilt zijn, moet je de anderen dienen. Als je de voornaamste wilt zijn, moet je de anderen dienen zoals een slaaf doet. Want ook ik, de Mensenzoon, ben niet gekomen om over mensen te heersen. Ik ben er juist om mensen te dienen. Ik zal mijn leven geven om veel mensen te redden.

De houding van de leider is dus de houding van iemand die dient. Het gaat hem of haar niet om zichzelf, maar om anderen. Tegelijk kan een beroep op zo'n tekst een dooddooener worden, dan doen we niets meer met de *inhoud* van leiderschap. Met het citeren van Marcus 10

wordt dat moeilijke onderwerp dan weer buiten de deur gezet. In de Bijbelverhalen zie je intussen veel leiders. Bij de start van nieuwe gemeenten, bijvoorbeeld in Handelingen 14:23, speelt al snel de aanstelling van oudsten. En denk ook aan Mozes, Mirjam, David, Abisag, Debora, Gideon, Petrus, Paulus en Priscilla.

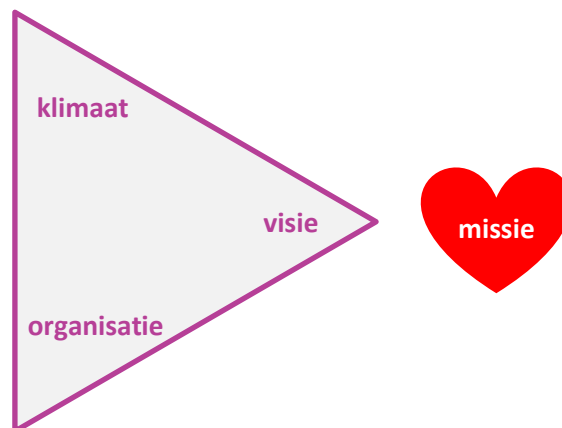
Maar wat kenmerkt een leider eigenlijk? Paulus heeft het zelfs over de 'gave van leiderschap' in Romeinen 12. Het gaat om mensen die de verantwoordelijkheid nemen, voorop lopen, een richting wijzen. Ze inspireren, ondersteunen, sturen bij en helpen anderen tot hun recht te komen.

## LEIDERSCHAP ALS PROCES

Tijdens de pionierstraining ligt de nadruk niet op de leider als *persoon*, maar op leiderschap als *proces*. Daarbij zullen we ontdekken dat leiderschap best ingewikkeld is.

Om leiderschap beter te begrijpen gebruiken we een model dat is geïnspireerd door dr. Robert Doornenbal. We kijken daarbij naar drie belangrijke aspecten van leiderschap: visieontwikkeling, cultuurontwikkeling en organisatieontwikkeling. Daarbij gaat het om drie *doorgaande* processen. Het is niet zo dat een van deze aspecten ooit helemaal klaar is.

Over de missie van het pioniersteam ging het tijdens de training over missie en teamcultuur. Waar doe je het samen allemaal voor? Wat drijft jullie? Zonder missie heeft een groep geen richting: je komt bij elkaar, maar je weet niet goed waartoe.



De missie is belangrijk voor de richting en het doel van je pioniersteam. Maar met alleen een missie bereik je niets. Een gezin kan een mooi reisdoel bepalen, maar als ze niet in de auto stappen, niet starten en niets doen om vooruit te komen, dan zullen ze hun reisdoel nooit bereiken. Er is meer nodig. Daarom kijken we naar drie aspecten van leiderschap:

- De **visie** is het beeld van hoe de missie werkelijkheid moet gaan worden. Welke activiteiten onderneem je? Wat is daarbij belangrijk? Wat is de eerstvolgende stap?
- Het **klimaat** gaat over de sfeer in je team en in je pioniersplek. Het klimaat is eigenlijk: 'de weersomstandigheden gemeten over een langere periode'. Dat betekent dat er wel eens een temperatuurdipje kan zijn, waardoor het even kil aanvoelt, maar dat is niet hetzelfde als het

klimaat. Wat is het klimaat in jouw pioniersteam en in de pioniersplek? Dat kan kil zijn, actiegericht, gezellig, benauwend, vrijblijvend, chaotisch, gedreven, enzovoort.

- De **organisatie** gaat over hoe dingen georganiseerd zijn. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoe worden besluiten genomen? Hoe zijn de taken verdeelt? Wie overlegt met wie? Daar is niet één oplossing voor die altijd werkt. De organisatie moet passen bij de omvang van de groep. Zo is voor een grote groep een steviger organisatie nodig dan voor een kleine.

## WIE FACILITEERT HET LEIDERSCHAPSPROCES?

De visie, de organisatie en het klimaat blijven in de loop van de jaren steeds weer om aandacht vragen. Je vindt een uitwerking daarvan in een ander artikel. Daarbij is het belangrijk dat er iemand voor zorgt dat deze ontwikkeling blijft doorgaan. De vraag is dan: wie start het gesprek hierover en houdt dat gaande? Wie faciliteert dit proces? Dat kan verschillen per pioniersplek:

- Er is een duidelijke teamleider die in alles *zelf* het voortouw neemt.
- Er is een teamleider die de rollen verdeelt, afhankelijk van wat er nodig is.
- De verschillende rollen zijn al (op een natuurlijk manier) verdeeld in het team, maar één teamlid weet zich verantwoordelijk voor het geheel en die agendeert wat er nodig is.
- De verschillende rollen zijn al (op een natuurlijk manier) verdeeld in het team, waarbij alle teamleden even verantwoordelijk zijn voor het geheel en ze samen agenderen wat nodig is.

Het één is niet per sé beter dan het ander. Belangrijk is wat past bij jullie persoonlijkheden, bij het ontwikkelingsstadium van jullie team en bij de context waarin jullie pionieren.

Als je dit gaat bespreken, schakel dan gerust jullie pionierbegeleider in. Want het kan behulpzaam zijn om dit proces af en toe te laten faciliteren door iemand *van buiten*. Hij of zij kan dit gesprek begeleiden zonder zelf belanghebbende te zijn.

## LEIDERSCHAP DELEN

Bij de start van een pioniersplek is het mooi als er vanaf het begin af aan een team is dat leiding geeft. Tegelijk is het dan soms nodig en belangrijk dat er iemand voorop gaat, een echte leider die richting wijst. Als er één persoon voorop gaat, is er wel het gevaar dat als hij of zij weggaat alles instort. Daarom: als iemand in het begin voorop gaat, kan dat best goed zijn. Maar als er in een pioniersplek na drie jaar nog geen teamvorming is qua leiderschap, dan dreigt er iets fout te gaan. Niet alleen vanwege het risico op instorting bij een vertrek van de voortrekker, maar ook omdat een team het mogelijk maakt dat een pioniersplek groter groeit. Meer mensen die betrokken zijn, geven meer mogelijkheden voor de pioniersplek.

## Als er in een pioniersplek na drie jaar nog geen teamvorming is, dan dreigt er iets fout te gaan.

Als het goed is, ben je als pionier steeds bezig bent met vragen als: 'Wie kan ik betrekken bij het pioniersteam? Wie wil er samen met ons de schouders onder zetten? Hoe draagt de voortrekker zijn of haar kennis en vaardigheden over aan anderen?'

En wie vraag je dan deel te worden van je team? Wie kan het stokje van jou overnemen? Het is goed daarover na te denken. Bij je afwegingen rond iemand kun je jezelf de volgende vragen stellen:

- Is het iemand die de missie en visie van de pioniersplek deelt?
- Is het iemand die trouw is, die doet wat hij of zij zegt?
- Heeft iemand de gaven en talenten aan boord die nodig zijn?
- Heeft iemand genoeg tijd en energie in deze fase van het leven om dit te doen?
- Is er een 'klik', is er een leuke chemie met iemand? Natuurlijk vraag je niet alleen je 'vriendjes', maar het is legitiem om te kijken naar een 'klik' als het gaat om teamvorming.

## HOE HELP JE IEMAND OP WEG?

Het overdragen en doorgeven van leiderschap aan nieuwe mensen, dat is een proces. Je gooit mensen niet zomaar in het diepe, waarbij ze het zelf maar moeten uitzoeken. Dus hoe kun je iemand op weg helpen? We geven je een paar tips:

- Zorg voor een duidelijke taakomschrijving, het liefst in overleg met degene die je vraagt.
- Zorg voor een 'mentor', iemand bij wie de nieuwkomer terecht kan en die ondersteunt.
- Schakel mensen in op wat ze kunnen, niet op wat ze niet kunnen. Daag mensen soms ook uit om iets nieuws te proberen.
- Zorg voor een sfeer van bemoediging, van oog voor elkaar en elkaar positief verder helpen.
- Maak duidelijk dat falen mag.
- Blijf zelf leren, ook van nieuwe teamleden.

## BEGIN NIET TE LAAT

Nieuwe mensen betrekken gaat nooit van de één op de andere dag. Het is een lang proces, denk aan jaren. Jaren waarin je mensen ondersteunt in hun ontwikkeling en waarin je meer en meer deelt van de visie. Denk daarom nu al na over uitbreiding van je pioniersteam. Want als je pas gaat nadenken over overdracht op het moment dat je je eigen afscheid overweegt, dan ben je te laat.

## TIPS TOT SLOT

Een paar tips nog tot slot, als het gaat om het overdragen en verbreden van leiderschap:

- Denk niet te snel dat iemand wel niet zal willen. Vraag het.
- Denk niet te snel dat iemand niet geschikt is. Laat je verrassen, je kent iemand vaak maar beperkt. En hij of zij kan ook groeien in visie, competenties en betrokkenheid.
- Mensen hoeven niet meteen in het diepe te springen, vraag ze om een tijdje mee te lopen ter kennismaking en om wat mee te maken (wees gericht: b.v. drie maanden).
- Denk niet te snel dat je mensen overvraagt, dat ze geen tijd hebben, te druk zijn. De ervaring leert dat juist drukbezette mensen eerder tijd willen maken.
- Ga in gesprek met degene die je op het oog hebt en vraag goed door: 'Wat past bij jou? Wat kun je, hoeveel tijd heb je wél? Wat houdt je tegen?'

[www.protestantsekerk.nl/pionieren](http://www.protestantsekerk.nl/pionieren)

*Landelijk team pionieren*

[missionair@protestantsekerk.nl](mailto:missionair@protestantsekerk.nl)

030 880 1892