



Emeritaatslezing door
Prof. dr. Jack Barentsen

‘Wie zijn wij,
hier en nu?’

**KWETSBAAR LEIDINGGEVEN
VANUIT DE KERK IN DE MARGE**



Evangelische Theologische Faculteit, Leuven



'Wie zijn wij, hier en nu?'

**KWETSBAAR LEIDINGGEVEN
VANUIT DE KERK IN DE MARGE**

- 2025 -

© 2025 Jack Barentsen, ETF Leuven

Alle rechten voorbehouden.

'Wie zijn wij, hier en nu?' Kwetsbaar leidinggeven vanuit de kerk in de marge

Evangelische Theologische Faculteit, Leuven
Sint-Jansbergsesteenweg 97
3001 Leuven, België

Design

Left Lane

Foto omslag

Shutterstock

Foto Jack Barentsen

ETF Leuven

ISBN 9789463961202

www.etf.edu

'Wie zijn wij, hier en nu?'

KWETSBAAR LEIDINGGEVEN VANUIT DE KERK IN DE MARGE

Jack Barentsen

Door Jack Barentsen, 23 mei 2025,
ter gelegenheid van zijn a.s. emeritaat.

Evangelische Theologische Faculteit, Leuven



Curriculum Vitae

Jack Barentsen (1958), opgegroeid in Breda en Rotterdam, studeerde natuurkunde, filosofie en theologie in de USA. Samen met zijn vrouw Patricia verhuisde hij in 1988 naar Zuid-Limburg in Nederland als zendeling en kerkplanter, met een concentratie op discipelschap en

leiderschapontwikkeling. In 2001 raakte hij, nog steeds als zendeling, betrokken bij de Evangelische Theologische Faculteit in Leuven (B), met onderwijs in zowel Praktische Theologie (Evangelistiek, Gemeenteonderwijs) als in de vakgroep Nieuwe Testament, waar hij promoveerde op onderzoek naar de ontwikkeling van leiderschap in de vroege kerk (*Emerging Leadership in the Pauline Mission: A Social Identity Perspective*, 2011). In 2010 stapte hij over naar de vakgroep Praktische Theologie, en richtte zijn onderwijs en onderzoek op vormen van kerkelijk en religieus leiderschap in diverse landen. In 2018 werd hij aangesteld als hoogleraar Praktische Theologie. Hij publiceerde boeken over evangelische kerken in Belgische steden (*Zoektocht naar hoop voor de stad*, 2019), over praktische ecclesiologie voor de kerk van vandaag (*Wakker in Gods wereld: Kerk-zijn in de 21e eeuw*, 2024), en over evangelisch zendingswerk in Zuid-Nederland (*Licht onder de rivieren: Evangelische gemeentestichting in Zuid-Nederland*, verschijnt in september 2025).

Tevens is hij sinds 2010 als senior onderzoeker verbonden aan het Institute of Leadership and Social Ethics van de ETF Leuven. Hij publiceerde als redactielid en auteur boeken met *ILSE: Leadership, Spirituality and Innovation* (2014), *Christian Leadership in a Changing World: Perspectives from Africa and Europe* (2016), *The End of Leadership? Leadership and Authority at Crossroads* (2017), *Increasing Diversity: Loss of Control or Adaptive Identity Construction* (2018), *Bridge-Building Leadership in a Polarizing World* (2023), en *The S/spirit of Our Leadership* (2025, nog te verschijnen).

Hij is getrouwd en heeft twee dochters, twee schoonzons en drie kleinkinderen, en is betrokken bij baptistengemeente De Rank Rivierenland vlakbij zijn woonplaats Houten (NL).

Samenvatting

In deze rede kijk ik eerst terug op mijn academische werk rondom kerkleiderschap. Dit werk situeert zich in een sterk veranderende context in West-Europa en Noord-Amerika, waar ik me als evangelisch theoloog aan een evangelisch-protestantse instelling heb bezig gehouden met de vraag: Hoe verhouden de kerk en haar leiders zich tot de vele ingrijpende maatschappelijke veranderingen?

Een thema dat ik tot nog toe niet heb gethematiseerd is de marginale status van de Westerse kerk, en dan met name de protestants-evangelische kerken in België en Nederland. In de meeste westerse landen lopen kerken sterk terug, op enkele uitzonderingen na. Deze kerken doen veel om deze neergang terug te dringen, maar het verlies van de centrale plaats van de kerk in cultuur en maatschappij lijkt onomkeerbaar. De kerken bevinden zich nu grotendeels in de maatschappelijke marge. Ik stel hierbij de vraag: Welke invloed heeft deze marginale status voor het leiderschap in westerse kerken in het algemeen?

Voor een theologische oriëntatie op deze marginale status sta ik eerst stil bij een trinitarisch perspectief op het heil. Het heilbrengende werk van de Vader, de zelfopoffering van de Zoon, en de bekrachtiging door de heilige Geest, blijken steeds plaats te vinden met veel aandacht voor verdrukten en armen, ofwel: voor mensen in de marge. De constatering dat Gods heilswerk vaak in die marge plaatsvindt, legitimeert vormen van kerkleiderschap die in, met en vanuit die marge leidinggeven in de kerk, met profetische stem in de maatschappij.

Ik vul deze theologische oriëntatie aan met een antropologische bezinning op een mensvisie die past bij kerkleiderschap. Daartoe licht ik de zintuiglijke en lichamelijke dimensie van ons menszijn eruit. Deze dimensie laat zien hoe menszijn vooral wordt bepaald door relationaliteit, gemeenschapszijn en moreel besef, terwijl mensen al lerend, kennend en zingevend participeren in de werkelijkheid waarin ze zijn ingebed. De relationele en participerende

dimensies van ons menszijn maken mensen inherent kwetsbaar. Dat roept op tot het koesteren en beschermen van wat dierbaar is, waarbij ook schadelijke praktijken ontstaan, zoals dominantie, manipulatie, en machtsmisbruik.

Deze theologische en antropologische oriëntatie resulteren ten slotte in drie kerntaken voor kerkleiderschap. Dat begint bij het creëren en bewaren van veilige plaatsen voor dialoog, experiment, en participatie, zodat in openheid en gastvrijheid een veilige ruimte ontstaat voor verschil. Ten tweede is kerkleiderschap gericht op het bouwen aan gemeenschap, om mensen in solidariteit met elkaar en hun omgeving te verbinden, vanuit een zinvolle religieuze en sociale identiteit die herkenbaar en relevant is in de eigen context. Veilige plaatsen en een gezonde gemeenschap scheppen de voorwaarden voor de derde kerntaak van kerkleiderschap: leren samen te leren. In een complexe maatschappij met veel diversiteit en met ontwrichtende veranderingen, is gemeenschappelijke bezinning en groeiend onderscheidingsvermogen noodzakelijk, om sociaal, theologisch en spiritueel te kunnen duiden waartoe de gemeenschap is geroepen in haar context.

Met deze kerntaken kan kerkleiderschap zich uitstekend in de marge bewegen, omdat het mensen een stem geeft en bekrachtigt om gezamenlijk en op eigen wijze te participeren in de kerk en de samenleving, niet slechts *voor* de marge, maar ook *samenwerkend met* de marge, en om eventueel *vanuit* de marge een profetische stem in de maatschappij te zijn.

Inleiding

Als de bakens verschuiven, zullen opkomende leiders de aarde beërven, terwijl gevestigde leiders bemerken dat ze prachtig zijn toegerust om een wereld te besturen die niet meer bestaat.¹

Mijnheer de rector, mijnheer de decaan, geachte collega's uit de academie en het werkveld, studenten, familie, vrienden en andere aanwezigen, het is een voorrecht om u vanavond hier te treffen en ter gelegenheid van mijn aanstaande emeritaat deze lezing uit te mogen spreken. Na een studie wiskunde, natuurkunde en filosofie, mocht ik 13 jaar werken als gemeentestichtend zendeling in Zuid-Nederland. Daarna, nu 25 jaar geleden, begon ik geheel onverwacht en nogal naïef aan een academische loopbaan aan de Evangelische Theologische Faculteit (ETF), Leuven. Eerst promoveren in de vakgroep Nieuwe Testament, daarna verder als praktisch theoloog. Ik ben dankbaar voor de vele jaren van academisch werk, samen met geweldige collega's, en voor wat ik in die tijd mocht onderzoeken, schrijven en onderwijzen. Graag licht ik met u één lijn uit uit het vele academische werk.

We leven in een bijzonder complexe tijd. Tijdens de studiedag eerder vandaag is er al veel over gesproken.² De bakens verschuiven. Niet een beetje, niet af en toe, maar veel en voortdurend. In de maatschappij zien we groeiende diversiteit en polarisatie, niet in het minst vanwege de rol van digitale technologie die deze veranderingen enorm versnelt. Deze ontwikkelingen zijn de kerk niet voorbij gegaan. Je ziet veranderingen in

¹ Camery-Hoggatt begint zijn boek met een citaat van zijn favoriete schrijver Eric Hoffer, "In time of change learners inherit the earth while the learned find themselves beautifully equipped to deal with a world that no longer exists" (Mijn vertaling: "In tijden van verandering erven leerlingen de aarde, terwijl geleerden zich prachtig toegerust voelen om te gaan met een wereld die niet meer bestaat"). Eric Hoffer, *Reflections of the Human Condition*, 1973, zoals geciteerd in Jerry Camery-Hoggatt, *Connected at the Roots: A Preface to Practical Theology* (Eugene: Wipf & Stock, 2025), ix. Ik heb dit aansprekende citaat vrijelijk aangepast als kop boven mijn lezing.

² Een aantal bijdragen van de studiedag verschijnen eind 2025 in een speciaal nummer van *Handelingen: Tijdschrift voor praktische theologie en religiewetenschap*. Dat is open access via <https://handelingen.com/>.

de liturgie of eredienst, in de structuren van kerkleiderschap met rollen voor mannen en vrouwen, en in nieuwe vormen van spiritualiteit binnen en buiten de kerken. Bijgevolg liggen er grote uitdagingen voor jongere en zeker ook oudere generaties kerkleiders, voor pioniers en voor theologische opleidingen, om in deze context te voorzien in datgene wat nodig is om de geloofsgemeenschap duurzaam vorm te geven.

De afgelopen 20 jaar heb ik mij intensief met deze ontwikkelingen bezig gehouden. Zo heb ik met mijn collega's bij ons *Institute for Leadership and Social Ethics* (ILSE) conferenties over belangrijke vragen georganiseerd. Hoe kun je innovatie en spiritualiteit combineren in je leiderschap?³ Hoe ga je als leider om met diversiteit en identiteit?⁴ Is een voorganger ook een religieus ondernemer?⁵ Hoe kun je de veranderende structuren van gezag en macht verklaren en ermee omgaan?⁶ Hoe kun je als leider bruggen bouwen om polarisatie tegen te gaan?⁷ En: hoe kun je als missionair leider leerprocessen organiseren die de gemeenschap dicht bij God en dicht bij de actualiteit houden?⁸ Hieruit zijn diverse boeken voortgekomen over eigentijds leiderschap. Daarnaast heb ik ook veel studies geschreven over het leiderschap dat Paulus beoefende en stimuleerde doorheen zijn brieven. In al deze studies is de identiteit van de geloofsgemeenschap vaak een belangrijk thema. Theorieën van identiteitsleiderschap kleuren heel mijn academisch werk.⁹

³ Jack Barentsen, “Spirituality and Innovation: New Faces of Leadership?,” in *Leadership, Spirituality and Innovation*, ed. J. Barentsen and P. Nullens, vol. 1, Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics (Leuven: Peeters, 2014), 3–11.

⁴ Jack Barentsen, Volker Kessler, and Steven C. van den Heuvel, eds., *Increasing Diversity: Loss of Control or Adaptive Identity Construction*, vol. 5, Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics (Leuven: Peeters, 2018).

⁵ Jack Barentsen, “The Pastor as Entrepreneur? An Investigation of the Use and Value of ‘Entrepreneur’ as Metaphor for Pastoral Leadership,” in *Metaphors for Leading - Leading by Metaphors*, ed. S. Jung et al., vol. 6, Management – Ethik – Organisation (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2019), 75–88.

⁶ Jack Barentsen, “The End of Authority – and Its Legitimate Future: A Theological Assessment,” in *The End of Leadership*, ed. J. Barentsen, S. C. van den Heuvel, and P. Lin, vol. 4, Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics (Leuven: Peeters, 2017), 13–29.

⁷ Jack Barentsen, “Bridge-Building Leadership: Explorations on Behalf of a Broken World,” in *Bridge-Building Leadership in a Polarizing World*, ed. J. Barentsen and C. Tulp, vol. 8, Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics (Leuven: Peeters, 2024), 1–19.

⁸ Jack Barentsen, “Deep Learning in Liminal Situations: Bridge-Building Leadership in Faith Communities,” in *Bridge-Building Leadership in a Polarizing World*, ed. J. Barentsen and C. Tulp, vol. 8, Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics (Leuven: Peeters, 2024), 177–98.

⁹ S. Alexander Haslam, Stephen Reicher, and Michael J. Platow, *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, 2nd ed. (New York: Routledge, 2020).

Deze studies stonden telkens in het teken van grote maatschappelijke veranderingen, en de daarbij behorende verschuivende grenzen en bakens. Ik heb daarbij vaak gebruik gemaakt van sociologische en filosofische inzichten over onze maatschappij. Er kwamen dan grote woorden voorbij: secularisering, individualisering, globalisering, pluralisering, polarisering, fragmentarisering en digitalisering. Het verschuiven van zoveel bakens op zoveel fronten heeft tot vergaande verlegenheid geleid over welke morele uitspraken we nog kunnen doen in het publieke domein. Het publieke domein lijkt een soort waardenvrije plek geworden te zijn, waar we elkaar niet lastig willen vallen met privé morele en religieuze overtuigingen. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan zingeving, en is er een groot aanbod van humanistische, oosterse en christelijke leiderschapstrainingen die hieraan tegemoet komen. Dit laat de grote uitdaging zien voor geloofsgemeenschappen en hun leiders om een christelijke identiteit vorm te geven waarmee kerken midden in de samenleving staan, dienstbaar, verbindend en heilbrengend, en tegelijk helder en profetisch.

Opzet

In deze lezing werk ik een visie van kwetsbaar leiderschap uit, vanuit het perspectief van vooral de protestants-evangelische kerken in België en Nederland in de marge. Dit leiderschap vanuit de marge duid ik vervolgens theologisch door een trinitarische visie op leiderschap. De kerk belijdt een drie-enige God. Deze belijdenis bepaalt de roeping van de kerk en haar leiders om vooral heilbrengend, opofferend, en bekrachtigend dienstbaar te zijn. Vervolgens sta ik stil bij een mensbeeld dat geworteld is in ons lichamelijke bestaan, verbonden met elkaar en met de schepping, geroepen tot liefde en zorg te midden van gebrokenheid en kwetsbaarheid. Tot slot kom ik dan tot een aantal kernpraktijken van kwetsbaar leiderschap waarin deze trinitarische visie en dit mensbeeld tot hun recht komen.

Marginale status van de kerk

Eén lijn van analyse van kerkleiderschap is tot nog toe weinig gethematiseerd: de lijn van de kerk in de marge. Het gaat om de marginale status van kerk als gemeenschap, en als maatschappelijk en cultureel instituut. Wat betekent het begrip “marginale status”? Sociologisch gezien duidt “marginaal” op een plek aan de rand van de maatschappij, ver weg van het centrum van culturele of economische activiteit, zonder veel macht of invloed in het publieke domein. Dat kan om een aandachtswijk gaan, of om groepen mensen in de marge zoals personen met een handicap, zonder dak boven hun hoofd of in migratie.

Ook de kerk bevindt zich nu maatschappelijk gezien in de marge. Dan spreek ik vooral over Westerse landen, want op andere continenten ligt dat anders. Bijvoorbeeld, in Europa verkeren evangelische, charismatische en migrantenkerken vaak in de maatschappelijke marge, en zijn ze vanuit de maatschappelijke en kerkelijke marge ontstaan.¹⁰ Maar ook de traditionele kerken zijn ondertussen gemarginaliseerd. Hun grote kerktorens staan weliswaar nog goed zichtbaar in het centrum van stad of dorp, maar onder het dak bevindt zich vaak een gemeenschapscentrum of expositieruimte, een hotel, sportschool of boekenwinkel. Godsdienst is nog amper zichtbaar in de economie, het openbare leven en de politiek, en wordt steeds minder begrepen. Het onderzoek naar “God in Nederland” doet daar elke 10 jaar verslag van, specifiek voor de Nederlandse context.¹¹

Dit is natuurlijk allang bekend, en in de protestants-evangelische kerken was de gemeentegroeibeweging vanaf de jaren 1980 erop gericht om deze marginale status ongedaan te maken, om de kerk opnieuw in aantal te

¹⁰ Henk P. de Roest, “Ecclesiologies at the Margin,” in *The Routledge Companion to the Christian Church*, ed. G. Mannion, and L. Seymour Mudge (New York: Routledge, 2008), 251–71.

¹¹ Joris Kregting en Paul Vermeer, *God in Nederland 1966-2024* (Utrecht: Ten Have, 2025). Enige jaren geleden bracht het Catherijneconvent in Utrecht een tentoonstelling over het Gereformeerde leven, waarin duidelijk zichtbaar en voelbaar werd hoe *anders* deze wereld was dan die van de meeste Nederlanders op dat moment – waarmee impliciet het marginale karakter van vele kerken werd tentoongesteld.

doen toenemen en maatschappelijk gezien haar centrale plek weer in te nemen.¹² Het is ondertussen duidelijk dat dit niet is gelukt, en dat zelfs alle pioniersplekken en nieuwe kerkstichtingen niet tot een ommekeer hebben geleid.¹³ Zelfs de charismatische verwachtingen van een grote opwekking in het land of van de transformatie van de stad hebben er niet toe geleid dat de kerk haar marginale status van zich af kon schudden.

De marginale status van de protestants-evangelische kerken is een blijvertje. Sommige theologen zien dit als oordeel Gods over een verwaterend evangelie,¹⁴ en velen zijn bedroefd over deze realiteit en zouden het jammer vinden als kerken verdwijnen.¹⁵ Maar diverse theologen omarmen deze status door ze te vergelijken met die van de ballingschap van het volk Israël.¹⁶ En net zoals het volk Israël in de ballingschap niet door God werd verlaten maar een nieuwe roeping kreeg, juist als volk in de marge, zo krijgt ook de kerk een nieuwe roeping vanuit de marge.

Leiderschap en de marge?

De marginale status van de kerk is nog maar zelden doordacht vanuit het perspectief van kerkelijk leiderschap. Wat betekent de marginale status van de kerk voor het leidinggeven in de kerk?¹⁷

Eerst een paar opmerkingen over leiderschap in het algemeen. Er is een brede consensus dat leiderschap teveel vanuit een dominante positie over anderen is beoefend.¹⁸ De ander wordt tot meewerkend voorwerp gereduceerd, vaak tot slechts een bron van arbeid en productie. De leider

¹² Donald A. McGavran, *Understanding Church Growth; Fully Revised* (Grand Rapids: Eerdmans, 1980).

¹³ Aarnoud van der Deijl, *De toekomst van de kerk: Essay vol rouw en hoop* (Middelburg: Skandalon, 2023), <https://www.theologie.nl/boek/de-toekomst-van-de-kerk/>.

¹⁴ Wim Dekker, *Marginaal en missionair: Visie voor een krimpende kerk* (Zoetermeer: Boekencentrum, 2010).

¹⁵ Deijl, *De toekomst van de kerk*.

¹⁶ Michael Frost, *Exiles: Living Missionally in a Post-Christian Culture* (Peabody: Hendrickson, 2006); Stefan Paas, *Vreemdelingen en priesters: Christelijke missie in een postchristelijke omgeving* (Zoetermeer: Boekencentrum, 2015).

¹⁷ Cornelius Niemandt, *Missional Leadership*, vol. 7, HTS Religion & Society Series (Cape Town: AOSIS, 2019), 175–77, doi.org/10.4102/aosis.2019.BK108.

¹⁸ Barbara Kellerman, *The End of Leadership* (New York: Harper Business, 2012); Mary Uhl-Bien and Sonia Ospina, eds., *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*, Leadership Horizons (Charlotte: Information Age Pub., 2012).

moet dan de visionair en de strateeg zijn, die het beter weet dan anderen. De personen die leiding geven, blijken nog al te vaak witte, goed opgeleide, heteroseksuele mannen te zijn, waarmee allerlei vooroordelen over de typische mens ondoordacht worden meegenomen in het leiderschap.¹⁹

Hoewel met deze vormen van leiderschap veel goede dingen zijn bereikt, zien we nu ook de grenzen ervan. Dit soort dominante leiderschapsstijlen leiden bijzonder vaak tot leiderschapsmisbruik, tot giftig leiderschap, zelfs tot grensoverschrijdend gedrag.²⁰ Ook leidt deze vorm van leiderschap vaak tot uitbuiting van mens en natuur. Je zou deze vorm van leiderschap kunnen typeren als koloniaal of imperialistisch. Het gaat steeds om het groeien van het bedrijf of de organisatie tot een steeds groter marktaandeel.

Nu kun je dit soort zakelijk en politiek leiderschap niet zonder meer parallel schakelen met kerkleiderschap, maar toch verbazen de parallellen. Ten eerste hebben diverse kerkleiders vanuit verschillende tradities zich relatief dominant opgesteld tegenover de kerkleden.²¹ Deze kerkleiders wisten wat God bedoelde, droegen dat ook zo uit, en waren vaak relatief intolerant tegenover verschillende manieren van kerkzijn en tegenover andere interpretaties en theologieën. Recente evangelische voorbeelden komen van de Willow Creek beweging,²² Mars Hill,²³ en Hillsong,²⁴ zoals ze helaas ook in veel andere kerkelijke tradities te vinden zijn.

¹⁹ Kristina Lizardy-Hajbi, *Unraveling Religious Leadership: Power, Authority, and Decoloniality* (Minneapolis: Fortress, 2024).

²⁰ Dennis Tourish, *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective* (New York: Routledge, 2013); Jean Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--And How We Can Survive Them* (Oxford: Oxford University Press, 2005).

²¹ Lizardy-Hajbi, *Unraveling Religious Leadership*.

²² Many Brachear Pashman and Jeff Coen, "Hybels Steps down from Willow Creek Following Allegations of Misconduct," *Chicago Tribune*, April 11, 2018, <https://www.chicagotribune.com/news/breaking/ct-met-hybels-willow-creek-resigns-20180410-story.html>.

²³ Erik Petrik and Mike Coper, "The Rise and Fall of Mars Hill," *Christianity Today*, 2021, <https://www.christianitytoday.com/ct/podcasts/rise-and-fall-of-mars-hill/>.

²⁴ Rosie Clare Shorter, "'Who Cares for Men like Brian Houston?' The Hillsong Leader's Rise and Fall Is a Gripping Story, but How Was It Allowed to Happen?," *The Conversation*, February 27, 2024, <http://theconversation.com/who-cares-for-men-like-brian-houston-the-hillsong-leaders-rise-and-fall-is-a-gripping-story-but-how-was-it-allowed-to-happen-222810>.

Ten tweede zal het niemand ontgaan zijn dat ook binnen de kerken, en helaas in allerlei tradities, vaak juist door haar leiders veel misbruik heeft plaatsgevonden: machtsmisbruik, psychologisch misbruik en zelfs seksueel misbruik.²⁵ Is er niet structureel iets mis met hoe kerkleiderschap wordt vormgegeven – in alle diversiteit – waardoor ook in veel kerken dit soort misbruik regelmatig wordt gesignaleerd?

Ten derde zijn ook veel kerkmodellen erop gericht om door beter leiderschap te groeien, meer mensen te betrekken en zich een plek in de maatschappij te verwerven.²⁶ Helaas gaat dat soms ten koste van naburige kerken. In sommige kerken is dit zelfs een verdienmodel geworden, met eigen YouTube kanalen, een eigen muziekmerk, eigen conferenties, een uitgebreide staf, met internationale netwerken en franchisen.²⁷

Deze vormen van leiderschap, zowel in de kerk als in de maatschappij, gaan er impliciet vanuit dat ze in het centrum van macht, economie of cultuur staan of zouden moeten staan.

Nu is de werkelijkheid van leiderschap in maatschappij en kerk genuanceerder en is God in allerlei tijden en culturen actief via allerlei structuren van leiderschap. Ik heb zelf twee boeken mogen schrijven, samen met anderen, waarin we de geschiedenissen van diverse evangelische gemeentes in België en Nederland hebben beschreven.²⁸ Het is mooi om al deze getuigenissen op te tekenen en te zien hoe God levens heeft veranderd en vitale maar soms ook heel kwetsbare kerkgemeenschappen heeft doen ontstaan. Desalniettemin zitten ook deze getuigenissen vol pijn, conflict en misbruik, vaak vanuit een vorm van dominant leiderschap, terwijl deze evangelische gemeenten maatschappelijk gezien in de marge zaten. Je kunt

²⁵ Dwight A. Perry and Elizabeth O. Pierre, *Even the Best of Us: Clergy Sexual Failure: The Church's Hidden Sin* (Eugene, OR: Wipf and Stock, 2021).

²⁶ Shayne Lee and Phillip Luke Sinitiere, *Holy Mavericks: Evangelical Innovators and the Spiritual Marketplace* (New York: NYU Press, 2009); Brad Christerson and Richard Flory, *The Rise of Network Christianity: How Independent Leaders Are Changing the Religious Landscape* (Oxford: Oxford University Press, 2017).

²⁷ Bob Smietana, “How Bethel and Hillsong Took Over Our Worship Sets,” *Christianity Today*, April 12, 2023, <https://www.christianitytoday.com/2023/04/bethel-hillsong-worship-sound-christian-research/>.

²⁸ Jack Barentsen et al., *Zoektocht naar hoop voor de stad: 100 jaar evangelische stadsgemeenten in Belgische grote steden*, vol. 22, Leuvense Cahiers voor Praktische Theologie (Antwerpen: Halewijn, 2019); Jack Barentsen en Hans Riphagen, eds., *Licht onder de rivieren: Evangelische gemeentestichting in Zuid-Nederland*, vol. 16, Baptistica (Delft: Eburon, 2025).

je verbazen dat God überhaupt nog door ons menselijk geklungel heen heeft gewerkt. Als ik dus kritisch ben op bepaalde vormen van kerkleiderschap, wil ik niet beweren dat God niet hier doorheen zou kunnen werken. Daarmee zou ik geen recht doen aan de vele arbeid van Nederlandse en Belgische gelovigen, kerkleiders en zendelingen waardoor mooie dingen tot stand zijn gekomen. Juist vanwege Gods wonderbaarlijke werk in en door deze inzet zijn velen van ons betrokken geraakt bij kerken in België en Nederland. Toch is bezinnen op onze manieren van leidinggeven in de kerk en ook in de maatschappij noodzakelijk.

Mijn stelling voor deze lezing is dat gelovigen en kerken uit alle kerkelijke tradities in het Westen zich rekenschap moeten geven van het feit dat de kerk in de marge van de maatschappij verkeert. Evangelische kerken kennen die marge al heel lang, maar ook traditionele kerken zijn nu naar de marge verschoven. De kerk heeft eenvoudig niet meer de sociale invloed of macht om haar stem te doen gelden als maatgevend in de westerse maatschappij, bijvoorbeeld in christelijke feestdagen of de zondag als vrije dag “voor de Heer.” De kerk kan slechts opereren vanuit de marge, niet in een poging om als een soort startup door te groeien tot een grote organisatie om de maatschappij opnieuw te kerstenen, maar om vanuit die marge, samen met sociale partners die vaak ook in de marge verkeren, een profetische stem te laten horen die het onrecht aanwijst en concreet hoop biedt voor een andere toekomst.

Dat is een uitdaging, omdat kerkelijk leiderschap nogal altijd sterk wordt vormgegeven alsof de kerk maatschappelijk dominant en invloedrijk is. In veel protestantse kerken wordt over kerkleiding gesproken vanuit “het ambt,” waarmee een formele positie in de gemeenschap theologisch wordt geduid en gelegitimeerd als namens God en vaak boven de gemeente. In veel evangelische kerken bepaalt de taal van visionair en strategisch leiderschap hoe men over kerkleiding spreekt. Bovendien, in diverse kerkstromingen klinkt te midden van de huidige onzekerheid een luide roep om sterk, geestelijk leiderschap, tot in de politiek aan toe, om het christelijke erfgoed te beschermen tegen de marginalisering in en door de maatschappij.

Deze vormen van kerkleiderschap doen geen recht aan de marginale status waarin de kerk in het westen nu verkeert. Dat zal in de nabije toekomst ook wel zo blijven.²⁹

Kerkleiderschap vanuit de marge

In deze lezing wil ik de stelling presenteren dat kerkleiderschap vooral in en vanuit de marge moet worden vormgegeven. Vanuit de marge, dus niet vanuit het centrum of vanuit de macht. Deze stelling is, letterlijk en figuurlijk, een plaatsbepaling. Daarom begint de titel van deze lezing met de vraag, “Wie zijn we, hier en nu?”

Wie *zijn* wij? Dat gaat over de identiteit van de geloofsgemeenschap in een laatmoderne maatschappij. Het gaat primair om een gezamenlijke identiteit, datgene wat een gemeenschap van gelovigen “in Christus” *is*. Dat raakt aan de roeping en opdracht van de geloofsgemeenschap als kerk van Christus. Dat is enerzijds een genadegave die God de kerk schenkt in de Bijbel en via de kerkelijke traditie, maar het is ook telkens een opdracht, onder andere voor kerkleiders, om deze identiteit concreet vorm te geven in de eigen plaats en tijd.

De vraag is ook “*wie* zijn wij?” en niet “*wat* zijn wij?” Het gaat allereerst om de mensen, niet om de kerk als organisatie of instituut. Dat hangt samen met mensvisie. Wat betekent het om mens te zijn naast, met en soms tegenover elkaar, ingebed in een materiële, biologische en psychologische werkelijkheid, in het oog en hart van God? Zo’n mensvisie beïnvloedt de manier van kerkleiderschap diepgaand, zoals we hieronder zullen zien.

De categorieën “plaats” en “tijd” zijn wat mij betreft essentieel voor ons menszijn. We zijn niet zomaar universele wezens, maar verbonden met elkaar, ingebed in tijd en plaats in onze cultuur en context. Dat de kerken, zeker in België en Nederland, niet meer in het centrum van de macht of cultuur staan is dus een essentieel gegeven voor menszijn en kerkzijn. Veel van deze kerken zijn echter gewend om vanuit het centrum te denken.

²⁹ zie bijvoorbeeld Paas, *Vreemdelingen en priesters*.

Bij traditionele kerken wordt het kerkzijn vaak parochiaal of territoriaal afgebakend, terwijl veel kerken vanuit een zekere idealisme de maatschappij willen transformeren naar eigen inzichten. Maar dat is niet meer onze realiteit.

Kerken van alle tradities bedienen zich steeds vaker van een missionaire theologie, vanuit het besef dat de kerk niet de missie bepaalt, maar dat de drie-enige God een missionaire God is, die deze wereld draagt en volvoert tot zijn doel.³⁰ God heeft een missie, is al bezig in deze wereld, en de kerk mag in die missie participeren. Wat is God in onze plaats aan het doen? Hoe kunnen we vanuit de maatschappelijke marge in die missie participeren, niet om onze centrumpositie opnieuw te bemachtigen, maar als getuige van en al participierend in Gods missie? Daarom de titel, “Wie zijn we, *hier en nu?*” Kerkelijke identiteit wordt gevormd vanuit een plaats in de marge, die op zich ook weer veel diversiteit kent. Dat is de plek en identiteit van de profeet, die spreekt vanuit de marge, niet van de koning die regeert vanuit het centrum. Dat is een plek van kwetsbaar leiderschap, zoals blijkt uit de volgende theologische inkadering.

³⁰ Petra de Jong-Heins et al., eds., *Betrokken in Gods missie: Basisboek missiologie* (Utrecht: KokBoekencentrum, 2023); Stephen B. Bevans, *Community of Missionary Disciples: The Continuing Creation of the Church* (Maryknoll: Orbis Books, 2024).

Een trinitarisch perspectief op kerkleiderschap

In mijn benadering van kerk en leiderschap ga ik uit van een missionair perspectief, en wel zoals breed bekend als het deelnemen aan de missie van God, de zogenaamde *missio Dei*. Dit perspectief gaat ervan uit dat God naar zijn aard een zendende, dus een missionaire God is. De Vader zendt de Zoon, en samen zenden ze de Geest, om in de wereld vrede en gerechtigheid te brengen. Zending en evangelisatie zijn vanuit dit perspectief niet slechts een paar van de vele taken die God aan de kerk toevertrouwt. Integendeel, Gods missie doordrenkt het hele leven van de kerk. Het werk van de kerk is het werk van Gods missie. Theologen zeggen dan dat de kerk participeert in de missie van de drie-enige God.³¹

Verder wordt vaak een beroep gedaan op de zogenaamde “relationele triniteit,” om nadruk te leggen op het gedeelde leven met God en met elkaar. De kerk krijgt deel aan het leven van de drie-enige God, wordt als het ware opgenomen in dat goddelijke leven van liefde. Zo gezien biedt de drie-enige God een basis voor de gemeenschapsvorming in de kerk. Het leven van de drie-enige God stroomt door de aderen van de kerk en geeft haar leven in gemeenschap. Niet als doel op zich, maar als participatie in het leven van God, om zodoende ook te delen in de missie van God.³²

Het denken over kerkleiderschap wordt door dit trinitarische perspectief beïnvloed. Kerkleiderschap is dan vooral missionair leiderschap, waar gemeenschapsvorming een belangrijk aandachtspunt van kerkleiders is. Verder wordt gekeken naar de onderlinge relaties binnen de Drie-eenheid als een model voor liefdevolle, respectvolle en gelijkwaardige relaties. Eenheid wordt beleefd in verschil en dynamische interactie, niet in uniformiteit en strakke gezagsverhoudingen. Voor kerkleiderschap

³¹ Darren Cronshaw, “Missio Dei Is Missio Trinitas: Sharing the Whole Life of God, Father, Son and Spirit,” *Mission Studies* 37, no. 1 (2020): 119–41.

³² Cronshaw, 135–37.

biedt dit een alternatief voor de vaak solitaire, hiërarchische vormen van kerkleiderschap.³³ Kerkleiderschap mag dan vooral gedeeld, divers en meervoudig zijn, zodat een specifieke ambtshiërarchie niet bepalend hoeft te zijn voor het kerkzijn, maar juist fluïde en contextueel bepaald wordt. Deze trend is ook zichtbaar in de bredere maatschappelijke ontwikkelingen en leiderschapsliteratuur.³⁴

Ik wil onderzoeken wat het trinitarisch perspectief verder te bieden heeft voor het thema van deze lezing: kerkleiderschap vanuit de marge. Dit thema is bij mijn weten nog niet eerder vanuit trinitarisch perspectief beschreven. Ik knoop aan bij de vaak besproken incarnationele dimensie van leiderschap. Daarin wordt de incarnatie ofwel de menswording van de Zoon van God in Jezus van Nazareth gepresenteerd als model voor missionair leiderschap.³⁵ Net zoals God mens werd in Jezus Christus, zich onder de mensen begaf en zich met hen identificeerde, zo wordt van kerkleiders verwacht dat ze één worden met de mensen in hun context, en bijvoorbeeld gaan wonen in het land of de aandachtswijk waarin ze werken. Dit idee wordt ook heel praktisch vertaald, zoals bijvoorbeeld in de nieuwe strategie van ViaNova, de nieuwe naam waaronder de Belgische Evangelische Zending in 2019 (op haar honderdste verjaardag) zich heeft omgevormd tot een missionaire organisatie volgens dit idee.³⁶ Het gaat hier om een specifiek aspect van het verlossende werk van de drie-enige God. Ik werk nu verder uit hoe dit verlossende werk van de drie-enige God licht werpt op kerkleiderschap vanuit de marge.

Heilbrengend

De eerste dimensie van kerkleiderschap die dan oplicht is de heilbrengende dimensie. Kerkleiderschap dient het heil dat God de Vader de wereld in wil brengen. Dit heil wordt in de kerk op velerlei wijzen verkondigd. Mensen worden aangemoedigd zich met Christus te verzoenen. Grootse visioenen

³³ Dwight J. Zscheile, "The Trinity, Leadership, and Power," *Journal of Religious Leadership* 6, no. 2 (2007): 43–63.

³⁴ Jack Barentsen, "Leiderschap als veelvoud van geestesgaven," *Inspirare* 2, no. 4 (2019): 39–48.

³⁵ Michael Frost and Alan Hirsch, *The Shaping of Things to Come: Innovation and Mission for the 21st Century Church* (Peabody: Hendrickson, 2003), 35–41.

³⁶ <https://www.vianova.be/history>, geraadpleegd op 18 april 2025.

van wereldvrede en gerechtigheid worden bezongen. Het verlangen groeit dat God eens en voor altijd de wereld goed zal maken, dat God zich eindelijk laat gelden en waarmaakt wat Hij belooft.

De realiteit is echter veel beperkter. Het goede dat mensen van God ervaren is vaak niet groots of sensationeel. Het is eerder zichtbaar in het kleine.³⁷ In het onderzoek voor ons boek *Wakker in Gods wereld* hebben Oeds Blok en ik geluisterd naar verhalen van heil uit de praktijk. De ene persoon komt met schuldgevoel en ervaart bevrijding door vergeving. Een ander ervaart de warmte van de geloofsgemeenschap in een kille en eenzame wereld. Weer een ander vindt vooral herstel in de relatie met zichzelf.³⁸ Het heil is soms dat je even een dak boven je hoofd hebt in de opvang, dat je je als vluchteling veilig voelt in de kerk, dat het in de kerk gezellig is, dat je er mag komen eten en er naar je verhaal wordt geluisterd. Geen van die dingen zal de krant halen. Het zijn niet de grote vergezichten van wereldvrede of het uitbannen van armoede. Het zijn kleine dingen, vaak in de marge van de maatschappij. Maar juist deze kleine dingen doen er toe. Natuurlijk zullen gelovigen zingen van Gods ultieme shalom met bulderend orgel, of luisteren naar een klinkende preek die een prachtige toekomst voorhoudt. Maar de retoriek van eschatologische idealen en verlangens moet de realiteit van het kleine en goede niet overstemmen. Het heil gebeurt vaak in de marge.

In de Bijbel was dat ook al zo. Denk aan de grote momenten van verlossing, waarin Gods grote handelen zichtbaar wordt. Hij bracht verlossing “met uitgestrekte hand,” maar bij de Exodus, de Uittocht van het volk Israël uit Egypte, was slechts een klein nomadenvolk betrokken, uit een rivierdelta van Egypte waar ze moeizaam een schamel bestaan bij elkaar schraapten. Dat was bepaald geen economisch wonder in het krachtige Egypte. Cultureel stonden ze op achterstand, sociaal werden ze veracht. Toch komt er verlossing voor dit slavenvolk, in de marge van het machtige Egypte, en worden ze bevrijd met spectaculaire gebeurtenissen. Grootmacht Egypte werd een flinke slag toegebracht, maar de geschiedenis lijkt dat te zijn

³⁷ Anna Ruddick, *Reimagining Mission from Urban Places: Missional Pastoral Care* (Norwich: SCM, 2020).

³⁸ Jack Barentsen en Oeds Blok, *Wakker in Gods wereld: Kerkzijn in de 21ste eeuw* (Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief, 2024), 158–62.

vergeten. Vervolgens raakt Israël verstrikt in een dorre woestijn, nog meer in de marge van het bestaan dan in Egypte. Het heil kwam en komt hen tegemoet met “gestrekte hand,” maar wel in de marge.

Zo ook bij kruis en opstanding. Wat is meer marginaal dan het kruis, een vervloekte methode van executie die je zelfs je ergste tegenstander niet zou toewensen. Het is een ultieme uitdrukking van macht om je tegenstander in de marge te drukken, waarmee het individu wordt uitwist. Hier geen krachtige verlosser die van stenen brood maakt om het volk te voeden, of die zich publiekelijk van het tempeldak af gooit om zijn goddelijkheid te bewijzen. Maar een Verlosser die zich, ondanks zijn wonderkrachten, ergens achteraf laat arresteren door een ongeregeld zootje soldaten. Hij gaat roemloos ten onder. Natuurlijk, we belijden volop dat Jezus na drie dagen weer is opgestaan. De Opstanding is een fantastische demonstratie van Gods kracht. Maar de soldaten bij het graf hebben het niet gezien. De leiders van Israël konden zich er vanaf maken met een afkoopsom. De Romeinse machthebbers gingen rustig door met afpersing en geweld alsof er niets was gebeurd. Jezus ondertussen viert zijn opstanding niet op het tempelplein met champagne, maar maakt ontbijt voor vissers die geen vis kunnen vangen, en wandelt met een stel dat de weg kwijt is. Ook hier komt het heil je tegemoet vanuit de marge. Je moet er oog voor hebben om het te zien, want anders is het voorbij voordat je er erg in hebt. En dat is lastig in een gehaast en op succes gerichte maatschappij.

Wat heeft dit nu met kerkleiderschap te maken? Nog altijd worden in veel organisaties en kerken de leiders gezien als degenen die het verschil kunnen maken, als degenen die weten hoe je visie kunt ontwikkelen en hoe je die visie strategisch kunt realiseren. Bijvoorbeeld dat de kerk weer gaat groeien, nieuwe programma’s ontwikkelt, aantrekkelijk wordt voor jonge gezinnen, enz. Nu is het prima om de kerk als organisatie te onderhouden en bouwen. Daar is veel te doen, en ook de leiders hebben daarin verantwoordelijkheid. Maar Gods heil zit niet per se in een geolied functionerende kerk, of in steeds groeiende aantallen bezoekers of zelfs dopelingen. Gods heil gebeurt soms vanaf het podium waar leiders zichtbaar zijn, maar veel vaker in de marge. Heb je als leider oog en oor voor dat kleine in de marge? Versta je

de kunst van deelnemen in deze missie van God, en kun je andere mensen helpen dit ook te doen?

Dat is niet moeilijk, want overal is gebrokenheid, verdriet en onrecht. En toch is het een grote uitdaging. Want je ziet maar beperkt waar de nood is. Veel leiders kennen de marge van de samenleving niet goed, of helemaal niet. Het is voor mij een persoonlijke uitdaging daar meer betrokken bij te raken. Bovendien, je hebt als leider maar weinig invloed op die nood in de marge. Het betekent luisteren en kijken naar het kleine, het marginale; dat je gemeenteleden aanmoedigt dit kleine te zien en hen ruimte biedt om ermee aan de slag te gaan. Als leider is je oog en oor immers maar beperkt. Veel weet je gewoon niet. Je bent dus afhankelijk van wat anderen zien, horen en ervaren. Dus als je als kerkleider wilt deelnemen in Gods missie en anderen daarin wilt aanmoedigen, dan is alertheid geboden, een open oog en oor. Dan bied je gastvrije ruimte voor ontdekking en gesprek, om zo dit kleine in de marge op het spoor te komen en er iets van heil te bieden. Zodat het leven weer iets completer, mooier, en liefdevoller is, meer in de lijn van het *imago Dei*, Gods beeld in de mens.

Opofferend

De tweede dimensie van kerkleiderschap die hier nauw mee verbonden is, is die van zelfopoffering. Dat wordt zichtbaar in de menswording van de Zoon van God in Jezus van Nazareth. Gods Zoon ontledigt zichzelf, zo zeggen we dan: hij houdt niet aan zijn goddelijke status vast, maar daalt af om mens te worden, zelfs tot in de dood aan toe, de ultieme opoffering van zichzelf voor de mensen. Dat scheidt het beeld van leiderschap niet als een weg naar boven, naar erkenning, status en macht, maar een weg naar beneden, eenwording met mensen in hun diepste nood, zelfs hun doodsnoed.

In zijn levenswandel liet Jezus dat steeds weer zien. Hij raakt de onaanraakbare melaatsen aan en geneest hen. Hij bekommert zich om een vrouw die aan bloedingen leed. Hij gaat dineren bij een corrupte belastingambtenaar. Steeds doorbreekt hij gangbare sociale grenzen, soms ook religieuze taboes, om mensen in de marge aan te raken. Hij geeft ze een nieuwe kans op leven, soms door hen te genezen, soms door het recht

te herstellen. Door het contact met Jezus kregen deze mensen weer een nieuwe kans om deel te nemen aan het sociale en werkzame leven. Ook in zijn gelijkenissen verrast Jezus door de ogen op de marge te richten: de verloren zoon, de barmhartige Samaritaan, de weduwe met haar penninkje, de waardering van een kopje water voor de dorstige of een bezoek in de gevangenis. En vaak keert hij zich tegen de gevestigde orde als hij de farizeeën publiekelijk corrigeert of voor addereengebroid uitmaakt. Jezus heeft de armoede niet opgelost en verdrukking niet uitgebannen, nog niet, maar hij zoekt wel de marge op. Dat is ook zelfopoffering. Hij claimt geen status als rabbi, hij voegt zich niet in de machtsstructuren van het patronage van zijn tijd. Hij heeft geen vaste woonplaats, en is afhankelijk van donaties van mensen van goede wil, kennelijk juist ook van veel vrouwen.

Dit is niet zomaar een bijkomstigheid van de bediening van Jezus. Dit behoort tot de essentie van wat het betekent om Gods koninkrijk te dienen, zoals ook later in de missionaire bediening van Paulus zichtbaar wordt. Paulus laat dat blijken als hij zich in zijn brieven moet verdedigen tegen kritiek op zijn boodschap en op zijn levensstijl.³⁹ Als hij in *zijn* gemeente in Korinte bijna wordt afgedankt als marginale, machteloze leider, komt Paulus sterk terug. Hij wijst erop dat zijn boodschap van de Geest een betere is dan de boodschap van de letter van Mozes. Maar meer nog wijst hij op zijn lijden. Minstens drie keer schrijft hij over al het lijden dat hij heeft ondergaan om het evangelie te verspreiden (1 Kor 4:9-13; 2 Kor 4:7-12; 11:23-29; 12:7-10). Dat is geen pleidooi om medelijden op te wekken, want telkens presenteert Paulus dit lijden als een zichtbare manifestatie van het lijden van Christus in zijn eigen bediening als apostel. Juist dat lijden laat zien dat Paulus meer op Christus lijkt, een betere dienaar van Christus is, dan zijn tegenstanders in Korinte, die zich lieten sponsoren door welgestelde gemeenteleiders, compleet met aanbevelingsbrieven vanuit Jeruzalem en een indrukwekkende Joodse stamboom. Paulus ontkent nadrukkelijk dat zijn kracht zou liggen in aanbevelingsbrieven, in belangrijke elitaire sponsors, in zijn Joodse afstamming, of zelfs in speciale openbaringservaringen tot

³⁹ Jack Barentsen, "The Social Construction of Paul's Apostolic Leadership in Corinth," *HTS / Hervormde Theologische Studies (Ignatius van Wyk Dedication)* 74, no. 4 (2018), <https://doi.org/10.4102/hts.v74i4.5191>.

in de derde hemel. Zijn kracht ligt in zijn navolging van Jezus, de *imitatio Christi*, die juist in dit lijden zichtbaar wordt. Als Paulus zijn tegenstanders verwijt een andere Jezus te verkondigen (2 Kor 11:4), gaat het niet om verkeerde informatie of een andere leer over Jezus, maar dat Jezus wordt gepresenteerd als iemand van status (Korintische patronage) en religieuze macht (Jeruzalem), en dat kerkleiderschap een weg naar boven is. Paulus laat zien dat zelfopoffering en lijden geen onfortuinlijke incidenten van het christenleven zijn, maar een essentieel onderdeel en zelfs waarmerk van gezond christelijk leiderschap. Want dat is een weg naar beneden.

Dit is een sterke kritiek op de hang naar status, podium en invloed, die ook kerkleiders niet onberoerd laat. Ook hiermee ontstaat een identificatie niet met het centrum van de maatschappij en de cultuur, maar met mensen in de marge, daar waar het lijden overvloedig is, en ook niet zomaar kan worden opgelost. Een stukje opoffering is wellicht als kerkleiders hun tijd, geld en huis beschikbaar stellen voor het dienen van kerk en koninkrijk, maar meer nog gaat het om het afleggen van status, voorrechten en privileges,⁴⁰ om je te identificeren met het marginale van onze maatschappij.

Een belangrijke kanttekening: het gevaar van zelfopoffering is dat je als leider je grenzen voorbijgaat en jezelf verliest. Er is grote nood aan voldoende zelfzorg voor de leider, om uitval en burnout te voorkomen. Hier is meer aandacht voor nodig dan ik met een paar zinnen kan zeggen,⁴¹ dus dat blijft liggen voor een andere keer.

Bekrachtigend

De derde dimensie die vanuit trinitarisch perspectief oplicht voor kerkleiderschap is die van bekrachtiging. Het werk van de Geest wordt prachtig zichtbaar door een diversiteit van gaven. Elke gelovige ontvangt geestelijke gaven, net wat nodig is om bij te dragen aan de geloofsgemeenschap. Nu worden in onze tijd de teksten van Paulus over

⁴⁰ Jack Barentsen, "Leading the Righteous: Leadership and Privilege in the Light of Romans 3," in *Lead God Be True: Perspectives on Romans 3*, ed. J. Kok, J. Van Nes, and J. D. Otten, vol. 73, Gorgias Biblical Studies (Piscataway, NJ: Gorgias Press, 2023), 347–72.

⁴¹ Simon P. Walker, *Leidinggeven vanuit wie je bent: Het geheim ontdekken van undefended leadership*, trans. O. W. Blok en L. van Tongeren (Amersfoort: Instituut voor Undefended Leadership, 2019).

geestelijke gaven vaak gelezen door onze bril van individualisering en zelfactualisatie. We streven ernaar om onze unieke talenten te ontdekken en in te zetten, in de maatschappij en zo ook in de kerk. Vandaar de vele boekjes met gaventesten om jouw specifieke geestelijke gave te ontdekken.⁴² Recenter worden deze teksten over geestelijke gaven ook wel gelezen als het middel bij uitstek dat God ons door de Geest geeft om direct contact met God of het goddelijke te ervaren, te midden van een geseculariseerde wereld waarin we niet meer in staat zijn iets van God te ontdekken.⁴³

Paulus schreef echter in een heel andere context, waarin een strikte sociale rangorde van status en macht bepaalde wie gezien en gewaardeerd werd in de gemeenschap, en wie ongezien en vaak geminacht de slavenklusjes mocht opknappen. In deze context is het verhaal van Paulus over de gaven zoals in 1 Korintiërs 12 en 14 revolutionair. Daarin stelt Paulus dat je je gave niet zelf uitkiest, dat de uitoefening van je gave niet tot aanzien maar tot dienstbaarheid aan de hele gemeenschap moet leiden, en dat iedere gave en dus ook iedere bijdrage aan de gemeenschap respect verdient, de sociaal lager gewaardeerde bijdragen zelfs extra respect. Bovendien wordt duidelijk bij de bestudering van de gavenlijstjes dat de gaven van patronage, die sociaal hoog in aanzien stonden, bijvoorbeeld die van bestuur en van financiële sponsoring, een lagere plaats in het lijstje kregen dan gaven en rollen die juist in een christelijke gemeenschap een centrale rol moesten spelen, bijvoorbeeld die van apostelschap of leraar.⁴⁴ Het pleidooi van Paulus in 1 Korintiërs 12-14, met in het midden het sprankelende hoofdstuk 13 over de liefde, is dus een theologisch verhaal met een sociaal punt: door de geestelijke gaven stond iedereen in de gemeente op gelijke voet, en was aan iedereen gelijke achting verschuldigd. Het ging Paulus erom een egalitaire gemeentestructuur theologisch te funderen, en vooral niet om door middel van een paar uitzonderlijke gaven een alternatieve maar dan geestelijke rangorde in de gemeente te scheppen.⁴⁵

⁴² Christian A. Schwarz, *De nieuwe gaventest* (Hoornaar: Gideon, 1993).

⁴³ Janneke Plantinga, *God spreekt tegen jou: Hoe ook jij kunt leren Gods stem te verstaan* (Leeuwarden: Ark Media, 2024).

⁴⁴ Barentsen, "Leiderschap als veelvoud van geestesgaven."

⁴⁵ Jack Barentsen, *Emerging Leadership in the Pauline Mission: A Social Identity Perspective on Local Leadership Development in Corinth and Ephesus*, vol. 168, Princeton Theological Monograph Series (Eugene: Wipf & Stock, 2011), 91–100.

Het idee van een geestelijke rangorde, vooral wat betreft de leider, wordt nog verder ondermijnd door de vele leiderschapsgaven die Paulus aanduidt: niet alleen apostelen, profeten en evangelisten, de rondreizende religieuze leiders, maar ook herders en leraars, lokale gemeenteleiders, samen met gaven van dienst, financieel bijdragen en besturen, meer de facilitaire gaven van leiderschap. Daarnaast bestaan nog de structuren van de opziener, de oudsten en de diakenen. Kortom, er is een veelheid aan leiderschapsgaven in de gemeente, allen gegeven en bekrachtigd door de Geest.⁴⁶ Paulus ziet dus veel gelovigen die op allerlei manieren aan leidinggeven in de gemeenschap bijdragen; hij heeft geen centrale dominee, predikant of voorganger in gedachten, tenzij als teamgenoot samen met vele andere leidinggevendenden.

Dit betoog van Paulus over gaven is bedoeld als sociale gelijkmaker om een iedere gelovige gelijke toegang tot het gemeenteleven te geven, ongeacht status, opleiding of competentie, én als tegenhanger van de te hoge waardering van één centrale leider die met goddelijke roeping en legitimatie alles in beweging zou zetten. Dat kon aanstootgevend zijn voor diegenen met cultureel hoge status, en werkt emanciperend voor medegelovigen in de sociale marge, de slaven of handwerkslieden. Hier is oog voor de kwetsbaarheid van gelovigen in de marge, die stem krijgen in de gemeenschap, en die waardigheid ontvangen om te mogen bijdragen op gelijke voet met gelovigen die maatschappelijk alle voorrechten en macht bezaten, ook in diverse vormen van leiderschap.

Kerkleiderschap is hier niet het bewaken en normeren van het gemeenschapsleven als centrale uitoefening van een macht als door God gegeven, maar het betrekken en bekrachtigen van gemeenteleden, vooral van hen die sociaal gezien dit voorrecht niet makkelijk zouden ontvangen. Het is oog hebben voor de ongeziene ander, om juist die persoon een stem en een rol te geven binnen de gemeenschap. Hier worden contouren van kerkleiderschap zichtbaar die niet vanuit het centrum van macht, voorrecht en invloed opereren, of waar goddelijke roeping of openbaring

⁴⁶ Barentsen, "Leiderschap als veelvoud van geestesgaven."

wordt geclaimd om de eigen status en bevoegdheid als leider tegenover de gemeente te legitimeren. Immers, elk lid van de gemeenschap weet zich geroepen, gegeven en begaafd door de Heilige Geest, geroepen tot dienst aan God en aan de gemeenschap.

Conclusie: trinitarisch kerkleiderschap gericht op de marge

Samenvattend hebben we drie dimensies van kerkleiderschap verkend vanuit trinitarisch perspectief: heilbrengend, opofferend, en bekrachtigend.⁴⁷ Dit is leiderschap met oog voor de marge, want juist daar schijnt het heil helder, al is het soms klein en ongezien. Hiermee wil ik niet zeggen dat dit heil slechts een kleinigheid is, dat het weinig betekent. Het is vaak groots en levensveranderend, maar meestal niet in het centrum van de macht en cultuur. In die zin is het marginaal. Dit leiderschap is dan ook kwetsbaar, want het houdt niet vast aan sociale status of voorrechten, en draait ten diepste niet om opleiding en expertise, maar is ontvankelijk voor mensen in de marge. Hiermee wil ik de waarde van een goede opleiding en expertise niet ontkennen, maar in de juiste context plaatsen. Bovendien leggen deze leiders hun eigen status af om hun dienst aan de gemeente vorm te geven. Juist in dat offer kan Christus zichtbaar worden. Deze vorm van kerkleiderschap zoekt om elke gelovige stem en waardigheid te geven, in plaats van meer ruimte voor de stem en waardigheid van de leider te verlangen. Het is leiderschap vanuit de marge, want het zoekt geen platform of status voor zichzelf.

Heel treffend blijkt deze verschuiving in leiderschapsstijl ook herkenbaar vanuit het seculiere onderzoek naar leiderschap. Er wordt veel geschreven over leiderschap voor “people, planet and profit,”⁴⁸ waarmee ook het goede voor mensen en de aarde in beeld komt als doel van de organisatie en de leiding. Sommige leiderschapsonderzoekers bestuderen de mate

⁴⁷ Deze dimensies verdienen verdere doordenking, zowel vanuit systematisch theologisch perspectief wat betreft de leer van de Drie-eenheid, als vanuit heilshistorisch perspectief. Voor de bedoeling van deze lezing is dit voldoende om de reflectie op kerkleiderschap te verrijken wat betreft het thema marginaliteit.

⁴⁸ John J. Sosik and Don I. Jung, *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet* (New York: Routledge, 2010).

waarin zelfopoffering iemands leiderschap legitimeert en versterkt.⁴⁹ Ook meervoudig leiderschap en het bekrachtigen (“empowerment”) speelt een centrale rol.⁵⁰ Het is treffend dat dezelfde gedachten over leiderschap nu in zowel het algemene (seculiere) als het theologische onderzoek naar leiderschap meer worden gewaardeerd.

Het trinitarisch perspectief op kerkleiderschap geeft ruimte aan leiderschap in, met, en vanuit de marge, niet als enige vorm van leiderschap, maar als een correctie op de soms centralistische visies van nogal dominant leiderschap, alsof de kerk zich nog in het centrum van de cultuur en maatschappij bevindt. Het verlies van deze centrale positie is dan ook niet zozeer te betreuren, maar te zien als nieuwe kans om in het heilbrengende werk van Gods missie de drie-enige God zelf te volgen in aandacht voor en samenwerking met de maatschappelijke marge. Dit moedigt kerkleiders aan om zich te identificeren met mensen in de marge en solidair met hen te zijn. Dat krijgt in kerkleiderschap vorm door het narratief van de *missio Dei*, Gods missie in deze wereld, waarbij de kerk een profetische rol mag spelen. Dit leiderschap is niet territoriaal, als een soort afbakening van het eigen terrein of het verdedigen van de eigen identiteit. Het is in die zin niet visionair of strategisch, alsof de leider het doel ziet en bepaalt hoe de groep dat moet behalen. Deze alternatieve vorm van leiderschap is zingevend, faciliterend en bekrachtigend, om mensen zelf stem en handelingsruimte te geven om zich met elkaar te verbinden en Gods doelen te ontdekken en daarnaartoe te groeien.

⁴⁹ Barbara van Knippenberg and Daan van Knippenberg, “Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality,” *Journal of Applied Psychology* 90, no. 1 (2005): 25–37; David De Cremer et al., “Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters,” *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 10, no. 3 (2006): 233–45, <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.3.233>; Feifan Yang et al., “Leader Self-sacrifice: A Systematic Review of Two Decades of Research and an Agenda for Future Research,” *Applied Psychology* 72, no. 2 (April 2023): 797–831, <https://doi.org/10.1111/apps.12407>.

⁵⁰ Jinlong Zhu et al., “Shared Leadership: A State-of-the-art Review and Future Research Agenda,” *Journal of Organizational Behavior* 39, no. 7 (September 2018): 834–52, <https://doi.org/10.1002/job.2296>; David Archer and Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009); Carsten C. Schermuly et al., “Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis,” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (February 2022): 73–95, <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.

In deze drie aspecten van Gods missie, heilbrengend, opofferend en bekrachtigend is duidelijk dat God vaak in de marge aan het werk is om iets van zijn sjalom te realiseren, in afwachting van de voleindiging. Dit goddelijke heilswerk is kwetsbaar, niet alleen omdat God oog heeft voor het kwetsbare ("het geknakte riet verbreekt hij niet," zegt Jesaja 42:3), maar omdat God ook zelf kwetsbaar is als zijn werk wordt bespot of als gelovigen worden vervolgd.

Leiderschap vanuit een relationele mensvisie

Tot hier toe stonden we stil bij een trinitarisch perspectief op leiderschap. Dat bleek geen pleidooi voor krachtig, heroïsch leiderschap, maar juist voor kwetsbaarheid, vanuit de marge. Ons godsbeeld blijkt hiermee een belangrijk oriëntatiepunt te zijn voor reflecties over kerkleiderschap. Ons mensbeeld is een tweede oriëntatiepunt. Wie is de mens? Wat betekent het om mens te zijn naast, met en soms tegenover elkaar, ingebed in een materiële, biologische en psychologische werkelijkheid, in het oog en hart van God?

Deze laatste woorden laten gelijk de eenzijdigheid zien van gangbare moderne mensbeelden. Zo’n beeld is bijvoorbeeld de autonome mens die vrijuit kiest en handelt, ongehinderd door allerlei machten en grenzen. Of de consumerende mens, de *homo economicus*, die steeds calculerend zijn of haar eigenbelang veiligstelt. Of de reflectieve mens wiens grootste uitdaging het is om steeds te kiezen voor zelfactualisering en persoonlijke ontwikkeling. Ook theologisch zijn er allerlei mensbeelden. Bijvoorbeeld de mens als primair schuldig tegenover een heilig God. Of de gelovige die de kerk moet mobiliseren als enthousiast kerklid en vrijwilliger.

Deze mensbeelden beschouwen de mens nogal eenzijdig als een losstaand individu. Er is weliswaar onderling contact tussen deze individuen, maar net zoals bij kaatsende biljartballen lijkt er nauwelijks ruimte voor echte verbondenheid of intiem contact – behalve als contact het eigenbelang of de persoonlijke ontwikkeling bevordert. Dat heeft grote consequenties voor een visie op leiderschap. De uitdaging van leiderschap is dan om mensen die elkaar nauwelijks raken toch samen te verbinden tot een gemeenschappelijk doel. Met in het vooruitzicht bepaalde beloningen of juist negatieve consequenties worden mensen gemotiveerd als onwillige individuen, die dan toch maar eieren voor hun geld kiezen en meewerken. Dit heet transactioneel leiderschap. Soms gaat het verder. Dan doen leiders moeite

om de diepere overtuigingen en waarden van hun werknemers te peilen en beïnvloeden, om de motivatie tot medewerking te verinnerlijken en mensen op die manier te motiveren tot constructief groepsgedrag. Dit heet transformationeel leiderschap.⁵¹ Telkens is de leider de visionair en strateeg die verantwoordelijk is voor saamhorigheid en samenwerking, alsof dit zonder de leider niet tot stand zou kunnen komen. Deze mensbeelden zijn echter eenzijdig, en vormen van leiderschap die daarop zijn gebaseerd gaan al snel voorbij aan belangrijke aspecten van ons menszijn.

Gelukkig is de praktijk van leiderschap vaak genuanceerder en meer empathisch, maar dit doet wel de vraag opkomen hoe we de mens anders kunnen zien. Om te beginnen zijn mensen zintuiglijke en lichamelijke wezens. Mensen *hebben* geen lichaam, als een soort 'ik' dat een lichaam, een tent, of huis heeft, maar mensen *zijn* lichamen.⁵² Met onze lichamen zijn we ingebed in allerlei materiële en biologische structuren, die ons handelen en denken mogelijk maken, en tegelijk bepalen en beperken. Onze lichamen wisselen water, lucht en stoffen uit met onze materiële omgeving. We ademen in en uit. We eten en we scheiden af. We zijn intiem met onze materiële omgeving verbonden. We zijn ook biologisch verbonden, omdat we samen met allerlei andere wezens een plek in deze schepping delen. Soms is er een goede symbiose, een harmonieus samenleven, met andere mensen en andere schepselen, zodat het leven kan floreren. Vaak is die symbiose niet goed, wat tot schade leidt: verlies aan biodiversiteit of het opkomen van ziektes. Wij mensen zijn ingebed in allerlei materiële en biologische structuren via onze lichamen.

Dat geldt ook voor de psychologische en sociale structuren waarin we zijn ingebed. Ook die inbedding verloopt via ons lichaam. Lakoff en Johnson⁵³ laten heel treffend zien hoe het menselijk denken steeds beeldend en metaforisch is, gebaseerd op onze lijfelijke ervaring van plaats en tijd. Ons lichaam is altijd verbonden aan een specifieke plaats, al kunnen we ons in gedachten heel ergens anders bevinden. Juist met ons lichaam gaan we door

⁵¹ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah: Erlbaum, 2006).

⁵² Warren S. Brown, and Brad D. Strawn, *The Physical Nature of Christian Life: Neuroscience, Psychology, and the Church* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012).

⁵³ *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought* (New York: Basic, 1999).

de tijd, ervaren we tijd – en zo vlak voor mijn emeritaat kan ik u vertellen dat die lichamelijke ervaring van tijd heel reëel is. Zelfs tot in de grootste filosofische abstracties, zoals tijd en eeuwigheid, of oorzaak en gevolg, en tot in de meest ingrijpende ervaringen, zoals liefde en rouw, is ons denken gestoeld op onze lichamelijkeheid.

Zelfs in het geestelijke of spirituele is het onontkoombaar dat wij lichamen zijn.⁵⁴ We leren bidden doordat we als kleine kinderen bij het bed knielen en onze handen vouwen om met papa of mama een gebed te zeggen. We leren lofprijzen door in bijeenkomsten mee te zingen, of dat tenminste te proberen, misschien met de handen omhoog of zelfs dansend. We leren naar Gods woord te luisteren door stil te zitten en aandachtig te luisteren naar een preek of door tijdens een wandeling innerlijk stil te worden om zo mogelijk Gods stem te verstaan. Ons lichaam doet in alles mee met ons geestelijk leven. God komt tot ons in het lichamelijke, Hij beweegt zich onder ons in onze ervaringen, Hij is zelfs mens geworden met een eigen lichaam om nog dieper met ons verbonden te raken.⁵⁵

Menzijn is zeker meer dan lichaam zijn, maar via ons lichaam participeren we in de wereld en in allerlei relaties. Vanaf het prilste begin nemen we deel aan deze wereld, niet alleen door te kijken, maar door te glimlachen en te huilen, door ernaar te grijpen, te proeven, te duwen en te trekken, en uiteindelijk door er ook over te praten. Lang voordat we de werkelijkheid waarnemen en analyseren, participeren we er al in. We ontwikkelen allerlei gewoontes en praktijken, waarin onze verbindingen met de wereld en met anderen vorm, richting en betekenis krijgen. Die verbindingen geven ons menszijn vorm, want we zijn als lichamelijke wezens materieel, biologisch, psychologisch, sociaal en zelfs geestelijk ingebed in deze wereld. Verbinding is dus geen bonus naast het individuele menselijke bewustzijn; het is de kern van ons lichamelijke menszijn.

⁵⁴ Brown and Strawn, *The Physical Nature of Christian Life*.

⁵⁵ Jack Barentsen, “Practices of Knowing God in Embodiment and Encounter: A Practical Theological Reflection,” in *On Knowing God: Interdisciplinary Theological Perspectives*, ed. J. Kok, J. Otten, and M. I. Webber, vol. 80, Gorgias Studies in Early Christianity and Patristics (Piscataway: Gorgias Press, 2022), 203–35.

Ik heb nu onze lichamelijkheid extra benadrukt, omdat die dimensie van ons menszijn vaak onderbelicht is. Voordat we kijken naar de consequenties van deze mensvisie op de vormgeving van leiderschap, is het zinvol de lichamelijkheid van ons mensbeeld wat verder uit te pakken. Wat betekent dit voor wie wij zijn als mens?

1. *Mensen zijn primair relationeel en verbonden.* Pas vanuit onze relaties ontwikkelt zich het individuele aspect, namelijk door differentiatie van diverse anderen in diverse situaties en contexten. Mensen kunnen slechts in relaties zichzelf ontdekken en leren verstaan, al vanaf de eerste blik van een baby naar de moeder. Het idee dat je dichtbij jezelf moet blijven in je keuzes, of dat je diep in je ziel moet kijken om jezelf te ontdekken, is de illusie van de zelfstandige, autonome mens die alleen in zichzelf wil ontdekken wie hij is. Ik snap wel dat in sommige situaties “dicht bij jezelf blijven” zinvol advies kan zijn, maar wie wij zijn ontwikkelt zich vooral in relatie tot mensen die ons nabij zijn en in contact met de wijdere wereld. Een kind dat geïsoleerd is en steeds op zichzelf teruggeworpen wordt, zal nooit zichzelf leren kennen.
2. *Mensen zijn primair gemeenschapsgericht.* Het relationele is niet slechts beperkt tot allerlei één-op-één relaties. Die zijn belangrijk, maar altijd ingebed in een complex web van relaties. Mensen zijn groepsdieren, hele complexe groepsdieren. We kunnen van heel veel groepen deel uitmaken, zonder dat we daardoor in de war raken. Dat is ons gegeven als mensen naar Gods beeld, met de opdracht de aarde te beheren. Dat veronderstelt verspreiding over de aarde, en dus ook complexe capaciteit om cultuur en taal te ontwikkelen. We bewegen in groepen, ieder met eigen sociale identiteit, die soms botst met de identiteit van andere groepen, maar die ook complementair naast andere identiteiten kan bestaan.
3. *De mens is een moreel wezen.* Menszijn is dus verbonden zijn in een web van relaties, in allerlei groepen en organisaties. Mensen zijn elkaar dus altijd gegeven als gave en als partner in het leven, ook als de gave giftig of het partnerschap frustrerend is. De ander is niet slechts een spiegel om onszelf aan te ontwikkelen en toetsen, maar om samen mens te zijn in deze wereld. Dat schept morele verantwoordelijkheid

ten opzichte van elkaar, verantwoordelijkheid waar de blik en het gezicht van de ander ons aan herinnert en ons toe roept. Deze morele verantwoordelijkheid krijgt vorm vanuit het hart van God, en voor het oog van God. God roept ons tot liefde en zorg voor elkaar en voor de werkelijkheid in het web van relaties waarin we materieel en biologisch, psychologisch en sociaal zijn ingebed. Menszijn betekent dus verantwoordelijk leven terwijl we de ander in het gezicht zien, vooral de "Ander" met hoofdletter, want we leven voor Gods aangezicht.

4. *De mens is een participierend, praktiserend wezen.* Deze eerste drie kenmerken typeren vooral het relationele karakter van het menszijn, bemiddeld in en door ons lichaam. In onze lichamelijke participeren we niet alleen in relaties met mensen, maar ook in relaties met de bredere werkelijkheid. Samen met anderen komen mensen in actie, ondernemen ze dingen, en beheren ze de bredere werkelijkheid. Een zekere dadendrang kenmerkt de mens.
5. *De mens is een lerend en kennend wezen.* Deze participerende mens is constant lerend. Hij wil ontdekken en kennen, maar daarin is hij beperkt. Hij is afhankelijk van de ander en van de wereld waar hij mee verbonden is, en doet kennis op al overlegend, overwegend en onderzoekend met anderen. Immers, de mens heeft geen andere toegang tot waarheid en kennis dan door de dialoog met anderen en interactie met de wereld. Dat geldt zelfs voor onze kennis van God en zijn openbaring, want hoewel we belijden dat God zich aan ons openbaart, blijkt telkens weer een intensief hermeneutisch proces nodig te zijn om consensus te bereiken over wat God ons toen en nu te zeggen heeft.
6. *De mens is een zingevend en cultureel wezen.* Dit hermeneutische proces laat zien dat de mens altijd interpreterend en zingevend bezig is. De dialoog en interactie gaan niet alleen over feitelijkheden, maar meer nog over gevoelens en ervaringen. Mensen zoeken betekenis in hun relaties en de wereld om hen heen. Als zingevende wezens scheppen en onderhouden mensen hun specifieke culturen. Mensen bouwen of construeren samen hun sociale en culturele wereld, geven dat door en passen dat aan naar ontwikkelende omstandigheden en veranderingen.

Deze zes kenmerken van het menszijn geven mijns inziens een vollediger mensbeeld, meer bijbels-theologisch en antropologisch onderbouwd, dan de moderne mensbeelden die ik hierboven kort noemde. Het mensbeeld schetst een mens als fundamenteel kwetsbaar, vanwege de principiële menselijke openheid naar de ander en naar de wereld. Deze openheid leidt tot ontmoeting en interactie, met potentieel voor waardering en liefde, maar ook met risico van miskennis, tegenspraak en zelfs geweld. Daarom is de mens als lichamelijk, relationeel wezen altijd, fundamenteel kwetsbaar. Die kwetsbaarheid is geworteld in een specifieke tijd en plaats, en in de unieke biografie van ieder mens.⁵⁶ Die kwetsbaarheid wordt zichtbaar in het menselijk lijden door natuurrampen of ziekte, maar ook door verstoorde verhoudingen en het lijden dat mensen elkaar aandoen. Soms lijden we aan onszelf als we lichamelijk, mentaal of psychisch ontregeld zijn, of als we met onze beperkingen niet meekomen met wat als normaal wordt gezien. We leven in een gebroken wereld waarin het lijden soms persoonlijk, soms natuurlijk, en vaak structureel is. De mens als principieel open en verbonden is kwetsbaar en lijdt veelvuldig onder al deze vormen van gebrokenheid.

Als reactie op het lijden beschermen mensen zichzelf en hun relaties, gemeenschappen en hun wereld. Mensen koesteren en beschermen wat kwetsbaar en dierbaar is. Helaas ontaardt dit vaak in manipulatie, dominantie en zelfs geweld. Soms is dit geweld nogal subtiel. Zo stelt Braidotti dat zelfs het spreken van een universele mens – wellicht ook zoals net hierboven – een vorm van koloniaal geweld is, omdat de mens als lichamelijk wezen altijd contextueel verbonden is met specifieke plaatsen en tijden.⁵⁷ Volgens Lizardy-Hajbi blijkt uit onderzoek dat het spreken van “de mens” en ook van “de leider” vaak impliciet het model van de witte,

⁵⁶ Carolina Montero Orphanopoulos, “Reframing Vulnerability through an Embodied Theological Lens: Towards Ethical Engagement in a Globalized Context,” *Religions* 15, no. 7 (July 2024): 766, <https://doi.org/10.3390/rel15070766>; Jacobus Kok, “Missional Leadership from an Ethos of Vulnerability and Love and Not Power and Control,” *Verbum et Ecclesia* 46, no. 4 (Special edition, Festschrift Nelus Niemandt) (2025); Manuscript ID 3354.

⁵⁷ Rosi Braidotti, *Posthuman Knowledge* (Cambridge, UK: Polity, 2019), 11–12.

heteroseksuele, hoogopgeleide man voor ogen heeft. Vrouwen, gekleurde mensen, migranten, daklozen, en vele anderen passen niet in dat sjabloon, en worden daardoor in de marge gedrukt – wat hen veel stress oplevert. Zij duidt dit ook als koloniaal geweld.⁵⁸

Met deze duiding van leiderschap als “koloniaal” geven deze auteurs de urgentie aan die zij voelen ten aanzien van onze westerse manieren en praktijken van leiderschap. Andere auteurs zien dezelfde praktijk, en duiden dat anders. Zo is Brené Brown bekend om haar grote onderzoek naar kwetsbaarheid. In haar studie over leiderschap spreekt ze van de wapenrusting die leiders aandoen om kwetsbaarheid te ontlopen, terwijl de leider juist kwetsbaar zou moeten durven zijn.⁵⁹ Simon Walker spreekt van de ongezonde verdedigingsmechanismen van de leider, die veel schade kunnen veroorzaken. Een leider zou juist moeten leren om “undefended” te leiden.⁶⁰ Hiermee krijgt bovenstaande uiteenzetting over ons menszijn een spits richting leiderschap.

⁵⁸ Lizardy-Hajbi, *Unraveling Religious Leadership*, 59–61.

⁵⁹ Brené Brown, *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. (London: Penguin Random House, 2018).

⁶⁰ Simon P. Walker, *The Undefended Leader* (Toronto: Toronto Tuppence Press, 2010).

Kernpraktijken van kerkleiderschap vanuit de marge

We zagen dat een trinitarisch perspectief oog heeft voor de marge, in het heilbrengende werk van de Vader, in de zelfopoffering van de Zoon, en in de bekrachtiging door de Geest. Verder hebben we ons menszijn getypeerd als vooral relationeel, gemeenschapsgericht en moreel, verder participierend, lerend, en zingevend. Dat maakt een mens inherent kwetsbaar, voor zichzelf, voor de ander, en voor de wereld.

De vraag verrijst: hoe leid je een gemeenschap zodat er ruimte is voor ieder mens, om samen te participeren in Gods missie, op zo'n manier dat de donkere kant van ons menszijn, onze neiging tot manipulatie, dominantie, koloniaal gedrag en zelfs geweld, wordt ingedamd? In dit derde en laatste onderdeel van de lezing werk ik dit uit in een drietal kerntaken van kerkleiderschap. Het overkoepelende beeld van kerkleiderschap is het deelnemen aan Gods missie, waarbij kerkleiderschap altijd, impliciet of expliciet, is geworteld in een bepaalde mensvisie. Kerkleiderschap is daarom meer een kunst en een manier van doen, minder een lijstje van kenmerken, vaardigheden of stijlen. Leiderschap is primair een groepsproces, pas daarna gaat het om rollen en structuur. Ik leid uit bovenstaande de volgende consequenties af.

Leiden is veilige plaatsen creëren

Menszijn is radicaal open en daarom kwetsbaar. De belangrijkste dimensie van leiderschap is daarom het creëren en beschermen van veilige plaatsen waar je als mens wordt gezien en gehoord, waar mensen in alle openheid tot herstel en bloei kunnen komen in het licht van Gods koninkrijk. Als geloofsgemeenschap is de kerk geroepen om veilige plaatsen te bieden, vluchtheuvels misschien, om op adem te komen in een jachtige, veeleisende en vaak giftige maatschappij. Een plek om mens te zijn. Hoe ziet dat eruit vanuit het oog van leiderschap?

Openheid bevorderen. Als God de vrede van de hele aarde op zijn hart heeft, en als mens zijn principieel verbinding met alle leven en de hele schepping betekent, dan is het bevorderen en bewaren van openheid één van de eerste taken van kerkleiderschap. De identiteit van de kerk draait steeds om de aanwezigheid van Jezus Christus, maar op welke specifieke manier geloof en discipelschap vorm moeten krijgen is iets dat veel wijsheid, dialoog en onderscheiding vraagt. Dat vraagt om openheid om de ander “tevoorschijn te luisteren,”⁶¹ niet om het verdedigen van de eigen “kolonie” tegenover vreemde invloeden. Dat betekent dat we open mogen staan voor en met ieder mens die meer wil leren over Jezus, ongeacht achtergrond, status of geardeheid. De grenzen van de kerk zijn poreus, soms zelfs vloeibaar, want door ontmoetingen binnen en buiten onze traditionele grenzen ontdekken we hoe Gods missie gestalte krijgt, zodat we erin kunnen meewerken. Een open identiteit met poreuze grenzen stelt een kerk in staat om vruchtbare verbindingen met anderen en de wereld aan te gaan, in een partnership in, met en voor de wereld waar we vanuit Gods missie vrede willen brengen.

Gastvrijheid bieden én ontvangen. Openheid is nog vrij abstract. Je kunt dit ook typeren als gastvrijheid, wat volgens de Vlaamse filosoof Peter Venmans een fundamenteel aspect van het menszijn is.⁶² Gastvrijheid bieden is een hele kunst, want volgens een recent onderzoek presenteren veel kerken zich als veel gastvrijer dan dat nieuwkomers zich welkom voelen.⁶³ Bij het bieden van gastvrijheid ben je zelf gastheer of gastvrouw. Je bepaalt zelf tijd, plaats en agenda, je houdt zelf de controle. Op deze manier kan gastvrijheid nog aardig koloniaal zijn: “je bent welkom, maar wel op mijn manier.” Het ontvangen van gastvrijheid is uitdagender, want dan ben je afhankelijk van de ander, zijn tijd of plaats, zijn agenda en gewoonten. Dat vraagt grotere bereidheid om te luisteren, de ander respectvol te erkennen. Je leert waarderen wat de ander je biedt. De ander wordt een bron van inspiratie met de eigen verhalen en gewoonten. Je leert van de ander, nog voordat je je druk maakt over het verhaal dat je zelf graag kwijt wil. Zo ontmoet en erken

⁶¹ Bert Bakker, *Luisteren 2.0: Anderen tevoorschijn luisteren* (Gorinchem: Ekklesia, 2013).

⁶² *Gastvrijheid: Filosofisch essay* (Amsterdam: Atlas Contact, 2022).

⁶³ René van Loon, *Te gast in de kerk: Zo beleven bezoekers van buiten de kerk een dienst* (Utrecht: KokBoeken-centrum, 2025).

je de ander voor wie hij is, met zijn eigenheid, als gave voor jou. En juist dan, in die gastvrije wisselwerking, ontstaat ruimte om elkaars verhalen te delen en verkennen.

Ruimte maken voor verschil. Gastvrijheid is des te meer nodig naarmate de sociale en religieuze verschillen groter worden. De groeiende diversiteit in de maatschappij is voor veel mensen een uitdaging, en voor veel kerken evenzo.⁶⁴ De vormen van geloofsbeleving, de waarden van huwelijk, gezin en opvoeding, normen rondom seksualiteit, en manieren van omgaan met de Bijbel zijn veel diverser geworden. Het is goed om eensgezindheid na te streven, dan vooral in nederigheid en opofferingsgezindheid, want dat is de gezindheid van Christus (Fil 2:2-5). Dat is echter niet hetzelfde als uniformiteit in alles wat we geloven of doen. Veel kerken die beginnen aan discussies over crematie en euthanasie, over Israël of duurzaamheid, of over de rol van de vrouw, seksualiteit en gender, ontdekken dat er al veel diversiteit onder de gemeenteleden is. Die diversiteit is meestal niet op te lossen met een paar avonden bijbelstudie of een degelijk beleidsstuk. De diversiteit blijft, tenzij de situatie zich zo ontwikkelt dat een aantal mensen de kerk verlaat; het overblijvende deel is dan natuurlijk minder divers, meer uniform. Dat voelt veilig, en kan een vorm van koloniaal handelen zijn: alles op het eigen terrein weer in de mal passen, netjes conform de norm.

Maar veel mensen in de marge passen niet zomaar in die mal. Denk aan migranten vanuit allerlei culturen, mensen die misschien al generaties in armoede leven, mensen met complexe gezinssituaties zoals samengestelde gezinnen of gezinnen met homoseksuele ouders. Het zou de kerk sieren als ze, vanuit haar eigen marginale status, ruimte biedt aan diversiteit en complexiteit, aan allen die samen willen zoeken naar de aanwezigheid van Jezus. Dat is eensgezindheid in Christus. Dat is kwetsbaar, maar zo zijn wij als mens.

⁶⁴ Jack Barentsen, "The Moral Challenge of Diversity Leadership," in *Challenges of Moral Leadership*, ed. P. Nullens and S. C. van den Heuvel, *Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics 2* (Leuven: Peeters, 2016), 29–46.

Het gaat erom dat er veilige plaatsen zijn waar Gods herstel en heil realiteit kan worden, niet volledig en meestal niet overdonderend, maar in het kleine en zwakke dat bescherming en ruimte nodig heeft. Veilige plaatsen waar mensen kunnen gedijen. Het gaat hier om kwetsbaar leiderschap, vanuit de marge én met de marge.

Leiden is bouwen aan gemeenschap

Een tweede dimensie van kerkleiderschap is gericht op het vormen en onderhouden van de gemeenschap. Dat begint met verbindingen tussen mensen.

Verbinding zoeken. Om het met de beschreven diversiteit uit te kunnen houden, is meer nodig dan een respectvolle gespreksavond of debat. Er is een gemeenschap nodig waar je toe mag behoren, waar je thuis mag komen, zoals je bent, met openheid en respect naar elkaar. Dat vraagt de nodige fijngevoeligheid in verbindend leiderschap.

Wat is verbinden? Verbinding is de sociale en emotionele band tussen mensen; verbinding is de fysieke koppeling tussen twee verschillende objecten; het is het gevoel van eenheid ondanks blijvend verschil. Men spreekt ook wel van de metafoor van bruggen bouwen, waar twee oevers, landen of zelfs continenten fysiek met elkaar worden verbonden. Verbinding zoeken gaat dus uit van blijvend verschil. Het verhaal van de vele talen, zowel het verhaal van de toren van Babel als van de talen na de uitstorting van de Geest op die eerste Pinksterdag, laat de variatie zien waarin God in en door mensen werkt; God heeft die diversiteit gewild. Dat hoeft niet tot permanente afstand, verwijdering of polarisatie te leiden, maar kan juist leiden tot een leerzaam proces van vruchtbare samenwerking.⁶⁵

Die verbinding ligt voor gelovigen vaak in de gezamenlijke navolging van Christus, ondanks onderlinge verschillen. Gelovigen worden daarin allereerst met Christus verbonden, in gezamenlijke en aandachtige reflectie op de Bijbel en hoe God daarin tot ons spreekt. Daarin worden gelovigen

⁶⁵ Barentsen, “Bridge-Building Leadership: Explorations.”

ook met elkaar verbonden, tenminste als ze aandachtig en respectvol naar elkaars geloofsbeleving luisteren – vandaar de noodzaak van een veilige plaats. Verder worden gelovigen ook met de wereld verbonden. We leven in die wereld, zijn er diepgaand door gevormd, en nemen die wereld mee de kerk binnen. Dus verbinding is met binnen (geloofsgenoten), boven (God) en buiten (wereld). Leiderschap is dan niet het bereiken van eenstemmigheid door het uitbannen van verschil ten behoeven van een éénduidige visie, maar het verbinden van hele verschillende mensen met elkaar in een geloofsgemeenschap waar beetje bij beetje Gods heil zichtbaar wordt op diverse manieren.

Bouwen aan een gemeenschap. Dit verbindende leiderschap bouwt dus aan gemeenschap. Een kerk is immers meer dan een toevallige groep individuele gelovigen die op hetzelfde moment zingen en naar een preek luisteren. Gemeenschap zijn betekent elkaars leven delen, omdat je verbonden bent als mens. Gemeenschap zijn betekent delen in elkaars droefheid en blijdschap. Het betekent samen eten, samen gastvrijheid beoefenen, en samen leren.⁶⁶ De Bijbel heeft hier mooie beelden voor. De gemeenschap ontstaat door de doop in Christus die gelovigen aan elkaar verbindt. Verder is de geloofsgemeenschap de bruid van Christus, een tempel van de heilige Geest, een kudde of volk van God, enz.⁶⁷

Juist als kerk in de marge is gemeenschapsvorming zo belangrijk. Zolang je als kerk midden in de cultuur en maatschappij staat, kun je volstaan met een zondagmorgendienst, want je hebt elkaar eigenlijk niet echt nodig. Maar als je in de marge zit, dan kijk je ernaar uit elkaar te zien en te bemoedigen. Zo is de ervaring van veel kerken in Zuid-Nederland en Vlaanderen waar de kerk je nieuwe familie wordt, zeker als je gewone familie van het geloof niets moet hebben.⁶⁸ En zo zullen vervolgde gelovigen het contact met medegelovigen extra waarderen, ondanks de gevaren, om ze elkaar steunen en daarin moed vinden om het geloof vast te houden.

⁶⁶ Barentsen en Blok, *Wakker in Gods wereld*, 240–49.

⁶⁷ Everett Ferguson, *The Church of Christ: A Biblical Ecclesiology for Today* (Grand Rapids: Eerdmans, 1996).

⁶⁸ Barentsen et al., *Zoektocht naar hoop voor de stad*.

Die gemeenschap is ook belangrijk als de kerk mensen uit de maatschappelijke marge aanspreekt. Vaak blijkt het bijzonder lastig om mensen uit allerlei lagen van de bevolking met elkaar te verbinden, omdat er zo weinig natuurlijke raakvlakken zijn. Er zijn diverse initiatieven om gemeenten te helpen diverser te worden in sociale en culturele achtergrond, met diverse opleidingsniveaus, enz. Dat vergt vaak bewuste inzet om verbinding te leggen, en vervolgens om mensen met elkaar in een gemeenschap te verbinden. Inzet voor het bouwen van een gemeenschap, gecentreerd rond geloof in Christus, is dus een kerndimensie van hedendaags kerkleiderschap.

Een levende identiteit vormen en bewaren. Mensen met elkaar, met God en de wereld verbinden, en samen tot gemeenschap vormen, brengt onvermijdelijk de vraag naar identiteit met zich mee. Wie zijn wij, in deze maatschappij, op deze plaats, op dit moment? Nu lijkt onze identiteit als geloofsgemeenschap een eenvoudig Bijbels en theologisch gegeven: we zijn Gods volk, zijn eigendom, gekocht en betaald met het bloed van Jezus, enz. Maar daarmee is nog niet alles gezegd. Immers, sommige kerken die dit belijden sluiten binnenkort de deuren, terwijl andere kerken die dit ook belijden sterke groei kunnen vertonen. Onze identiteit als kerk is altijd verbonden met de mensen in de kerk en de specifieke plaats waarin de kerk zich bevindt. Welke mensen zitten er in de kerk, en hoe resoneert het evangelie met hun leven en hun nood? In welke wijk of stad bevindt de kerk zich, zowel het kerkgebouw als de mensen van de kerk? Welke noden leven daar, welke kansen biedt deze plek? Leidinggeven in de kerk wordt niet slechts gevoed vanuit het interpreteren van de Bijbel en de eigen kerkelijke traditie, maar evenzo vanuit het interpreteren van de eigen cultuur, met haar eigen kansen, behoeften en bedreigingen. Kortom, kerkleiderschap vraagt om serieus identiteitswerk om de socio-religieuze identiteit van de kerk, met de mensen die deze specifieke kerk gegeven zijn, vorm te geven in deze specifieke wijk, stad of regio. Het gaat hier niet allereerst om een individuele identiteit in Christus maar om de collectieve identiteit van de geloofsgemeenschap in de eigen sociale en religieuze context. Wie zijn wij, samen met iedereen die ons gegeven is, in, voor en met onze omgeving? Doen wij dat op zo'n manier dat we niet zozeer een centrale plek in onze cultuur en maatschappij claimen,

maar dat we onszelf solidair verklaren met mensen in de marge van welke afkomst of voor welke reden dan ook?

Leiden is leren samen te leren

Een derde consequentie van de bovenstaande perspectieven op de Drie-eenheid en op de mens is dat leiden betekent: leren samen te leren. Het leerproces in de gemeente heeft grote veranderingen ondergaan. Eerdere generaties in de westerse samenleving zagen het kerkelijk leren grotendeels als een religieus socialisatieproces waarin je leerde te geloven zoals de rest. Het was een soort downloaden en installeren van bestaande geloofsinhouden, normen en waarden. Echter, de maatschappij verandert zodanig snel dat bestaande tradities op zoek moeten naar nieuwe antwoorden. Bovendien laten ontwikkelingen in leerpsychologie zien dat leren veel meer is dan het overdragen van cognitieve inhoud. Transformerend leren gebeurt door participatie in diverse praktijken en het opdoen van ervaringen, waarover men dan weer reflecteert om de betekenis ervan te duiden.⁶⁹

In een recente studie stond ik stil bij leerervaringen na ingrijpende veranderingen, die ons normale functioneren verstoren en diepgaand bevragen. Deze veranderingen, zowel op sociaal als religieus vlak, vormen een disruptie, een onderbreking op ons gewoonlijke functioneren. Ze kunnen desoriëntatie, verwarring en onzekerheid veroorzaken. Het is dan de kunst van het leiden om de desoriëntatie onder ogen te zien, en de onzekerheid beheersbaar te houden, zodat de gemeenschap kan leren. Teveel desoriëntatie en onzekerheid doet menige gemeenschap verstarren zodat het leerproces stopt. Te weinig desoriëntatie, en een gemeenschap komt überhaupt niet in beweging om te leren. Maar met de juiste dosering kan desoriëntatie constructief worden ingezet om te leren.⁷⁰

⁶⁹ Sanneke Bolhuis, *Leren en veranderen: Emotie, gedrag en denken*, 4de herziene druk (Bussum: Coutinho, 2016).

⁷⁰ Barentsen, "Deep Learning in Liminal Situations."

Deze leerprocessen vragen – opnieuw – om veilige plaatsen en een gemeenschap van vertrouwen, om gezamenlijke dialoog en experiment. In de dialoog gaat het om empathisch luisteren, om de situatie of het vraagstuk te verkennen, zowel inhoudelijk als om wat het met mensen doet. Het is belangrijk dat er oog is voor afwijkende meningen, dat tegenspraak zelfs wordt opgezocht en zo nodig georganiseerd, in het besef dat je alleen samen verder kunt komen. Zo kan ook nieuwe verbeelding ontstaan en gezamenlijk experiment, wat kan leiden tot nieuwe praktijken. Dit wordt belangrijker vanwege de marginale positie van de maatschappij. De kerk vertegenwoordigt allang niet meer een breed gedragen norm of beleving, en moet steeds verduidelijken en vertalen wat kerkzijn nu eigenlijk betekent in de maatschappij van vandaag. Bovendien blijkt steeds opnieuw dat mensen in de marge andere perspectieven erop nahouden, een andere belevingscultuur en andere praktijken. Dan vergt het extra aandacht om elkaar te begrijpen. Juist een kerk in de marge die ook anderen in de marge wil betrekken bij Gods heil, heeft dit soort leerprocessen nodig.

Dit leerproces is niet slechts gericht op wederzijds begrip, maar ook op gezamenlijke zingeving en theologische duiding, waarmee de situatie ook vanuit geloofsperspectief betekenis krijgt. Dit ondersteunt dan weer het onderscheidingsvermogen om samen tot prioriteiten en besluiten te kunnen komen. Dat onderscheiden blijft altijd voorlopig, want er blijft altijd een niet-weten over. Volgens Scheepers is het niet-weten zelfs “een fundamenteel onderdeel van het menselijk functioneren”.⁷¹ We hebben de waarheid dus niet in pacht: wat vandaag wijs lijkt te zijn, kan morgen weer verschuiven. Gemeenschappen houden elkaar onderweg vast, zoeken samen naar de weg en ondersteunen elkaar.

Kerkleiders worden hiermee een soort geestelijke gidsen, die samen met de gemeenschap een gezamenlijke weg vinden. In ons boek spreken Oeds Blok en ik van een missionaire leercirkel, wat de kern van het boek beschrijft: samen als gemeenschap leren missionair te zijn. Het is de kunst van kerkleiderschap niet allereerst om mensen te leren hoe het zit, maar om de

⁷¹ Floortje Scheepers, *Mensen zijn ingewikkeld: Een pleidooi voor acceptatie van de werkelijkheid en het loslaten van modeldenken* (Amsterdam: Arbeiderspers, 2021), 183.

gemeente te helpen om gezamenlijk te leren, zodat je dichtbij de Bijbel en je traditie blijft, maar ook dichtbij de mensen en hun uitdagingen vandaag.⁷²

Conclusie: Leiden is kwetsbaar, vanuit de marge

Ik heb hiermee drie kerndimensies van kerkleiderschap aangeduid: veilige plaatsen creëren, bouwen aan gemeenschap, en leren samen te leren. Hiermee kies ik een richting voor een manier van kerkleiderschap die relationeel en gemeenschapsgericht is. Deze stijl van leidinggeven is open naar God, elkaar en de wereld met poreuze grenzen om koloniale impulsen te vermijden; niet iedereen hoeft in onze mal te passen om samen God te zoeken en Jezus te volgen. Het is een manier van leiderschap die adaptief⁷³ is zodat adequaat gereageerd kan worden op de uitdagingen van onze tijd, zoals de normen van gelijkheid om discriminatie van vrouwen en minderheden tegen te gaan, of om respectvolle omgang met variaties in seksualiteit en gender.

Deze vorm van kerkleiderschap is kwetsbaar, in alle afhankelijkheid van God, maar ook van gemeenteleden en alle medemensen, van de wereld waarin we leven inclusief de natuur die ons geschonken is. Hier geen sterk leiderschap om de grenzen van de eigen “kolonie” te bewaken, maar leiderschap in en vanuit de marge. Juist in die marge komt Gods koninkrijk vaak verrassend aan het licht, wat ruimte en tijd voor kerkvernieuwing biedt. Dit is de uitdaging voor een opkomende generatie kerkleiders, maar zeker ook voor de gevestigde kerkelijke leiders.

Als de bakens verschuiven, zullen opkomende leiders de aarde beërven, terwijl gevestigde leiders bemerken dat ze prachtig zijn toegerust om een wereld te besturen die niet meer bestaat.

⁷² Barentsen en Blok, *Wakker in Gods wereld*, 27, 360.

⁷³ Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow, and Martin Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston: Harvard Business Press, 2009).

Dankwoord

Tot slot nog een dankwoord. Ik ben dankbaar voor de ETF Leuven als leergemeenschap. Dank aan het bestuur en de directie van de ETF Leuven die deze gemeenschap bestuurt en mogelijk maakt. Dank aan collega's en medewerkers voor de vele bemoedigingen en inspirerende samenwerking. Dank aan de studenten voor jullie betrokkenheid, jullie vele vragen, en jullie bewogenheid voor het evangelie in deze tijd. Met dit afscheid bouw ik mijn taken aan de ETF Leuven af; aan jullie om deze op te pakken en voort te zetten, want jullie zijn de generatie van opkomende leiders.

Ik ben dankbaar aan vrienden en familie voor jullie belangstelling en steun, ook als ik weer eens uitgebreid van wal stak over een theologisch onderwerp waarvan de relevantie niet gelijk duidelijk was! Bedankt, mijn lieve Patricia, voor jouw steun door dik en dun.

Bovenal, dank aan God door Jezus Christus, die mij ziet, mij reinigt en bekwaamt voor het werk in zijn missie, een missie die doorgaat, en waaraan ik ook de komende jaren zal blijven bijdragen, maar wel op een ander tempo en soms een andere plaats. Aan Hem alleen alle eer.

Literatuurlijst

Archer, David, and Alex Cameron. *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

Bakker, Bert. *Luisteren 2.0: Anderen tevoorschijn luisteren*. Gorinchem: Ekklesia, 2013.

Barentsen, Jack. “Bridge-Building Leadership: Explorations on Behalf of a Broken World.” In *Bridge-Building Leadership in a Polarizing World*, edited by J. Barentsen and C. Tulp, 8:1–19. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics. Leuven: Peeters, 2024.

———. “Deep Learning in Liminal Situations: Bridge-Building Leadership in Faith Communities.” In *Bridge-Building Leadership in a Polarizing World*, edited by J. Barentsen and C. Tulp, 8:177–98. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics. Leuven: Peeters, 2024.

———. *Emerging Leadership in the Pauline Mission: A Social Identity Perspective on Local Leadership Development in Corinth and Ephesus*. Vol. 168. Princeton Theological Monograph Series. Eugene: Wipf & Stock, 2011.

———. “Leading the Righteous: Leadership and Privilege in the Light of Romans 3.” In *Led God Be True: Perspectives on Romans 3*, edited by J. Kok, J. Van Nes, and J. D. Otten, 73:347–72. Gorgias Biblical Studies. Piscataway: Gorgias Press, 2023.

———. “Leiderschap als veelvoud van geestesgaven.” *Inspirare* 2, no. 4 (2019): 39–48.

———. “Practices of Knowing God in Embodiment and Encounter: A Practical Theological Reflection.” In *On Knowing God: Interdisciplinary Theological Perspectives*, edited by J. Kok, J. Otten, and M. I. Webber, 80:203–35. Gorgias Studies in Early Christianity and Patristics. Piscataway: Georgias Press, 2022.

- . “Spirituality and Innovation: New Faces of Leadership?” In *Leadership, Spirituality and Innovation*, edited by J. Barentsen and P. Nullens, 1:3–11. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics. Leuven: Peeters, 2014.
- . “The End of Authority – and Its Legitimate Future: A Theological Assessment.” In *The End of Leadership*, edited by J. Barentsen, S. C. van den Heuvel, and P. Lin, 4:13–29. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics. Leuven: Peeters, 2017.
- . “The Moral Challenge of Diversity Leadership.” In *Challenges of Moral Leadership*, edited by P. Nullens and S. C. van den Heuvel, 29–46. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics 2. Leuven: Peeters, 2016.
- . “The Pastor as Entrepreneur? An Investigation of the Use and Value of ‘Entrepreneur’ as Metaphor for Pastoral Leadership.” In *Metaphors for Leading - Leading by Metaphors*, edited by S. Jung, V. Kessler, L. Kretzschmar, and E. Meier, 6:75–88. Management – Ethik – Organisation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2019.
- . “The Social Construction of Paul’s Apostolic Leadership in Corinth.” *HTS / Hervormde Theologische Studies (Ignatius van Wyk Dedication)* 74, no. 4 (2018). <https://doi.org/10.4102/hts.v74i4.5191>.
- Barentsen, Jack, en Oeds Blok. *Wakker in Gods wereld: Kerkzijn in de 21ste eeuw*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn Motief, 2024.
- Barentsen, Jack, Gottlieb Blokland, Maarten Hertoghs, Frank Kamps, Kris Medart, en Petra Laagland Winder. *Zoektocht naar hoop voor de stad: 100 jaar evangelische stadsgemeenten in Belgische grote steden*. Vol. 22. Leuvense Cahiers voor Praktische Theologie. Antwerpen: Halewijn, 2019.
- Barentsen, Jack, en Annemarie Foppen. “Leiderschap, hermeneutiek en groepsidentiteit in een maatschappij zonder grenzen.” In *Religieus leiderschap in post-christelijk Nederland*, edited by E. A. J. G. van der Borgh and L. van den Broeke, 167–98. Utrecht: KokBoekencentrum, 2020.

- Barentsen, Jack, Volker Kessler, and Steven C. van den Heuvel, eds. *Increasing Diversity: Loss of Control or Adaptive Identity Construction*. Vol. 5. Christian Perspectives on Leadership and Social Ethics. Leuven: Peeters, 2018.
- Barentsen, Jack, en Hans Riphagen, eds. *Licht onder de rivieren: Evangelische gemeentestichting in Zuid-Nederland*. Vol. 16. Baptistica. Delft: Eburon, 2025.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah: Erlbaum, 2006.
- Bevans, Stephen B. *Community of Missionary Disciples: The Continuing Creation of the Church*. Maryknoll: Orbis Books, 2024.
- Bolhuis, Sanneke. *Leren en veranderen: Emotie, gedrag en denken*. 4de herziene druk. Bussum: Coutinho, 2016.
- Braidotti, Rosi. *Posthuman Knowledge*. Cambridge: Polity, 2019.
- Brown, Brené. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. London: Penguin Random House, 2018.
- Brown, Warren S., and Brad D. Strawn. *The Physical Nature of Christian Life: Neuroscience, Psychology, and the Church*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- Camery-Hoggatt, Jerry. *Connected at the Roots: A Preface to Practical Theology*. Eugene: Wipf & Stock, 2025.
- Christerson, Brad, and Richard Flory. *The Rise of Network Christianity: How Independent Leaders Are Changing the Religious Landscape*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- Cronshaw, Darren. “Missio Dei Is Missio Trinitas: Sharing the Whole Life of God, Father, Son and Spirit.” *Mission Studies* 37, no. 1 (2020): 119–41.

- De Cremer, David, Daan van Knippenberg, Marius van Dijke, and Arjan E. R. Bos. "Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 10, no. 3 (2006): 233–45. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.3.233>.
- Deijl, Aarnoud van der. *De toekomst van de kerk: Essay vol rouw en hoop*. Middelburg: Skandalon, 2023.
- Dekker, Wim. *Marginaal en missionair: Visie voor een krimpende kerk*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2010.
- Ferguson, Everett. *The Church of Christ: A Biblical Ecclesiology for Today*. Grand Rapids: Eerdmans, 1996.
- Frost, Michael. *Exiles: Living Missionally in a Post-Christian Culture*. Peabody: Hendrickson, 2006.
- Frost, Michael, and Alan Hirsch. *The Shaping of Things to Come: Innovation and Mission for the 21st Century Church*. Peabody: Hendrickson, 2003.
- Haslam, S. Alexander, Stephen Reicher, and Michael J. Platow. *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. 2nd ed. New York: Routledge, 2020.
- Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow, and Martin Linsky. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- Jong-Heins, Petra de, Bert Roor, J. van 't Spijker, en Willem van 't Spijker, eds. *Betrokken in Gods missie: Basisboek missiologie*. Utrecht: KokBoekencentrum, 2023.
- Kellerman, Barbara. *The End of Leadership*. New York: Harper Business, 2012.
- Knippenberg, Barbara van, and Daan van Knippenberg. "Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality." *Journal of Applied Psychology* 90, no. 1 (2005): 25–37.

- Kok, Jacobus. “Missional Leadership from an Ethos of Vulnerability and Love and Not Power and Control.” *Verbum et Ecclesia* 46, no. 4 (Special edition, Festschrift Nelus Niemandt) (2025): Manuscript ID 3354.
- Kregting, Joris, and Paul Vermeer. *God in Nederland 1966-2024*. Utrecht: Ten Have, 2025.
- Lakoff, George, and Mark Johnson. *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. New York: Basic, 1999.
- Lee, Shayne, and Phillip Luke Sinitiere. *Holy Mavericks: Evangelical Innovators and the Spiritual Marketplace*. New York: NYU Press, 2009.
- Lipman-Blumen, Jean. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--And How We Can Survive Them*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Lizardy-Hajbi, Kristina. *Unraveling Religious Leadership: Power, Authority, and Decoloniality*. Minneapolis: Fortress, 2024.
- Loon, René van. *Te gast in de kerk: Zo beleven bezoekers van buiten de kerk een dienst*. Utrecht: KokBoekencentrum, 2025.
- McGavran, Donald A. *Understanding Church Growth; Fully Revised*. Grand Rapids: Eerdmans, 1980.
- Montero Orphanopoulos, Carolina. “Reframing Vulnerability through an Embodied Theological Lens: Towards Ethical Engagement in a Globalized Context.” *Religions* 15, no. 7 (July 2024): 766. <https://doi.org/10.3390/rel15070766>.
- Niemandt, Cornelius. *Missional Leadership*. Vol. 7. HTS Religion & Society Series. Cape Town: AOSIS, 2019. doi.org/10.4102/aosis.2019.BK108.
- Paas, Stefan. *Vreemdelingen en priesters: Christelijke missie in een postchristelijke omgeving*. Zoetermeer: Boekencentrum, 2015.

- Pashman, Manya Brachear, and Jeff Coen. "Hybels Steps down from Willow Creek Following Allegations of Misconduct." *Chicago Tribune*, April 11, 2018. <https://www.chicagotribune.com/news/breaking/ct-met-hybels-willow-creek-resigns-20180410-story.html>.
- Perry, Dwight A., and Elizabeth O. Pierre. *Even the Best of Us: Clergy Sexual Failure: The Church's Hidden Sin*. Eugene, OR: Wipf and Stock, 2021.
- Petrik, Erik, and Mike Cosper. "The Rise and Fall of Mars Hill." *Christianity Today*, 2021. <https://www.christianitytoday.com/ct/podcasts/rise-and-fall-of-mars-hill/>.
- Plantinga, Janneke. *God spreekt tegen jou: Hoe ook jij kunt leren Gods stem te verstaan*. Ark Media, 2024.
- Roest, Henk P. de. "Ecclesiologies at the Margin." In *The Routledge Companion to the Christian Church*, edited by G. Mannion, and L. Seymour Mudge, 251–71. New York: Routledge, 2008.
- Ruddick, Anna. *Reimagining Mission from Urban Places: Missional Pastoral Care*. Norwich: SCM, 2020.
- Scheepers, Floortje. *Mensen zijn ingewikkeld: Een pleidooi voor acceptatie van de werkelijkheid en het loslaten van modeldenken*. Amsterdam: Arbeiderspers, 2021.
- Schermuly, Carsten C., Laura Creon, Philipp Gerlach, Carolin Graßmann, and Jan Koch. "Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (February 2022): 73–95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.
- Schwarz, Christian A. *De nieuwe gaventest*. Hoornaar: Gideon, 1993.
- Shorter, Rosie Clare. "'Who Cares for Men like Brian Houston?' The Hillsong Leader's Rise and Fall Is a Gripping Story, but How Was It Allowed to Happen?" *The Conversation*, February 27, 2024. <http://theconversation.com/who-cares-for-men-like-brian-houston-the-hillsong-leaders-rise-and-fall-is-a-gripping-story-but-how-was-it-allowed-to-happen-222810>.

- Smietana, Bob. “How Bethel and Hillsong Took Over Our Worship Sets,” *Christianity Today*, April 12, 2023, <https://www.christianitytoday.com/2023/04/bethel-hillsong-worship-sound-christian-research/>.
- Sosik, John J., and Don I. Jung. *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Routledge, 2010.
- Tourish, Dennis. *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. New York: Routledge, 2013.
- Uhl-Bien, Mary, and Sonia Ospina, eds. *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. Leadership Horizons. Charlotte: Information Age, 2012.
- Venmans, Peter. *Gastvrijheid: Filosofisch essay*. Amsterdam: Atlas Contact, 2022.
- Walker, Simon P. *Leidinggeven vanuit wie je bent: Het geheim ontdekken van undefended leadership*. Translated by O. W. Blok and L. van Tongeren. Amersfoort: Instituut voor Undefended Leadership, 2019.
- . *The Undefended Leader*. Toronto: Toronto Tuppence Press, 2010.
- Yang, Feifan, Sherrica Senewiratne, Alexander Newman, Sen Sendjaya, and Zhijun Chen. “Leader Self-sacrifice: A Systematic Review of Two Decades of Research and an Agenda for Future Research.” *Applied Psychology* 72, no. 2 (April 2023): 797–831. <https://doi.org/10.1111/apps.12407>.
- Zhu, Jinlong, Zhenyu Liao, Kai Chi Yam, and Russell E. Johnson. “Shared Leadership: A State-of-the-art Review and Future Research Agenda.” *Journal of Organizational Behavior* 39, no. 7 (September 2018): 834–52. <https://doi.org/10.1002/job.2296>.
- Zscheile, Dwight J. “The Trinity, Leadership, and Power.” *Journal of Religious Leadership* 6, no. 2 (2007): 43–63.

