

# TAAKMODULE VOORZITTER



## INTRODUCTIE

In deze taakmodule komen onderwerpen die specifiek of in ieder geval belangrijk zijn voor een voorzitter. De inhoud en omvang van de module groeit naarmate jullie als voorzitters opmerkingen en vragen insturen en wij als regiocoördinatoren onderwerpen tegenkomen in de praktijk en literatuur die toerustende waarde hebben.

Ons leerdoel is om jullie te laten groeien in je samenbindende taak als voorzitter, zowel binnen de raad als binnen de gemeente.

Leidraad daarbij is uit Psalm 100 de frase: "Juich de Heer toe, heel de aarde, dient de Heer met vreugde". We hopen dat jullie steeds de goedheid van God voor ogen hebben en ervaren, en Hem willen dienen met innerlijke vreugde onafhankelijk van de omstandigheden.

De voorzittersmodule bevat de volgende hoofdstukken:

### Inhoud

INTRODUCTIE.....	1
HOOFDSTUK 1: DE ROL EN TAAK VAN DE VOORZITTER .....	2
HOOFDSTUK 2: DE RAAD ALS WERKGEVER.....	7
HOOFDSTUK 3, OMGAAN MET SPANNENDE SITUATIES.....	11
HOOFDSTUK 4, DE GEMEENTE MEENEMEN IN VERANDERINGEN .....	18
HOOFDSTUK 6, HOE VERDER NA JE VOORZITTERSCHAP? .....	22

# HOOFDSTUK 1: DE ROL EN TAAK VAN DE VOORZITTER



**Leerdoel:** na dit hoofdstuk kun/weet je

- Waarom iemand voorzitter moet zijn en wie dat wordt
- Wat de hoofdtaken en aandachtspunten van een voorzitter zijn, zowel in de raad als in de gemeente



## 1. Wie is voorzitter

In de statuten en HR van jouw gemeente staat beschreven wie voorzitter is. Binnen Unie-ABC zijn er een paar mogelijkheden. Goed om die te weten voor jezelf en als je contact hebt met andere gemeenten.

- a. De gemeente vraagt een gemeentelid specifiek voor de functie van oudste-voorzitter
  - b. De raad kiest uit haar midden een oudste om voorzitter te zijn. Dat betekent dat de voorzittersrol wisselt aan het eind van de termijn van deze oudste.
  - c. Zoals b maar afgesproken wordt om na 2 of 3 jaar opnieuw te kiezen.
- a. Er is een voorzitter en – indien gewenst in de raad - een vaste technisch voorzitter van de raadsbesprekingen (de technisch voorzitter is raadslid)
  - b. Er is een voorzitter en – indien gewenst in de raad - een vaste technisch voorzitter van de raadsbesprekingen (de technisch voorzitter is geen raadslid)
  - c. Er is een voorzitter en – indien gewenst in de raad - roulerend technisch voorzitterschap van de raadsbesprekingen door de oudsten

Als er een voorganger is, heeft hij een bijzondere positie in de raad. We zien in de praktijk de volgende opties:

- A. De voorganger is voorganger-oudste en gewoon lid van het oudstenraad
- B. De voorganger is ex-officio (=uit hoofde van zijn functie) voorzitter van de raad
- C. De voorganger is geen lid van de raad, maar wel als adviseur aanwezig om de raad te informeren, waar gewenst te adviseren en te leren over punten waar de raad visie en aandacht voor vraagt

## Verwerking

- Welke situatie geldt nu in je gemeente?
- Welk alternatief spreekt je aan en waarom?

### 2. Bijbelse kaders

Van een oudste en zeker van een voorzitter wordt veel verwacht. Daarom is het belangrijk helder te zijn over verwachtingen. Dat begint bij de taak en rol van de voorzitter en basaal bij de vraag waarom er een voorzitter nodig is. Met die vraag in gedachten luisteren we naar Gods Woord. Wat vinden we daarover in de Bijbel? Waar denk jij aan?

- a. God stelt in het OT vaak leiders aan, bv. Mozes, Jozua, Saul, etc.
- b. De bijbel spreekt niet vaak (positief) over het woord leider (bv. Nehemia 5:7 en Jesaja 3:12), meer en positiever over herder.
- c. Leiderschap is geen erebaantje, maar vraagt veel
- d. In het NT lezen we over vaak teamleiderschap, bv. Hand. 6:1-2, 13:1 en Hand. 15:6. In de groep staat regelmatig een persoon op die de groep verder brengt rond situaties die om een reactie en besluit vroegen, Hand. 1:15-26, Hand. 5: 1-3 en 15:13 (vraag: waarom treedt hier Jacobus naar voren en niet Petrus?).
- e. In de beschrijving van nieuwtestamentische gemeenten komt de term voorzitter niet voor.
- f. De Bijbel geeft voorbeelden van effectieve structuren, Ex. 18 en Hand. 6
- g. Een leider is een ijverig dienaar, Lucas 22:24-26 en Romeinen 12:8



Even een doorkijkje: een gemeente hanteerde bij afronding van een onderwerp waarover Bijbelstudie gedaan was twee soorten conclusies

- A. Waarover de Bijbel eenduidig was
- B. Waar de Bijbel alleen voorbeelden en/of geen of meerdere denkkaders aanreikt en dus ruimte geeft om conclusies te trekken die binnen de grote lijn van Gods Woord plaatselijk goed doen.

In Nederland heeft een kerk/kerkgenootschap bij inschrijving bij de KvK een besturend orgaan nodig overeenkomstig artikel 291, lid 2, boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. In statuten van een kerk staat beschreven hoe voorzitter, secretaris en penningmeester worden verkozen

### 3. Taak van een voorzitter

Een voorzitter helpt zijn team om goede besprekingen te hebben waarbij iedereen zijn inbreng kan hebben, om te zorgen dat de vergadertijd en inzet van de oudsten begrensd blijft, om heldere besluiten te maken en te communiceren waar iedereen mee akkoord gaat en het geestelijk welzijn en de coaching van elke oudste in zijn specifieke taak.



In deze omschrijving begint het bij besprekingen en eindigt het met wijze besluiten en zorg voor de teamleden. Het gaat dus enerzijds over technisch voorzitten en anderzijds om zorg voor de gemeente, de raad en individuele oudsten. Om het tweede goed te kunnen doen, wordt het technisch voorzitten van de raad soms gedelegeerd.

Over leiding geven aan een bespreking geeft Simon Sinek een wijs advies in bijgaand korte filmpje <https://youtu.be/3EPLItTf-QU>

Hij zegt hierin: wees de laatste in het spreken, niet gelijk je eigen mening geven bij een vraagstuk.

Naast zijn taak als teamleider behoort bij de taak van de voorzitter ook het bijwonen van de ALV van Unie-ABC. Waar de secretaris en/of de verbindingspersoon de informatie vanuit het kerkgenootschap ontvangt en verwerkt, haakt de voorzitter aan op landelijk beleid. Hij brengt daarbij lokale wensen en opmerkingen in.

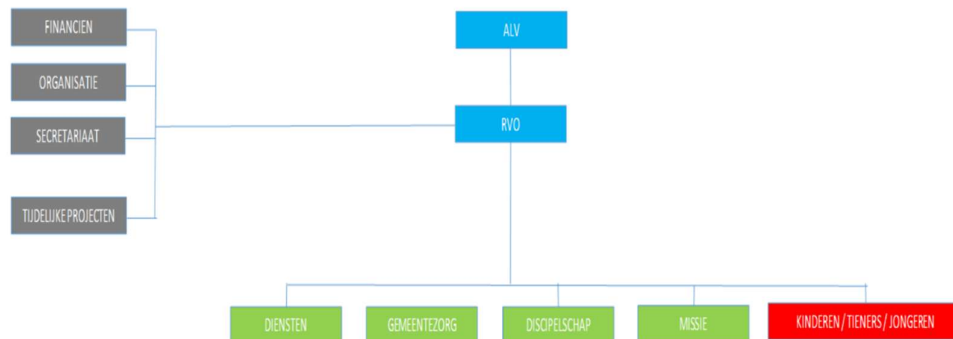
### Drie aandachtspunten voor de raad

Een raad heeft een beperkt aantal hoofdtaken, die gelden ten opzichte van de hele gemeente, de taakvelden en ook voor de raad zelf. In drie woorden zijn dat: cultuur, structuur en vorming.

- 1) Cultuur = hoe we met elkaar (leren) omgaan, naar het voorbeeld van Jezus; sommige gemeente verwoorden dat in een aantal (Koninkrijks-)waarden. Als eerste wordt in de raad zo'n waarde besproken en vormgegeven.

Stelling: in een gemeente is het h<sup>o</sup>e belangrijker dan het w<sup>á</sup>t.

- 2) Structuur = helder overzicht hoe de gemeente is opgebouwd in taakvelden en verantwoordelijkheden. Statuten en HR en een organogram zijn een onderdeel daarvan, maar ook de procedure hoe besluiten worden genomen en waar men terecht kan om informatie en met ideeën/kritiek. Zie hoofdstuk 2 over de raad als werkgever als er betaalde krachten zijn.



- 3) Vorming = geestelijke groei van gemeenteleden als discipelen van Jezus. Dit betekent dat niet de activiteiten centraal staan, maar hoe iets bijdraagt aan de groei van mensen individueel en als team. Persoonlijke groei ontstaat vaak in een kleine groep, waarin veiligheid is en het verlangen te groeien in heiliging en liefde.

Stelling: Accent op evenementen creëert een kleine groep drukke producenten en een grote groep consumenten.

### **Verwerking**

1. Herken je de drie aandachtspunten? Misschien zijn ze in je gemeente anders verwoord? Mis je er een (of meer)?
2. Welk van de drie ligt je goed en welke het minst?

### **Enkele tips:**

- Geef geestelijk leiding – dan ontstaat er een veilige genadige sfeer
- Gezag is niet vanzelfsprekend; men wil meepraten/meedenken
- Je geeft leiding aan volwassenen – wees transparant, geef dilemma's aan en je afwegingen, ook wat je niet (zeker) weet
- Je bent voorzitter van je eigen team en van de hele gemeente
- Leiderschap is herderschap
- Je hebt een voorbeeldfunctie, ook buiten de gemeente qua representatie – wees een integer ambassadeur van Gods Koninkrijk

## **4. De rol van de voorzitter**

Troubleshooter, controleur of coach

De voorzitter zet een belangrijk stempel op de sfeer en werkwijze van de raad.

Ziet de voorzitter (en raad) zich als oplosser van vragen uit de gemeente, dus als Troubleshooter? Dan wordt de agenda overspoeld met allerlei acute vragen en problemen uit de gemeente. En de toon zal zijn hoe de lieve vrede bewaard kan worden in alles.

Als de voorzitter (en raad) zich ziet als controleur om te zorgen dat het gaat zoals afgesproken, dan gaat er veel energie en tijd zitten in het beschrijven van regels en het opvolgen van taken: wat en hoe moet iets gebeuren.

Als de hoofdrol die van coach is, staat de persoon centraal met zijn gaven, passie en leerpunten. Het doel, de kaders zijn helder en niet te ingewikkeld. Er is ruimte voor eigen plannen en vormen, in een sfeer van afstemming met anderen en een lerende houding naar de coach.

## Verwerking:

- a. Wat is je natuurlijke invalshoek: troubleshooter - controleur – coach
- b. Als je denkt aan de voorzitter als coach, waarin zou je willen groeien?
- c. Zoek als voorzitter je eigen coach en durf daar tijd voor te maken. Je kunt denken aan een oud-voorzitter uit je eigen of een andere gemeente, of een bekende die goed is in coachen.

## 5. Verwachtingen in de gemeente

Voor veel gemeenteleden is de voorzitter de vertegenwoordiger van de raad. Hij doet het woord en weet veel tot alles. We leven in een maatschappij waarin mensen mondiger zijn en minder gemakkelijk gezag accepteren op grond van positie, informeler in de omgang zijn, individueler denken en doen.

Gezag moet dus (steeds) ontvangen worden door integriteit, betrouwbaarheid, inlevingsvermogen e.d.. Neem de gemeente dus mee, als op een gezamenlijke trektocht. Zie het boek [Samenspel van Bert Bakker](#).



Werk tijdens gemeentevergadering als team en laat de meest deskundige/betrokken oudste het woord voeren, terwijl je als voorzitter het grotere denkkader aanreikt en met hartstaal de toon zet voor je team en voor de gemeente. Bovendien zorg je voor ruimte voor reacties en zoek je naar verlangens achter kritiek of feitelijke vragen.

Tip: overweeg bij gemeentevergaderingen een goede technisch-voorzitter in te zetten, zodat de raad zich kan concentreren op de inhoud en samen bespreking.

## HOOFDSTUK 2: DE RAAD ALS WERKGEVER



### Leerdoel:

- Je bent je bewust van kernpunten inzake goed werkgeverschap naar betaalde krachten (voorganger, kerkelijk werkers, etc.) en je leert de aandachtspunten opnemen in een (jaar)plan.



### 1. Inleiding

In een vrijwilligersorganisatie als de kerk vraagt het extra zorg om goed om te gaan met betaalde krachten. Zij kunnen veel betekenen voor de gemeente en de gemeente investeert veel geld voor hun inzet. Hun taak is vaak groot en diep, en soms te weinig begrensd. Goede zorg, betrokkenheid, aansturing en rugdekking is dus van groot belang. Die taak ligt bij de raad als werkgever en in het bijzonder bij de voorzitter, met name waar het gaat om een voorganger. Daar gaan we in dit hoofdstuk verder op in.

In het Document "[Richtlijnen voorgangers](#)" staat de werkrelatie van de gemeente met een voorganger beschreven en tevens de arbeidsvoorwaarden.

Als er een voorganger is vindt de aansturing van andere betaalde krachten gewoonlijk plaats door voorganger en voorzitter, een en ander helder omschreven en vormgegeven in een organogram.

Dit hoofdstuk behandelt de kernpunten:

1. Goede startafspraken
2. De relatie tussen voorzitter en voorganger
3. Verwachtingen en evaluatie
4. Jaaraccenten en persoonlijke groei
5. Zorg in moeilijke tijden
6. Goed afscheid nemen

## 2. Goede startafspraken

Een heldere start is belangrijk voor voorganger en gemeente. Dat krijgt vorm in een duidelijk contract (zie voorbeeld –link) waarin niet alleen alle financiële aspecten en secundaire arbeidsvoorwaarden goed afgestemd zijn, maar ook wat de kerntaken zijn en hoe de verantwoording plaatsvindt. Het is zaak dat de voorzitter de afspraken met de voorganger uitvoert en naar de gemeente uitlegt (en verdedigt). De voorganger zelf moet bijvoorbeeld niet en public gevraagd worden wat hij eigenlijk met al zijn uren doet. Die vraag met beantwoording ligt bij de voorzitter/raad.

Het type contract tussen voorganger en gemeente kan werknemer, ZZP of bijzondere beloner zijn. Gemeente en voorganger hebben daar een keuze in en afhankelijk van die keuze hoort daar een modelovereenkomst bij. Op de website staan rechtspositie en modelovereenkomst behorend bij de optie werknemer, zie <https://unie-abc.nl/themas/werkgeverschap>.

In een apart document wordt vastgelegd hoe het eerste jaar er globaal uitziet qua accenten en activiteiten. Helderheid over verwachtingen voorkomt moeizame evaluaties later.

Als er een nieuwe raadsvoorzitter komt, is zorgvuldige overdracht in een driegesprek met de oud-voorzitter en voorganger gewenst.

Verdiep je als voorzitter in deze belangrijke taak door contact te leggen met voorzitters uit je regio en een bevriende voorganger te vragen wat hij prettig en lastig vindt in zijn relatie met de raad/voorzitter.

## 3. De relatie tussen voorzitter en voorganger

De voorzitter onderhoudt een warme werkrelatie met de voorganger. Een goede gewoonte is om wekelijks een (telefonisch) overlegmoment te hebben zodat de voorzitter weet hoe het met de voorganger gaat, waar hij naar uit ziet en waar hij tegenop ziet. Voorgangerschap heeft een eenzame kant en de voorzitter is de persoon die daarin nabij kan zijn.

De voorzitter moet de voorganger rugdekking geven bij vragen en kritiek vanuit de gemeente. Dat kan vanuit een open relatie waarin uitgangspunt is dat je niet tegenover elkaar gaat staan maar samen zoekt naar het goede.

Sluit zo'n overlegmoment af met gezamenlijk gebed voor elkaar, het gezin van de voorganger en voor de gemeente. Wees helder als je in de ontmoeting iets afsprekt over de communicatie naar de raad.



De relatie van voorzitter en voorganger kan vriendschappelijk worden, maar besef zeker dan dat je een relatie hebt waarin ook sturing en evaluatie een plek heeft.

#### 4. Verwachtingen en evaluatie

Niet alleen bij de start van de voorganger, maar ook in de jaren erna is goede afstemming nodig. Een jaarlijks evaluatiegesprek past daarbij: tijd om diverse aspecten door te spreken, in aanwezigheid van een derde (oudste) die een verslag maakt dat wederzijds goedgekeurd en dan bewaard wordt.

Nadeel van zo'n jaargesprek is dat lastige gesprekspunten dreigen te worden opgespaard. Beter is het als zaken die opvallen en in verwachtingen zo snel mogelijk aangestipt (en doorgepraat) worden, zodat onderling begrip zich verdiept en tijdige bijsturing mogelijk is.

Bereid het jaargesprek goed voor, in de eerste plaats door het vorige verslag met verwachtingen en afspraken erbij te nemen. Betrek er ook een teamevaluatie van de samenwerking in/met de raad bij. Zie hier het model voortgangsgesprek: <https://unie-abc.nl/themas/werkgeverschap>.

En vraag naar ervaringen van teamleiders en betaalde krachten (als die er zijn). Drie eenvoudige en doeltreffende vragen in die 360° evaluatie (waarin mensen boven, onder en naast je input leveren) zijn: waar moet X vooral mee doorgaan? Waarin gunnen we X groei? Waarmee mag/moet X stoppen?

Soms kan het spannend worden in de werkrelatie. Ga dan tijdig in gesprek met hulp van een deskundige van buiten de gemeente (een deskundig-gemeentelid komt vaak in een lastige rol naar voorganger of gemeente). De regiocoördinator kan hierin meedenken.

#### 5. Jaaraccenten en persoonlijke groei

Als de raad plannen maakt die ook de voorganger betreffen, moet helder zijn wat er van hem verwacht wordt en of dat voor hem haalbaar is gezien zijn competenties en agenda. Voeg geen nieuwe plannen toe als er niet wordt bedacht wat dan geen of minder accent krijgt. Kies liever een dakpansgewijze aanpak van jaaraccenten, plannen en doelen.

Wat is het goed om met de voorganger ook tot persoonlijke jaaraccenten te komen waarbij het uitgangspunt persoonlijk groei is. Wat heeft hij nodig om geïnspireerd door te gaan? Denk aan studie, coaching, bezoek van andere gemeenten, een sabbatical, etc. Reserveer daar geld voor bij aanname van een voorganger.



## 6. Zorg in moeilijke tijden

Als er zorgen zijn in het persoonlijk leven van de voorganger (of zijn gezin) wees ook dan een goed werkgever: betrokken, genadig en royaal.

Bij ziekte (ziekmelding door de voorganger) is gerichte zorg nodig en wellicht expertise om een plan van aanpak te maken richting beter worden. Bij voorgangers die werknemer zijn wordt dat door de HR medewerker van salarisbureau geregeld (conform Arbowet).

Wees zorgvuldig in communicatie over zorgen naar de gemeente toe, vermijd details, wees helder wat wel/niet gewenst is qua aandacht door de voorganger. Vanzelfsprekend in goed overleg met de voorganger.

Communiceer welke taken even blijven liggen of overgedragen aan een oudste. Zoek advies bij anderen zodat je als voorzitter ook zelf "ontlast" wordt. Informeer de regio coördinator zodat hij kan meedenken en meebidden.

### Verwerking

In welk aspect wil je als voorzitter groeien en hoe houd je dat vast?

- Jaaraccenten en persoonlijke groei
- Goede startafspraken
- De relatie tussen voorzitter en voorganger
- Verwachtingen en evaluatie
- Zorg in moeilijke tijden
- Goed afscheid nemen

## 7. Goed afscheid nemen

Zoals bij andere beroepen kan het gebeuren dat de voorganger na een aantal jaren merkt dat hij een nieuwe uitdaging of werkomgeving nodig heeft. Dat is vaak voor hem een zoektocht met God om roeping voor de taak in het algemeen van roeping voor een specifieke gemeente te onderscheiden. Ook gezinsomstandigheden kunnen reden zijn om over vertrek na te denken.

Een andere situatie is dat gemeente/raad en voorganger uit elkaar groeien. Soms is daarbij een conflict de doorslaggevende factor. Gun de voorganger en de gemeente een goed, Koninklijk afscheid.

Maak als werkgever heldere afspraken over de afronding van relatie en het contract. Er kan gebruik gemaakt worden van een vaststellingsovereenkomst om de afronding vast te leggen. Neem hiervoor contact op met Unie-ABC.

# HOOFDSTUK 3, OMGAAN MET SPANNENDE SITUATIES



## Leerdoelen:

- Bewustwording wat spannende situaties met jou als voorzitter doen
- Hoe je goed kunt reageren op spannende situaties
- Meer weten over het onderwerp 'tucht in de gemeente'



## 1. Introductie

Leidinggeven kent veel spannende situaties.

- Goed samen blijven werken als raad in alles
- Omgaan met kritiek uit de gemeente
- Onverwachte situaties bv. medewerkers die stoppen, daling van inkomsten/ urgente uitgaven, daling van bezoek aan samenkomst/ vertrek van jonge gezinnen/ instroom uit andere kerk

In dit hoofdstuk gaan we in op wat dat met je doet als oudste/voorzitter en hoe je goed kunt (leren) reageren. Ook wordt kort het onderwerp tucht behandeld waar meer over te lezen is/komt in een thema-module. In hoofdstuk 5 gaan we in op de spanning die er in de gemeente kan zijn als de raad veranderingen wil invoeren, bv. In de opzet van de dienst/liederenkeuze, in het herindelen van kringen, etc.

Als een spannende situatie zich voordoet, vraagt dat veel aandacht. Meestal wil je snel tot een oplossing komen om de vrede te herstellen. Durf eerst een stap terug te doen om (samen) na te denken hoe je er mee wilt omgaan. Of doordenk het onderwerp van dit hoofdstuk juist op een moment dat er geen spanning is.

Misschien een idee om iemand een keer te vragen voor een workshop? Vraag bij de Regiocoördinator wie hij aanbeveelt, bv. Iemand uit Netwerk Vredestichters.

## 2. Wat doet spanning?



Haast niemand vindt spannende situaties leuk. Ja, vaak wel bij nieuwe uitdagingen, zoals bij een keuze van een nieuwe baan of woonplek. Maar als spanning te maken heeft met een persoon of groepen, zijn er weinig die denken of zeggen: " dat wordt boeiend en leerzaam".

Er is een test die aanreikt hoe je reageert in gewone en in spannende situaties. De een kan proactief zijn in gewone situaties, maar valt stil in spannende omstandigheden. Een ander is volgend in gewone situaties, maar stapt naar voren als het spannend wordt. Een Quick Scan die inzicht geeft in het niveau waarop een meningsverschil of conflict zich bevindt, kan via deze [Test Vredestichters](#) duidelijkheid geven.

### Verwerking

- Hoe schat je jezelf in op omgaan met spanning? En wie uit het oudstenteam kan er het beste mee omgaan?
- Casus: een teamlid wil er mee stoppen, vanwege kritiek op hem als persoon vanuit de gemeente/oudsten - wat gaat er dan (als eerste) door je heen?
  - o Wat heb ik gemist of fout gedaan?
  - o Hoe vertel ik dit aan de gemeente?
  - o Hoe lossen we het nog op?
  - o Hoe krijgen we vervanging?

Mogelijk herken je iets uit de effecten van emotionele spanning die Netwerk Vredestichters aanreikt :

### Wat doet emotionele spanning met ons?



#### A. Vermindert ons vermogen om te leren

- vervangt nieuwsgierigheid met een **eis** voor zekerheid
- stimuleert **zwart-wit** denken
- verslechtert luisteren: **we horen** niet goed wat gezegd wordt

*de gemeente is  
een familie >  
alles heeft effect  
op allen*

#### B. Vermindert te komen tot oplossingen

- neigt naar **snelle** oplossingen
- leidt tot **defensief** gedrag
- belemmert zoeken naar **wijze** of **creatieve** oplossingen

Ieders belang en eigen belang

- Angst om te falen
- Angst versus verlangen
- Je eigen te-versie
- Teambesluit – eens met elkaar; beheersen (geen fouten) of beheren (> richtinggevend)
- Vernieuwing van denken Rom 12 – voortdurend bijsturen, minder woorden (opgeschreven regels) meer waarden (met diverse vormen)

### Een eerste stap: non-anxious presence

De Engelse term *non-anxious presence* is wat lastig te vertalen; het gaat erom niet-gespannen in een situatie te gaan staan. Zonder angst om te falen, zonder druk om het snel en goed te moeten doen. Spannende situaties vragen juist om een vertraagstand, teneinde wijs en zorgvuldig te reageren.

Edwin Friedman heeft deze term geïntroduceerd, samen met het doordenken van een situatie als "systeem". Bij systeemdenken kijk je naar een situatie vanuit een groter geheel. Bijvoorbeeld: als er spanning is tussen oudste A en oudste B, kan dat effect hebben op hoe oudste A met een gemeentelid C omgaat met hij nauw samenwerkt in een taakveld (afreageren, kortaf zijn). Stel dat C hierover een mail stuurt naar de voorzitter die heeft leren denken in 'de gemeente als systeem', dan zal hij er ook oog hebben voor dat:

- a. de oorzaak van de spanning ook buiten A en C kan liggen (bij doorvragen blijkt er een kern in de relatie tussen A en B te zitten)
- b. C zijn spanning waarschijnlijk gedeeld zal hebben met andere gemeenteleden, waardoor het probleem breder bekend is en groter wordt.

Eddy de Pender schrijft (in [Vrede stichten in de kerk](#), p. 126):

Systeemdenken is een manier van kijken naar conflicten, waarbij je

- Kijkt naar de onderlinge interacties in plaats van naar individuele personen met hun karakters; iemand handelt in een bepaalde context.
- Rekening houdt met emotionele processen, die te maken hebben met de twee basisbehoeften van ieder mens, te weten verbondenheid en eigenheid.
- Let op patronen; in samenwerking roepen bijvoorbeeld de gedetailleerde verhalen van B bij A altijd irritatie en slecht luisteren op, waardoor B het onderwerp nogmaals duidelijk wil maken. Bij anderen kan A wel goed luisteren en doorvragen.



Hoe kun je groeien in non-anxious presence?

Het begint bij verlangen en een keuze om het te willen leren; dat hoeft niet uit eigen kracht. Je hebt de vrucht van Gods Geest nodig. En regelmatig bidden met God in spannende situaties - hier een voorbeeldgebed dat je zou kunnen gebruiken:

*Jezus, U bent de Heer van deze gemeente, die ik wil dienen op Uw manier  
 De spannende situatie raakt me en houdt me bezig.  
 Geef me rust om, samen met anderen, goed na te denken  
 en in liefde te onderscheiden waar het op aankomt.  
 Leer me/ons om genadig en moedig Uw weg te gaan  
 behoedt me voor overmoed of angst  
 Ik verwacht Uw hulp, dank U voor Uw betrokkenheid.*

Uit de Bijbel: "Angst voor mensen spant een strik, maar wie op God vertrouwt is onaantastbaar" - Spreuken 29:25

### 3. Openheid in de raad

Breng spannende situaties in het licht, te beginnen in de raad. Door lastige situaties te delen, wordt de last minder en kunnen anderen meedenken en meebidden. Het bevordert eenheid in het team, ook als het gaat om spanning tussen twee oudsten.



Leer samen met welke waarden en principes je wilt reageren (bijvoorbeeld via de leercirkel hiernaast). Voor veel teams is het wennen, dus spreek als team af dat je het wilt leren en vraag hoe ieder in zo'n leertraject zit: zie je het als waardevol, heb je slechte ervaringen, etc.?

### 4. Openheid naar de gemeente

We hangen de vuile was niet graag buiten, en proberen zaken vaak achter de schermen intern op te lossen. Besef dat de gemeente proeft (of hoort) dat er iets speelt, als de oudsten er minder open en vriendelijk bijlopen.

Wanneer en hoe licht je de gemeente in? Zo snel mogelijk, maar wijs. Niet over details, zeker niet over namen, maar wel over dat er een spannende situatie, rond welk onderwerp en wat dat voor effect heeft en hoe de oudsten er mee bezig zijn en willen gaan. Op hoofdpunten dus en kort.

Bijvoorbeeld: *Er is een bericht binnengekomen in de raad dat de samenwerking in een taakveld met de betreffende oudste niet goed loopt. De raad vindt goede samenwerking in de gemeente belangrijk en maakt het dus bespreekbaar en kijkt ook naar achterliggende oorzaken. We hopen dat de relatie en situatie hersteld; dat vergt tijd en aandacht. Als er bredere lessen uitkomen zullen we dat bekendmaken. Uw gebed om wijsheid wordt op prijs gesteld. De raad.*

Inlichten verlicht de last omdat mensen kunnen ondersteunen met gebed en bemoediging. Het neemt ook de extra last weg om alles stil te houden die er anders naast het probleem zelf op de schouders van oudsten rust.

Wees duidelijk naar de gemeente dat spanning of kritiek van een gemeentelid altijd in de hele raad bekend gemaakt wordt en vertrouwelijk behandelt, vanuit het verlangen naar persoonlijke groei en gemeenteopbouw.

### **Verwerking**

Soms is er een roep in de gemeente om openheid en transparantie: "alles moet op tafel". Wat zou je daarop antwoorden?

*Meer weten over communicatie? Zie Basismodule hoofdstuk A6, Taakmodule Communicatie en/of themamodule Communicatie.*

## **5. De-escaleren**

Een spannende situatie kan escaleren of de-escaleren. Het gaat vanzelf fout, maar niet vanzelf goed. Daar is inzet voor nodig. Wensen of eisen dat de ander moet veranderen is weinig vruchtbaar. Nuttiger is de vraag aan alle betrokkenen: wat wil jij opgeven om de relatie/situatie te herstellen? Wat mag eenheid en samenwerking je kosten?

Een belangrijke oefening rond (de-)escaleren in het werkboek GoedBoos gaat over twee vragen

1. **Escalatie**– wat **belemmert** je om goed om te gaan met boosheid en tot een gesprek te komen? Er volgen 10 mogelijke belemmeringen, zoals
  - o mijn trots: ik wil niet de minste zijn of de eerste stap zetten
  - o mijn angst: ik ben bang om opnieuw gekwetst te worden
  - o mijn eigen wijsheid: ik heb echt gelijk en daar houd ik natuurlijk aan vast!
2. **De-escalatie** – wat **helpt** je om in gesprek te komen/ blijven? Er volgen 10 mogelijke belemmeringen, zoals:
  - o mijn schoenen: als ik in de schoenen van een de ander ga staan, begrijp ik zijn reactie wel een beetje
  - o mijn pijn: de pijn van de situatie zit er nog wel, maar ik wil er van af
  - o mijn hand: door hem een hand geven bij de eerstvolgende ontmoeting kom ik zonder woorden al weer wat dichterbij

## 4. (De-)escaleren



### Tips over omgaan met kritiek:

- Zie kritiek als gratis advies
- Beschouw een criticus niet als lastig; soms is de kritiek niet prettig (respectvol, opbouwend, zelfreflectie) verwoord, maar geeft het wel inzicht in wat anderen ervaren
- Maak het kritiekpunt bespreekbaar en wees hart-horend: beluister de angst of het verlangen dat achter de kritiek zit; dat brengt je op een dieper nivo van waarden en richting

## 6. Tucht

Dit is een korte introductie op het onderwerp tucht, meer vind je in de themamodule tucht.

Hebreeën 12: 5-7 beschrijft tucht als leiding ten goede. Straf in de Bijbel gaat over het verleden (gedrag), en is gericht op de toekomst voor individu en samenleving, op heiliging en herstel van relaties.

Er zijn veel kerkvoorbeelden waarin tucht vooral bekend is geworden als uitsluiting. Vanuit de Bijbel staat vaak Mattheus 18 centraal. Laten we eerst kijken naar Jezus' voorbeeld. Jezus is helder over de afbrekende gevolgen van zonde en laat zien hoe Hij mensen en groepen daarop aanspreekt

- De overspelige vrouw in Johannes 8 - "ga heen en zondig van nu aan niet meer"
- Judas die geld uit de kas nam (Joh. 12:6) wordt niet uit het team gezet en wordt in het avondmaal genade aangeboden (Joh. 13:26)
- Farizeeën krijgen een laatste wake-up-call in Matt. 23, dat eindigt met Jezus' hartenkreet dat Hij hen graag onder zijn vleugels had verwelkomd (vers 37)

- Jezus at met tollenaars en zondaars, sommigen kwamen tot geloof zoals Zacheüs (Lucas 19)

De context van Mattheus 18 zeg veel; het stuk over omgaan met zonde in de gemeente staat ingeklemd tussen Jezus' uitspraken vol afschuw over zondigen tegen kinderen, het zoeken van het ene afgedwaalde schaap en het 7\*70 maal vergeven. In de drie stappen voor de gemeente gaat het over ieders verantwoordelijkheid om een medegelovige die (tegen je) zondigt aan te spreken onder vier ogen; vanuit betrokkenheid en verlangen naar herstel. De tweede stap bewaakt de rechtvaardigheid met het doel dat de extra getuige helpt in openheid en zelfreflectie bij degene die zich beoordeeld weet/voelt. Terugkeren van zondig gedrag is een grote strijd in iemands ziel. Iemand moet horen dat er onderscheid is tussen verwerping en zorg rond gedrag en acceptatie en hoop van de persoon. Dat moet ook doorklinken als het een zaak van de gemeente wordt (onder leiding van de oudsten).

### Verwerking

- Ken je een voorbeeld van goed hanteren van tucht, als leiding ten goede?
- Denk zelf en/of met de raad over een voorbeeldcasus; hoe wil je leidinggeven aan de volgende casus-situaties?

Koster Jochem vervult als vrijwilliger ijverig zijn taak, maar is niet goed in samenwerken. Het team dat voor hem wekelijks de wc's een grondige beurt geeft, heeft het nooit goed genoeg gedaan en krijgt geen vrijheid om op eigen manier de hygiëne te waarborgen. Daardoor zijn er geen nieuw teamleden te vinden. Men mist vriendelijkheid en openheid. Het is teamleider Anna niet gelukt erover in gesprek te komen met Jochem.

Het huwelijk tussen Jan en Gerdien loopt niet goed; het zou kunnen uitlopen op een scheiding. Een gemeentelid ziet dat Gerdien met een andere man optrekt, die af en toe bij haar blijft logeren, als Jan voor zijn werk naar het buitenland is en meldt dit aan de oudste die belast is met pastoraat.

Piet helpt ijverig mee in de koffieploeg van de buurtvereniging, samen met andere gemeenteleden. Een van hen ziet dat Piet voor de 2e keer uit de voorraadkast een pak koffie in zijn eigen tas stopt. Het gemeentelid meldt het bij jou als voorzitter van de raad.

Meer over dit onderwerp vind je in het boek *Kunnende kerk – gemeente-ethiek in de praktijk* met bijdragen van Henk Bakker en Yme Horjus.



## 7. Afsluitend

Omgaan met spannende situaties heeft veel te maken met:

- Open zijn naar jezelf over wat de situatie bij je oproept aan gevoelens en gedachten

- Open zijn naar God om Hem te zoeken en te bidden om wijsheid en moed
- Open zijn in het oudstenteam om te onderscheiden waar het op aankomt
- Open leren communiceren naar betrokkenen

Treed de situatie dus open (non-anxious) tegemoet en pak het ook op als groeimogelijkheid voor jezelf en alle betrokkenen, zoals Jacobus beschrijft:

*Het moet u tot grote blijdschap stemmen, broeders en zusters, als u allerlei beproevingen ondergaat. Want u weet: wanneer uw geloof op de proef wordt gesteld, leidt dat tot standvastigheid. Als die standvastigheid ook daadwerkelijk blijkt, zult u volmaakt en volkomen zijn, zonder enige tekortkoming. Komt een van u wijsheid tekort? Vraag God erom en Hij, die aan iedereen geeft, zonder voorbehoud en zonder verwijt, zal u wijsheid geven.*

## HOOFDSTUK 4, DE GEMEENTE MEENEMEN IN VERANDERINGEN



### Leerdoelen:

- wat doen veranderingen met een individu en met een groep
- hoe kun je de gemeente in een veranderingsproces zorgvuldig meenemen
- diverse tips in het traject van veranderingen in de gemeente



### 1. Introductie

Als leidinggevend team helpt de raad de gemeente ook rond veranderingen; denk aan het aanstellen van een (extra) betaalde werker, investeringen in (de inventaris van) het gebouw, veranderingen in de liturgie (bv. muziek/liederen).

Als voorzitter zie je toe op het veranderingsproces. Het is een onderwerp dat ook speelt in taakvelden of teams; daarom is er ook een Themamodule *Omgaan met veranderingen*.

Veranderingen roepen weerstand op en leiden gemakkelijk tot polarisatie of patstellingen. Een deel van de gemeente ziet uit naar een voorgestelde verandering, een andere groep reageert meer vanuit angst.

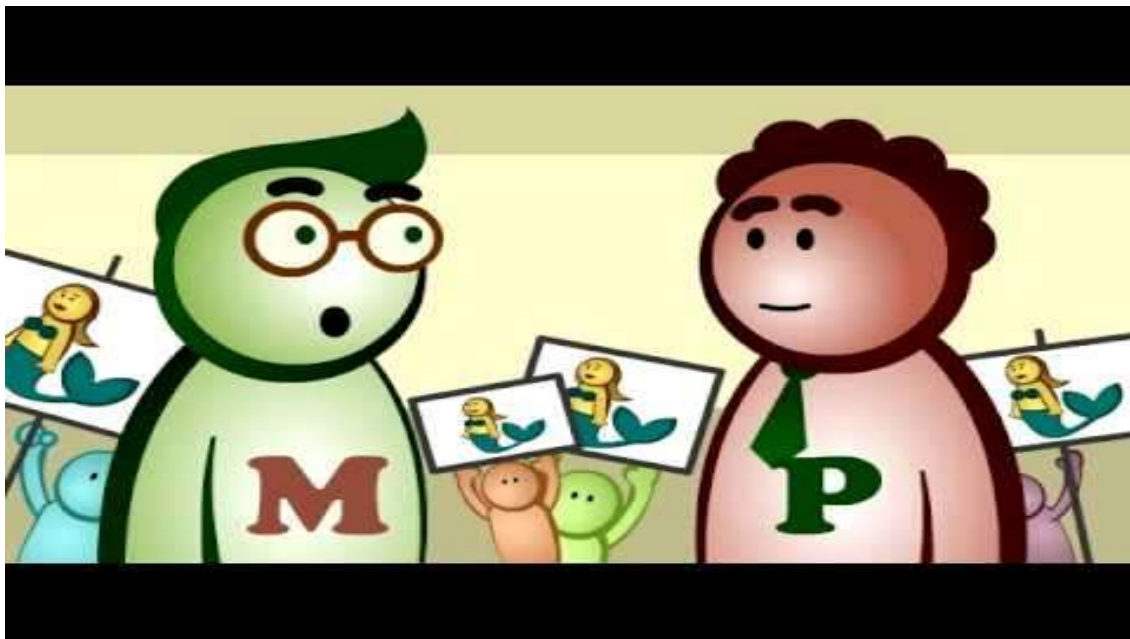
## Verwerking

Ken je een verandering in eigen of andere gemeente die best goed verlopen is? Wat zijn belangrijke elementen dat het goed liep?

Bekijk onderstaand filmpje waarin vier aspecten van veranderen worden belicht. Bij welk van de vier voel jij je thuis en wat staat ver van je? De vier aspecten zijn:

	waarom?	waarom niet?
Wel veranderen	vrucht, opbrengst	risico's onderweg, kosten
Niet veranderen	behoud van situatie/relaties	ontkomen aan huidige zorgen

[Overcoming Resistance to Change - Isn't It Obvious?](#)



## 2. Hoe doe je het proces?

### A. Leren veranderen

Leer de gemeente wat veranderingen doen met een individu en met een groep

- Is veranderen goed of slecht – Bijbelse voorbeelden: Exodus 18:17 - het advies van Jehtro aan Mozes; Hand. 6:2 - het aanstellen van 'diakenen'; Openb. 2:4 - de gemeente in Efeze heeft eerste liefde opgegeven

- b. De een is blij met een verandering, de ander niet; niet ieders wens kan vervuld worden. Op gegeven moment moet er een (voorlopig) besluit genomen worden (WAT). In de uitvoering kan rekening gehouden worden met de tegenargumenten (HOE).
- c. Schets niet alleen de mooie perspectieven (verlangen, voordelen), maar benoem ook de nadelen (verlies van mooie gewoonte/situatie).
- d. Ieder mag iets van belang of belangrijk vinden – luister naar dat belang: heeft het te maken met goede of slechte ervaringen in verleden; of met angst of juist verlangens voor toekomst
- e. Bekijk het onderwerp eens vanuit een buitenstaander: bv. Alpha-cursist, een jongere, je burens. Hoe zou je de situatie aan hen uitleggen?
- f. Durven we te reflecteren op hoe we bezig zijn? Moedige eerlijkheid en hoop onder de heerschappij en visie van Jezus.
- g. Denk niet in voor of tegen (0 of 1), maar in welke mate je voor of tegen bent (op de schaal van 0 tot 10); en bevrage elkaar dan waarom men bv. een 3 of 8 kiest. Dat geeft veel ruimte om argumenten en overwegingen te horen; bovendien kan men gemakkelijker van 3 naar 6 opschuiven (en andersom) dan van 0 naar 1 (of andersom)



## B. Het proces van verandering

Wees heel duidelijk over doel/richting en motivatie.

Reik een algemeen werkkader aan: **wie** zijn betrokken bij het proces, wat zijn de **globale stappen** en hoe verloopt de **besluitvorming**. Betrek bij de oordeelsvorming voorafgaand aan de besluitvorming, in ieder geval deskundigen en betrokkenen/uitvoerenden rond het onderwerp

Geef houvast door regelmatig te **communiceren** over de stap waar men nu mee bezig is; en geef steeds aan dat er gelegenheid is om helpende input aan te leveren.

Stel een evaluatiemoment vast, bijvoorbeeld na een half jaar; in de tussentijd wordt geprobeerd goed te reageren op onverwachte situaties en kinderziektes. Bij de evaluaties wordt de hele gemeente betrokken.

### Een voorbeeld:

De raad vindt een kinderwerker nodig vanuit de angst dat anders jonge gezinnen naar elders vertrekken en vanuit het missionair verlangen om de vriendjes van de kinderen te laten kennismaken met het evangelie. Dat roept reacties op: ouders vinden een pastoraal medewerker hogere prioriteit en een groep vrijwilligers vindt dat een koster aangetrokken zou moeten worden.

De raad pakt de signalen op en start een kort traject rond "versterken van de gemeente met betaalde krachten". Ze vraagt de gemeente in welke prioriteitsvolgorde ze werkers in dienst zou willen nemen als geld geen bottleneck zou zijn; alle leden en vrienden kunnen reageren op een lijst met 5 soorten betaalde werkers met een korte motivatie erbij. Een werkgroep van drie mensen regelt dit (een oudste zoekt 2 vrijwilligers) en rapporteert aan de raad; ze zorgt ook voor voortgangsrapportage aan de gemeente. De raad zal een en ander afwegen. In de eerstvolgende gemeentevergadering zal een besluit vallen over het aantrekken van een nieuwe werker en in de meerjarenbegroting zal een post uitbreiding betaalde krachten worden opgenomen en naarmate het totaalbudget groeit zal naar de eerstvolgende werker worden gezocht.

Kom in de oordeelsvorming tot een voorstel en geef dat over aan de besluitvormende groep (raad) - zij bekijken het mede in het licht van andere zaken in de gemeente en van financiën >> wanneer (ja/nee/nog niet)

### C. Het besluit vast leggen

Leg het besluit kort en helder vast: dit omvat zowel de richting, de invoerdatum, invoerstappen, tempo en sfeer. Plus het evaluatieproces en feedbackgroep

### D. Diversen

Bid om onderscheidingsvermogen en liefde om te zien waar het op aan komt – Fil. 1:9,10

*En dit bid ik, dat uw liefde nog steeds overvloediger wordt in kennis en alle fijngevoeligheid, opdat u kunt onderscheiden wat wezenlijk is, opdat u oprecht bent en zonder aanstoot te geven tot de dag van Christus.*

- Delegeer bij grote onderwerpen de fasen van menings- en oordeelsvorming aan een werkgroep. De werkgroep maakt een einddocument met conclusies en of aanbevelingen.
- Benut het onderwerp tot verdieping in discipelschap, zowel individueel en als groep/gemeente
- Zet 2 of 3 alternatieve besluitmogelijkheden naast elkaar en leg uit waarom de ene voorkeur heeft; het helpt de gemeente te zien dat geen besluit volmaakt is en dat afgewogen moet worden wat het zwaarst weegt



- Goed naar elkaar luisteren en elkaar accepteren in de verschillen, is een belangrijk aspect van draagvlak voor de verandering in de gemeente
- Vraag op tijd raad van buiten, zowel van deskundigen als van een coach die gedurende het traject meedenkt.
- Emoties spelen ook bij de besluitvorming; ze zijn belangrijk, maar niet leidend. Leg ze op tafel, zodat ze vruchtbaar kunnen worden aan de besluitvorming
- Reageer wijs op heftige opmerkingen; wijs op algemene principes hoe je samen als gemeente met spannende situaties om wilt (leren) gaan
- Het gaat niet vanzelf goed, wel vanzelf fout; en er is geestelijke strijd



## HOOFDSTUK 6, HOE VERDER NA JE VOORZITTERSCHAP?



### Leerdoelen:

- welke drie veranderingen er spelen bij het stoppen als oudste
- tips en Bijbelse onderbouwing om goed om te gaan met die veranderingen



### 1. Introductie

Je hebt je jaren gegeven aan een belangrijke en mooie taak. Hoe ga je verder als je termijn erop zit, of wanneer je door omstandigheden bent gestopt? Een vraag die voor elke oudste het overwegen waard is en zeker ook voor de voorzitter.

Geef oudsten die stoppen dus nazorg, die eigenlijk al begint voordat ze daadwerkelijk stoppen. Geef ze ook een waardig afscheid, genadig en eervol - Romeinen 12:10 en 1 Tim. 5:17. Denk eens aan een afscheid dat je eerlijk en mooi vond.



### 2. Een drietal veranderingen

Er zijn een aantal zaken die bij stoppen als oudste spelen:

- Omgaan met achtergrondinformatie

Je hebt achter de schermen gekeken, situaties en personen meegemaakt – heeft dat je wijzer, nederiger gemaakt? Is er teleurstelling in je hart en denken, merk je dat je afstand neemt, apathisch of cynisch dreigt te worden?

Helaas zie je soms oud-oudsten verflauwen in hun betrokkenheid tot de gemeente of zelfs in hun geloof. Kies ervoor om met iemand terug te kijken op je periode en vooruit te blikken naar de nieuwe fase: bijvoorbeeld met een oud-oudste in of buiten je gemeente.

*Van alles waarover je waakt, waak vooral over je hart, het is de bron van je leven – Spreuken 4:23*

- Omgaan met veranderd aanzien

hebt ineens geen zware functie meer – dat geeft leegte, dus vrijheid voor andere zaken, maar ook verandering in aanzien en positie. Een mens is daar gevoelig voor. Jezus benoemt dat in Johannes 5:41-44 en maakt onderscheidt tussen het zoeken van eer van mensen en eer van God - herken je dit in jezelf?

*Van elkaar wilt u wel eer ontvangen, maar u zoekt niet de eer die de enige God u kan geven - Joh. 5:44*

Paulus spreekt erover in Galaten 1:10 *Probeer ik soms mensen te behagen? Als ik dat nog altijd zou doen, zou ik geen dienaar van Christus zijn.*

Mogelijk dat je na je termijn in de gemeente een uitvoerende taak op je neemt om mee te blijven bouwen aan de gemeente. Anderen kiezen om hun leidinggevende gaven in te zetten voor goed werk in de woonplaats of in een organisatie

- Omgaan met nieuwe koers

Oudsten na jou maken nieuwe keuzes. Misschien worden besluiten die in jouw tijd genomen zijn ((gedeeltelijk) teruggedraaid. Of andersom: veranderingen die jezelf graag had willen helpen doorvoeren kunnen nu ineens wel. Dit doet een appel op je: kun je je eigen bijdrage relativeren en in Gods hand leggen, en meebewegen met de gemeente?

Soms kun je nieuwe oudsten helpen met je ervaringen en altijd kun je hen helpen door voor hen te bidden.

### 3. Kortom

Zowel tijdens als na afloop van je taak als oudste is het zaak om dichtbij God te leven, genadig en eerlijk met je gedachten en gevoelens te leven; te groeien in hoe Jezus met mensen en situaties omging.

Als voorzitter heb je verantwoordelijkheid om je mede-oudsten hierin mee te nemen, samen lerend onderweg als discipel van Jezus. Als deze geestelijk, pastorale benadering (nog) niet zo jouw ding is, zorg dan in ieder geval dat een ander dit aspect in het oudstenteam voedt en bewaakt

Heb je aanvullingen? Meld ze. Zo helpen we elkaar in goede toerusting

