

DE GEMEENTE: ORGANISME EN ORGANISATIE

Jef De Vriese

Structuren en regels kunnen het leven van een gemeente ondermijnen en verdorren óf ze kunnen een gemeente dienen en laten openbloeien. Het is steeds weer de kunst om een goede en stabiele organisatie te hebben en toch flexibel te zijn waar dat nodig is. Structuren en regels kunnen het leven van een gemeente ondermijnen en verdorren óf ze kunnen een gemeente dienen en laten openbloeien. Het is steeds weer de kunst om een goede en stabiele organisatie te hebben en toch flexibel te zijn waar dat nodig is.

Wat is het wezen van de gemeente, en drukt zich dat ook uit in haar organisatiestructuur? Ondersteunt die structuur het doel? Is er balans tussen het geestelijke en datgene wat wij zelf organiseren? Zijn de leiders echt bezig met de toerusting van de heiligen? Er zijn in elk geval bijbelse opdrachten die organisatie vereisen. Doeltreffend herderlijk leiderschap verliest echter de geestelijke dimensie niet uit het oog. Zij beperkt leiderschap niet tot exclusief geestelijke of exclusief organisatorische zaken. Zij staat ook open voor wijzigingen in de organisatiestructuur om aan de veranderende noden van de gemeente zò tegemoet te komen dat geestelijke groei maximaal wordt bevorderd.

Het doel van dit artikel is deze punten op een rij zetten en zodoende te helpen bij het nadenken over organisatie en organisme. Het is niet de bedoeling om dit als een ideaal naar voor te schuiven. Ik probeer vooral aandacht te schenken aan de onderwerpen die ter sprake kunnen komen.

HET WEZEN VAN DE GEMEENTE UITGEDRUKT IN STRUCTUREN

De gemeente is een gemeenschap. Zij heeft als bruid een unieke en intieme relatie met Christus. Zij is Zijn lichaam, waarin alle delen met elkaar leven en samenwerken om Christus, het hoofd, te dienen en Zijn doelen te bereiken. Zij is Gods volk, als heilig priesterschap apart gezet tussen de volkeren, waardoor ze ook in de wereld de lichtdrager is van het heil.

Indien een plaatselijke gemeente een organisatiestructuur aanbrengt is de vraag of die structuur tot dit wezen van de gemeente bijdragen. Sommige gemeenten hebben duidelijke structuren, ambten, een kerkorde, etc. Zij zijn een kerkelijk instituut geworden. Tegenwoordig willen mensen zich echter steeds minder door instituten laten leiden. Zij zoeken leven, integriteit, echtheid. Overdreven structuren verhinderen soms spontaan geestelijk leven en ontwikkeling. Maar een gebrek aan structuren leidt tot chaos.

Sommige gemeenten benadrukken eenzijdig het algemeen priesterschap. Iedereen is gelijk. In een dergelijke 'gemeente-als-gezin' krijgt iedereen aandacht. Onderlinge relaties zijn

Oorspronkelijk verschenen in Tijdschrift voor Theologie en Pastorale Counseling
12de jaargang, 3de kwartaal 2002, nr 55, p 14-18
© Centrum voor Pastorale Counseling v.z.w.

U kunt dit artikel voor persoonlijk gebruik downloaden en printen in de layout waarin het zich bevindt. Kopiëren voor gebruik in eigen gemeente, bijbelstudiegroep, etc., is toegestaan. Kopiëren mogen niet verkocht worden voor een bedrag dat hoger is dan de werkelijke kopiekosten. Het is niet toegestaan in de tekst wijzigingen aan te brengen of delen van de tekst afzonderlijk te publiceren. Voor overname van de tekst via een tijdschrift, nieuwsbrief, reader, cursus, website, digitale drager of enige andere publicatie is toestemming vereist. Mail: info@devriese.eu. Website: www.devriese.eu

belangrijker dan structuren. Het gaat er informeel aan toe. De oudsten of voorganger zijn herders, die veeleer vanuit een natuurlijk leiderschap en vaderlijke zorg dan vanuit een officiële ambtelijke aanstelling leiders zijn geworden. De structuren zijn niet altijd helder geformuleerd. De identiteit en de richting waarin de gemeente zich ontwikkeld wordt vooral bepaald door de identiteit van de leider(s). De gemeente is persoonsgebonden. Meningsverschillen worden gemakkelijk geïnterpreteerd als opstand tegen het gezag. Wie anders denkt is ongeestelijk. Indien de leiders goed functioneren, heeft zo'n gemeente veel daadkracht. Indien de leiders zwak zijn, is het een ramp: autoritaire gezagsuitoefening, overdreven sociale controle, geestelijke manipulatie.

Er zijn ook gemeenten die bijna functioneren als een bedrijf. Dergelijke gemeenten willen vaak wervend zijn en iets betekenen voor de wereld. Dat drukken zij uit in algemene en concrete doelstellingen, en in een vijf jaren plan. De opgezette programma's zijn veelzijdig en afwisselend en passen zich voortdurend aan aan de noden van de mensen. Functies worden geprofessionaliseerd. Wie mee wil helpen moet niet alleen Jezus liefhebben, maar heeft liefst ook bijbelschool gedaan (als hij wil preken), kan een muziekdiploma voorleggen (als hij in de muziekgroep wil), heeft een bedrijf (als hij mee wil denken over het financieel beleid), etc. Wie hier voorganger wil zijn, moet een manager zijn. Het risico is dat men ver afdwaalt van bijbels herderschap. Gemeenteleden die niet meekunnen met de moderne opzet staan in de kou. Groei en organisatie krijgt meer aandacht dan het individu met zijn pastorale nood. Bedrijfsmatige processen worden de bril waarmee geestelijk leven wordt beoordeeld.

Bovenstaande beschrijving van de 'gemeente-als-gezin' en de 'gemeente-als-bedrijf' zijn misschien extremen. Elke gemeente heeft iets van 'het gezin' en iets van 'het bedrijf'. Een gemeente zonder organisatie bestaat niet. Elke gemeente heeft een structuur en is georganiseerd. Wanneer mensen met elkaar optrekken is er altijd iemand die leidt. Er zijn altijd regels van wat kan en wat niet kan, wat moet en behoort te zijn. Er is altijd een organisatie en een visie op hoe de dingen moeten verlopen, een structuur waarin gewerkt moet worden, etc.

Wie beweert geen organisatie te hebben heeft in de praktijk vaak een complexe interne orde. Gemeenten die anti-organisatie zijn hebben een organisatie in overeenstemming met een bepaalde visie, meestal van één persoon of de leiding als geheel, die alles dicteert. Dat hoeft op zich niet verkeerd te zijn, maar indien de organisatie niet duidelijk omschreven is in statuten en in een huishoudelijk reglement, is alles onduidelijk (behalve voor de leiding, die het verwijt krijgt in haar beleid naar willekeur en zonder controle te handelen). De persoonlijke stijl van de leider bepaalt in een dergelijke gemeente de stijl van de organisatie.

Vragen voor voorgangers:

Bent u als mens zakelijk of relationeel? Gestructureerd of ongestructureerd? Formeel of informeel? En hoe beïnvloedt dit het functioneren van de gemeente waaraan u leiding geeft? In hoever is het geestelijk leven van de gemeente gekoppeld aan uw persoonlijkheid? Wat zijn daarvan de voor- en nadelen? In welk opzicht draagt de gemeente waarin u dient de kenmerken van de 'gemeente-als-gezin' en van de 'gemeente als bedrijf'? Wat zijn daarvan de sterke en de zwakke kanten?

DE ORGANISATIESTRUCTUUR MOET HET DOEL ONDERSTEUNEN

De gemeente bestaat niet alleen in de geestelijke wereld. Het geestelijke is temidden van het tijdelijke en zichtbare georganiseerd. Juist omdat de gemeente zichtbaar wordt in het tijdelijke kan ze niet anders dan georganiseerd zijn: financieel, leiderschap, doelstellingen, plannen, etc.

Deze aspecten mogen echter nooit losgekoppeld worden van het leven in Christus en de herderlijke zorg. De organisatie is er om de kerntaken, het wezen van de gemeente, te ondersteunen. Zij moet de centrale roeping van het gemeente-zijn beter tot uitdrukking brengen en de centrale zending van de gemeente ondersteunen.

Aangezien het doel van de gemeente niet die is van een winstgevend bedrijf, moet haar organisatiestijl daar niet op afgestemd zijn. De organisatie moet samengaan zijn met de doelstelling.

Het zou niet van wijsheid getuigen de gemeente te organiseren zonder rekening te houden met de historische inzichten van de apostelen en de eerste gemeenten, die een unieke stempel drukken op de organisatie van een groep gelovigen die met elkaar lichaam van Christus zijn.

De organisatie en de planning, de leiding en de promotie van de activiteiten van de gemeente moeten leiden tot een betere verkondiging van het Woord, het stimuleren van het leven in Christus, de zorg voor de schapen en de dienst in de wereld. De gemeente zoekt gepaste uitdrukkingsvormen die in overeenstemming zijn met haar wezen en doelstellingen.

Vragen voor voorgangers:

Wat is de organisatiestructuur van de gemeente waarin u dient? Wat is het verband tussen die structuur en de doelstelling van de gemeente?

BALANS ZOEKEN TUSSEN HET GEESTELIJKE EN DE ORGANISATIE

Organisaties in de wereld streven naar het behalen van zichtbare, meetbare doelstellingen (zoveel winst per jaar; marktaandeel vergroten met 5%; drie nieuwe vestigingen binnen de 10 jaar; etc.)

Ook de gemeente heeft ook objectieve doelstellingen (Het behalen van de financiële doelstellingen van de begroting; groei met 10 leden per jaar; een voorganger vinden die voldoet aan het profiel dat wij opstellen), maar de onzichtbare zijn veruit de belangrijkste (een heilig leven leiden; de pastorale nood leningen; in het gebed een wezenlijke bijdrage leveren aan de geestelijke strijd rond euthanasie; etc.). Vele van die onzichtbare doelstellingen zullen nooit volkomen bereikt worden, tenzij bij de wederkomst, wanneer het volmaakte gekomen is.

Dit zou moeten leiden tot een besef dat geduld nodig is. Er zijn grenzen aan wat wij kunnen organiseren. We werken nog temidden van de zonde en de beperkingen van een vruchteloze schepping. Wij kunnen door onze structuren God ook niet dwingen bepaalde dingen te doen. Wie zijn heil verwacht van het structurele komt bedrogen uit. Onmiddellijke resultaten willen

zien zijn veeleer het kenmerk van een menselijke instelling. De gemeente moet er niet van uit gaan Gods genade op korte termijn te kunnen bewerken. Een organisatie kan het geestelijk leven niet manipuleren of kanaliseren volgens door mensen vooropgezette doelen. Gods aanwezigheid kan niet exclusief gemeten worden aan organisatie-structuren en doelstellingen.

Veel van wat wij doen is afhankelijk van anderen. De één plant, de ander begiet, maar God geeft het wasdom (1 Kor.3:6). Onze eigen inspanningen om orde te scheppen in ons functioneren moeten gezien worden onder het algemeen plan dat God heeft met het geheel van de geschiedenis. Onze organisatie is niet het einddoel. Onze structuur wordt zeer relatief wanneer wij het belang ervan gaan zien in het licht van de blauwdruk van de wederkomst.

De doelstellingen van de gemeente zijn ook niet altijd meetbaar. Hoe wordt succes van herderschap gemeten? Door het aantal gemeenteleden dat toegevoegd wordt? Aan het welbevinden van de gemeenteleden? Aan het niveau van het geestelijk leven van de gemeenteleden? En hoe meet je dat?

Het gaat om balans: we kunnen verwaarlozen of vermijden na te gaan of wat wij doen doeltreffend is, of wij kunnen het belang van onze structuren zwaar overschatten. De Geest kan werken in en buiten structuren. De vraag is of onze organisatie synchroon loopt met de roeping die God voor de gemeente heeft.

Vragen voor voorgangers:

Wat zijn de doelstellingen van de gemeente waarin u dient? Hoe wordt gemeten dat die doelen bereikt worden? Wat verwacht u van de organisatiestructuur? Wat verwacht u van het gebed en van God? En wat is het verband tussen wat u doet en wat God doet? Heeft de gemeente een samenhangend beleid dat zich uitdrukt via prediking, bijbelstudie, zondagschool, vrouwenbijbelstudie, etc.?

LEIDERS ORGANISEREN DE TOERUSTING VAN DE HEILIGEN

Apostelen, profeten, evangelisten, herders en leraars hebben de opbouw van het lichaam als doel. Dit betekent dat diegenen die deze bediening hebben niet alles zelf doen, maar anderen toerusten om het te doen (Ef.4:11-12).

De leiders moeten niets doen wat door een ander gedaan kan worden. Het is dus belangrijk de juiste mensen te zoeken en te vinden voor de juiste plaats, zodat het hele lichaam goed functioneert. Dus, bijvoorbeeld, niet eenzijdig aandacht besteden aan crisispastoraat, maar vooral de gelovigen strategisch inzetten, zodat er wordt gebouwd, en men niet alleen bezig is met branden te blussen.

Leiders moeten er op toezien dat de dingen gedaan worden. Hun taak is niet alles zelf te beredderen. Dit vergt een leiderschapsstijl die anderen inzet, bemoedigt en eert. Dit leiderschap heeft visie voor de bruikbaarheid en het potentieel van anderen.

In het Lichaam van Christus functioneert ieder in een geheel. Iemand vindt het best zijn plaats wanneer ook de anderen goed functioneren. Het leiderschap heeft juist als taak het gezamenlijk functioneren en de wederzijdse dienst van de diverse geledingen van het lichaam op elkaar af te stemmen en als geheel een zo goed mogelijke uitdrukking van het Lichaam te laten zijn. Pastoraal leiderschap bevordert het leven van het Lichaam.

De herders bevorderen het vinden van grazige weiden. Hun hoofddoel is niet het bevorderen van organisatorische structuren. De vraag is of de structuren die zij hanteren bijdragen tot het geven van pastorale zorg aan de gemeente of niet. Al dat leiding geven en organiseren is middel, geen doel.

Leiders geven leiding, plannen, stellen doelen, etc. Zij stimuleren, adviseren en ondersteunen.

Vragen voor voorgangers:

Overzien de leiders het proces van geestelijke opvoeding van kinderen én volwassenen?

Overzien de leiders de omgang met het tijdelijke: zakelijke en financiële administratie.

Begeleidt de leiding de uitvoering van taken door commissies of individuen? Biedt zij supervisie? Hoe motiveert zij? Etc.

En hoe draagt dit alles bij tot het vinden van 'grazige weiden'?

BIJBELS OPDRACHTEN DIE ORGANISATIE VEREISEN

De Schrift geeft geen gedetailleerde beschrijving van een organisatiestructuur, maar principes en richtlijnen, die met wijsheid toegepast moeten worden in een concrete situatie. Hier volgen een aantal voorbeelden of opdrachten die organisatie vereisen:

- Toezien op het bijwonen van de samenkomsten (Heb.10:24).
- De opdracht te dopen, te verkondigen, etc., gebeurt altijd via een planning en organisatiestructuur.
- Gezagsverhoudingen vergen organisatie. Niet iedereen in de gemeente is gelijkelijk verantwoordelijk voor de realisatie van haar zending. Ieder heeft een eigen taak, een eigen plaats om die uit te voeren, legt verantwoording af, etc.
- Jezus heeft zelf een voorbeeld gegeven van leiderschap: roeping, onderwijs, training en uitzending van de discipelen. Wij kunnen er van uitgaan dat Hij dit niet per toeval deed, maar doelbewust werkte aan de uitvoering van een plan.
- Er waren onder de eerste christenen procedures die gevolgd werden om conflicten op te lossen (bv. Hand.15:13-23).
- Oudsten moesten goede bestuurders zijn van hun eigen huis (1 Tim.3:4). Goed huismanagement is een voorwaarde voor gemeente-management.

- Orde in de gemeente komt tot stand door toepassing van regels betreffende het gebruik van tongentaal (1 Kor.14:27), de plaats en de volgorde van profetie en haar toetsing (1 Kor.14:29-33), de plaats van de vrouw in de samenkomst. Het geestelijke wordt gekanaliseerd via een orde.

Vraag

Op welke wijze worden deze opdrachten in uw gemeente uitgevoerd? Hoe is dat georganiseerd? En hoe draagt dit bij aan het geestelijk welzijn?

DOELTREFFEND HERDERLIJK LEIDERSCHAP

Herders die goede leiding geven zullen aandacht besteden aan strategisch, vooruitziend plannen, het stellen van prioriteiten, het inventariseren van de beschikbare middelen om het doel te bereiken, etc. Zij zullen de kosten berekenen bij het bouwen van de toren (vgl. Luc.14:28-32). En toch weten zij niet wat morgen zal gebeuren (Jak.4:14). Zij plannen, "zo de Here wil".

Herderschap is het centraal beeld van het leiderschap. Dit betekent niet dat alle leiders pastorale counselors moeten zijn. Het betekent dat wat zij ook doen, hetzij onderwijs, pastoraat, besturen, etc., dit alles gericht moet zijn op het herderlijke weiden van de schapen. Niet elke oudste hoeft, bijvoorbeeld, te kunnen preken, maar hij moet in zijn kerntaak (Vb. financieel beleid) wel geestelijk onderricht kunnen geven wat mensen gaan navolgen.

Herders leiden naar de grazige weiden, het levend water, het brood des levens, Christus. Het was Jezus' bedoeling dat de bediening van de leiders van de gemeente de verdere belichaming zou zijn van Zijn bediening in de wereld. Zijn voorbeeld navolgen is een essentiële vereiste.

Het is levensgevaarlijk leiderschap te formuleren los van de bediening van Christus. Dat is het begin van het einde, geestelijk blinde leiding, de dood in de pot. Het is levensgevaarlijk bediening te funderen op sociologische bevindingen omtrent leiderschapsstijlen of organisatiestructuren. Managementboeken zijn geen basis om geestelijk werk op te bouwen. De hoofdbekommernis van een leider moet zijn hoe de bediening van Christus onze bediening, in onze tijd, met onze persoonlijkheid, met onze cultuur, met onze capaciteiten, met onze gemeenteleden, enz., kan doordringen.

Leiderschap mag dus niet alleen pragmatisch-organisatorisch zijn. Het moet vooral groeien vanuit een integer geestelijk leven, in dialoog met de Schrift en gedragen door gebed.

De eerste gemeente groeide ondanks het feit dat ze niet georganiseerd was, niet omdat ze georganiseerd was! Pas ná de groei drong een andere organisatie zich op. Denk hierbij aan de problemen die leidden tot de aanstelling van de diakenen. Na deze aanpassing van de organisatiestructuur kon de groei verder gaan.

De hartslag van die gemeente was het geestelijk leven, uitgedrukt in een onwankelbaar vertrouwen in de opstanding, gedrevenheid voor Gods Koninkrijk, gehoorzaamheid aan

Jezus als Heer, volhardend gebed, de werking van de Heilige Geest, het functioneren van de geestesgaven, sterk leiderschap, overtuigende verkondiging, bovennatuurlijke interventie (wonderen, etc.), groei en vermenigvuldiging, toewijding aan het onderwijs van de apostelen, een zorgende gemeenschap, vreugdevolle lofprijzing en aanbidding, doop en avondmaal.

Vragen voor voorgangers:

Is uw leiderschap herderlijk? Bent u het eens met bovenstaande visie opleiderschap? Leeft dit echt in u? Wat hebt u eventueel nodig om deze visie en geestelijke dimensie van de bediening opnieuw leven te geven?

REDUCTIONISME

We moeten dus opletten voor een aanpak waarin de bediening gereduceerd wordt tot een sociologische functie, een filosofisch inzicht, een maatschappelijke visie of een management beleid. Dit zijn veeleer praktische wegen of middelen en geenszins de essentie. Dergelijke benaderingen reduceren de bediening doordat ze de goddelijke roeping die er achter zit inkaderen in menselijk grijpbare theorieën en organisatorische kaders. Zij dreigen het geestelijk leven te verliezen in plaats van het te koesteren. Zij zetten grenzen aan Gods leiding, het werk van de Heilige Geest, etc. Zij lopen het gevaar het spanningsveld te negeren tussen enerzijds goddelijke roeping en het oncontroleerbare van Gods werking (i.t.t. afgoderij) en het leven in de wereld en anderzijds het opnemen van eigen verantwoordelijkheden, etc. Het is alsof zij de incarnatie (de menswording van Christus in het vlees) reduceren tot zijn vleselijke kant door de bediening te beperken tot sociale controle, beleidsafspraken, organisatie, enz.

Levende bedieningen hebben altijd een psychologische, sociologische, maatschappelijke factor die bijdraagt tot de ontwikkeling ervan, maar deze zijn steeds ingebed in, onderworpen aan en gestuurd door geestelijk leven.

Het leven heeft altijd een uiterlijke vorm. Wat de bediening is, wordt vertaald in een hoe, een praktijk aangepast aan de huidige tijd. Het goddelijk leven wordt als het ware ingeweven, verstrengeld, met het menselijk leven, dat gekenmerkt wordt door psychologische, sociologische en organisatorische structuren.

Reductionisme kan ook in de andere richting: het verliezen of ontkennen van de menselijke inbreng en organisatie en het eenzijdig benadrukken van het goddelijke (alsof God zich niet in het menselijke openbaart). Bediening wordt hier toevertrouwd aan mensen met een bepaalde visie op bediening en geestelijk leven, namelijk een informele en ongeorganiseerde. Organisatie krijgt dan het etiket 'ongeestelijk'.

Beide vormen van reductionisme zijn misvattingen van de bediening. Het geestelijke drukt zich immers uit in een organisatie en de organisatie moet geestelijk zijn.

Vragen voor voorgangers:

Is uw visie op de gemeente al dan niet reductionistisch? Wat is uw balans tussen organisatie en geestelijk leven? Is uw organisatie gedragen door het geestelijke? Drukt uw geestelijk leven zich uit in de organisatie.

ORGANISATIE IN BEWEGING

De principes van de gemeente zijn ons in de Bijbel voorgeschreven. Deze gelden voor alle tijden en alle plaatsen. De leer van de Bijbel is niet in beweging. Afwijkingen van Gods Woord zijn ontoelaatbaar.

Tegelijkertijd is de gemeente in beweging. De diakenen werden aangesteld naar aanleiding van een praktisch probleem. Hun aanstelling was een flexibele aanpassing aan de zich voordoende noden. Indien de gemeente groeit en meer mensen bijkomen, is een nieuwe aangepaste structuur nodig.

De wijze waarop die gemeente een gebrek aan onderlinge zorg opving en organiseerde, is een voorbeeld dat goed is om na te volgen.

Tegelijkertijd moeten wij beseffen dat geloofsbelijdenissen, statuten en kerkelijke structuren altijd verankerd zijn in een historisch kader. Bepaalde geloofspunten moeten duidelijk gesteld worden, omdat op een bepaald moment de inhoud van het geloof verloren dreigt te gaan. Bepaalde dwaalleringen moeten geweerd worden. Er moeten strategieën voor een goede werking opgezet te worden. Maar er komen andere tijden en nieuwe dwaalleringen om te bestrijden. Geloofsbelijdenissen en statuten die niet aangepast worden aan de nieuwe context dreigen voorbijgestreefd en leeg te worden.

Een procedure voor aanpassing van de organisatie van de gemeente moet rekening houden met de bescherming van traditie en met openheid voor ontwikkeling. De aanpassing moet tot doel hebben de structuren aan te passen, zodat de geestelijke doelstellingen beter bereikt kunnen worden. Een dergelijke aanpassing mag nooit een aantasting van de inhoud van de bijbelse leer betekenen.

Vragen voor voorgangers:

Is de huidige organisatiestructuur nog aangepast aan de groei of aan andere wijzigingen in de gemeente? Kunnen dingen anders georganiseerd worden, zodat de geestelijke groei meer kansen krijgt?

Gebruikte literatuur:

Greg Oden, *The new reformation. Returning the ministry to the people of God*, Zondervan, 1990.

H.B. Londen & Neil B. Wiseman, *Pastors at risk*, Victor Books, 1993.

Thomas C. Oden, *Pastoral Theology*, HarperSanFrancisco, 1983

Neil Summerton, *A noble task. Eldership and ministry in the local church*, The Paternoster Press, 1987.