

Bachelorscriptie

Het pionieren voorbij: leiderschap en autoriteit in christelijke missionaire initiatieven

Scriptie aangeboden aan:

Dr. Welmoet Boender

Departement Filosofie en Religiewetenschap

Faculteit Geesteswetenschappen

Universiteit Utrecht

Harmen van Dam, studentnr. 3550702

16 december 2013

Acknowledgements

Het schrijven van een scriptie vraagt tijd en aandacht. Niet alleen van de auteur, maar ook van de omgeving. Voor de gegeven tijd en aandacht wil ik de betrokkenen in mijn omgeving bedanken.

Het opstellen van deze scriptie werd vanuit het departement begeleid door Welmoet Boender. Haar toewijding en enthousiasme hebben het opstellen van de scriptie tot een erg leerzaam traject gemaakt. Als zij nog eens op het idee komt om een cursus 'Motiveren en Inspireren' te geven, schrijf ik mij in!

Een bijzonder woord van dank is zeker richting de respondenten op zijn plaats. Niet alleen vanwege van de geboden tijd en gelegenheid, maar vooral vanwege de openheid in het beantwoorden van de vragen. De vragen waren met regelmaat persoonlijk, vroegen dus ook een persoonlijk antwoord, en kregen dat ook.

'Last but not least' hebben mijn vrouw en kinderen mij de gelegenheid gegeven om tijd en aandacht te geven aan deze scriptie. Dat betekende dat papa een aantal zaterdagmiddagen grotendeels achter zijn bureau doorbracht in plaats van op het speelkleed. Terwijl u dit leest, houd ik mij weer bezig met duplo en knikkerbanen.

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1.	Aanleiding.....	4
1.2.	Onderzoeksvraag.....	5
1.3.	Opbouw scriptie	5
2.	Conceptueel model	7
2.1	Missionaire initiatieven	7
2.2	Founder's Syndrome	8
2.3	Ideaaltypen autoriteit.....	10
2.4	Methoden.....	11
3.	Presentatie data	13
3.1	Wim Verkerk – Getsewoud en ICP	13
3.2	Chris van Andel – Amsterdam in Beweging.....	14
3.3	Bram Dingemanse – Initiatieven CGK.....	15
3.4	Jurjen ten Brinke – Hoop voor Noord.....	16
3.5	André Meulmeester – De Wegwijzer	18
3.6	Kees Koster – IZB	19
4.	Analyse data	21
4.1	Missionaire initiatieven	21
4.2	Founder's Syndrome	23
4.3	Ideaaltypen autoriteit.....	25
5.	Conclusie	28
6.	Bibliografie.....	30
	Bijlage A – Vragenlijst interviews	32
	Bijlage B – Analysetabel	34

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In The Fundamentalism Project, vooraanstaand onderzoek naar de oorzaken van de opkomst van religieus fundamentalistische bewegingen, beperken de onderzoekers zich tot het behandelen van de invloed van structurele variabelen, zoals de inkomensverdeling in landen of culturele verschillen binnen landsgrenzen. Het analyseren of voorspellen van contingente variabelen zoals menselijke keuzes en leiderschap achten zij te riskant. Wel worden deze factoren als zeer belangrijk gezien en de auteurs Almond, Appleby Sivan (2003) roepen dan ook op tot verder onderzoek. Voorliggende bachelor scriptie beantwoordt hieraan door een aspect van leiderschap in fundamentalistische bewegingen te onderzoeken, namelijk de routinisering van autoriteit en de betekenis van het Founder's Syndrome voor deze routinisering.

Niet alleen de opmerking van Almond, Appleby en Sivan, maar ook bedrijfskundige onderzoek en ervaring wijst op het belang van leiderschap in de ontwikkeling van religieus-fundamentalistische bewegingen. Zowel in de profit als wel in de non-profitsector is veel onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van organisaties en de rol van de leider hierbij. Toepassing van dit bedrijfskundig onderzoek binnen de studie van religieus-fundamentalistische bewegingen en organisaties biedt mogelijkheden om de kennis en inzicht in het proces van leiderschapontwikkeling in de opkomst en continuïteit van religieus-fundamentalistische bewegingen te vergroten. In voorliggend onderzoek worden christelijke missionaire initiatieven in Nederland als casus gebruikt. Veel van deze initiatieven zijn na het jaar 2000 gestart en krijgen nu te maken met continuïteits- en opvolgingsvragen.

Dat kennis en inzicht in organisatieontwikkeling en de rol van leiderschap bij de stichting en opkomst van christelijke missionaire initiatieven niet overbodig is, blijkt wel uit de aandacht dat dit onderwerp krijgt op allerlei podia. In het handboek voor missionaire gemeenschapsvorming *Als een kerk opnieuw begint* schrijven de auteurs "een vraag die keer op keer gesteld wordt, zeker bij succesvolle kerkplantingen, is: wat gebeurt er als de pionier ermee ophoudt?" (Noord et al., 2008). Op de website van het Christelijk Informatie Platform (www.cip.nl, geraadpleegd op 4 oktober 2013) verscheen recent een artikel met als titel 'Kerkgroei: "leiderschap niet overlaten aan handjevol mensen"'. In dit artikel gaan voorgangers van snel groeiende gemeenten in op de mogelijkheden om een leiderschapscrisis te voorkomen (Schipper, 2013). In het artikel *Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom?* benoemen Carman en Nesbit een negental wetenschappelijke artikelen die na het jaar 2000 gepubliceerd zijn en waarin beschreven wordt hoe non-profitorganisaties worstelen met leiderschapstransitie en de complexiteiten die met de transitie en opvolging van de stichters gepaard gaan (Carman en Nesbit, 2013).

Over bovengenoemde onderwerpen zijn veel wetenschappelijke artikelen geschreven door bedrijfskundigen, terwijl de leiders van de religieus-fundamentalistische bewegingen veelal theologen zijn. Een kruisbestuiving tussen bedrijfskundige kennis en een analyse van de ervaringen van gemeentestichters biedt kansen op het vergroten van kennis en inzicht. In dit onderzoek zullen centrale ideeën over leiderschap uit de Bedrijfskunde, namelijk theorievorming rondom het Founder's Syndrome, en centrale ideeën over leiderschap uit de religiewetenschap en godsdienstsociologie, namelijk de typologie van autoriteit van leiderschap door Max Weber, gekoppeld worden. Deze koppeling wordt tot stand gebracht door literatuuronderzoek naar beide centrale ideeën te doen, gevolgd door het toetsen van de onderzoeksvragen in de empirische praktijk, namelijk missionaire initiatieven in Nederland.

Nagegaan zal worden of de koppeling van centrale ideeën in de Bedrijfskunde en religiewetenschap het begrip van leiderschapsprocessen in religieuze bewegingen vergroot.

De koppeling tussen beide onderzoeksgebieden zal worden gelegd door de ideaaltypen van Weber over autoriteit van leiderschap toe te passen op leiderschap in religieuze bewegingen en na te gaan in hoeverre het Founder's Syndrome optreedt in religieuze bewegingen. Het doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre de ideaaltypen van Weber vóór en, indien relevant, na het optreden van het Founder's Syndrome in religieuze bewegingen voorkomen.

1.2. Onderzoeksvraag

Een sterke leider met charisma is van groot belang in de eerste fase van de kerkstichting. In het handboek voor missionaire gemeenschapsvorming *Als een kerk opnieuw begint* wijden de auteurs een apart hoofdstuk aan leiderschap bij een kerkplanting (Noort et al., 2008). In de inleidende paragraaf van dat hoofdstuk benadrukken zij het belang van leiderschap bij kerkplantingen. Zowel externe bronnen als hun eigen bevindingen wijzen er op dat individuen of kleine groepen een cruciale rol spelen in het lukken of mislukken van kerkplantingsprojecten. Als de missie is dat de jonge kerk haar leider moet overleven, dient de kerk echter vroeg of laat onafhankelijk van haar stichter te zijn. Er dient dus overdracht van autoriteit plaats te vinden van de stichter naar zijn opvolgers. Weber identificeert een aantal mogelijke manieren om autoriteit te routiniseren, oftewel in de organisatie zelf te verankeren. Hij merkt daarbij op dat het een "regel is dat het proces van routinisering niet vrij is van conflict" (Weber, 1947). Deze conflictsituaties zijn in de Bedrijfskunde bekend onder de naam 'Founder's Syndrome' of 'Founder Trap'.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: kan routinisering van autoriteit in religieus-fundamentalistische bewegingen beter begrepen worden met behulp van het Founder's Syndrome?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden middels onderzoek op organisatieniveau en niet op bewegingsniveau, zoals in het Fundamentalism Project het geval was. Hierbij worden jonge missionaire initiatieven in Nederland als casus onderzocht. Dit onderzoek zal zich richten op de beantwoording van de volgende deelvragen:

- 1) Welk ideaaltype(s) van Weber kunnen gedurende het bestaan van de onderzochte missionaire initiatieven geïdentificeerd worden?
- 2) Vindt routinisering van autoriteit plaats? En zo ja, hoe wordt de routinisering van autoriteit in de onderzochte initiatieven vormgegeven?
- 3) Is er in de onderzochte missionaire initiatieven sprake geweest van het Founder's Syndrome? En zo ja, kan vóór en, indien relevant, na het optreden van het Founder's Syndrome in de onderzochte missionaire initiatieven een patroon in de toegepaste ideaaltypen van Weber worden herkend?

Deze vragen worden beantwoord middels beschrijvend-exploratief onderzoek door kenmerken te beschrijven en relaties tussen de kenmerken te onderzoeken.

1.3. Opbouw scriptie

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst het fenomeen 'Founder's Syndrome' toegelicht. Vervolgens zullen de door Max Weber geïntroduceerde ideaaltypen van autoriteit besproken worden. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een begrensde populatie, te weten christelijke missionaire initiatieven in Nederland. In dit hoofdstuk worden ook de toegepaste onderzoeksmethoden gepresenteerd. Hiermee zijn de pijlers van het conceptueel model overeind gezet. In het derde en vierde hoofdstuk worden de

verzamelde data gepresenteerd en geanalyseerd om te eindigen met de beantwoording van de hoofd- en deelvragen in de conclusie.

2. Conceptueel model

2.1 Missionaire initiatieven

Almond, Appleby Sivan (2003) riepen in hun onderzoek, The Fundamentalism Project, op tot verder onderzoek naar de rol van contingente factoren, zoals de rol leiderschap, in de opkomst van religieus fundamentalistische bewegingen. In dit onderzoek wordt dit onderzocht voor een aantal christelijke missionaire initiatieven. Om te bepalen of dit onderzoek als een aanvulling op het Fundamentalism Project kan worden gezien, is het van belang om allereerst na te gaan in hoeverre de onderzochte christelijke missionaire initiatieven geschaard kunnen worden binnen de fundamentalistische beweging. In deze paragraaf wordt het conceptueel model ten behoeve hiervan uitgewerkt.

Opwekkingsbewegingen in de 18^e en 19^e eeuw in Amerika en Engeland binnen de orthodox protestantse kerken worden gezien als de oorsprong van de evangelische beweging. Volgens de Encyclopedia of Religion – 2^e editie (2005) richtte de evangelische beweging zich sterk op de levendigheid, of dorheid, van de traditionele kerken, met name in de groeiende steden, wat resulteerde in veel nieuwe kerken. Ook gecentraliseerde denominaties ontwikkelden evangelisatieprogramma's, voornamelijk gericht op het winnen van leden en het stichten van nieuwe kerken. De evangelisatie-activiteiten en persoonlijk geloofservaring stonden centraal in deze beweging.

Aan het einde van de 19^e eeuw kwam binnen de evangelische beweging een beweging op gang die zich richtte tegen modernistische opvattingen in kerk en samenleving. Hun standpunten werden gebundeld in 'The Fundamentals' een serie Amerikaanse pamfletten waarin tussen 1910 en 1915 de fundamentelementen van het orthodox protestantse geloof gevat werden. Deze essays vormden het begin van de protestants-fundamentalistische beweging. Vijf uitgangspunten stonden daarbij centraal, zoals benoemd door de 'General Assembly of the Presbyterian Church in the USA: (1) de onfeilbaarheid van de Bijbel, (2) de maagdelijke geboorte van Jezus, (3) het geloof dat de dood van Jezus een verzoening voor de zonden was, (4) de lichamelijke opstanding van Jezus en (5) de historische werkelijkheid van de wonderen van Jezus.

De auteurs van 'The Fundamentalism Project' komen tot de volgende definitie van fundamentalisme: een waarneembaar patroon van religieuze militantie waardoor in eigen ogen ware gelovigen de erosie van hun religieuze identiteit trachten te keren, de grenzen van de religieuze gemeenschap verstevigen en levensvatbare alternatieven voor seculiere instituties en gedrag te creëren (Almond et al., 2003). Zij onderscheiden in hun invloedrijke werk, 'Strong Religion', vier type houdingen van fundamentalistische bewegingen ten opzichte van de buitenwereld. De World Conqueror tracht de structuren van de samenleving zelf in de hand te nemen, indien nodig gewelddadig. De World Transformer streeft hetzelfde na, maar hanteert een lange termijnstrategie. De World Creator wil anderen bewegen haar opvattingen over te nemen door alternatieve structuren op te zetten. De World Renouncer, tot slot, neemt afstand tot de bestaande structuren om geïsoleerd in puurheid te leven. Strong Religion noemt het protestantisme in de Verenigde Staten als voorbeeld van een World Transformer. Dit protestantisme trachtte de structuren van de samenleving te beïnvloeden en zo op de lange termijn een ommekeer te bewerkstelligen.

Zowel de evangelische als fundamentalistische beweging vond haar weg naar Nederland. In Nederland ontstonden evangelische kerken, maar ook binnen de traditionele kerken deden evangelische invloeden zich gelden. In de bundel 'Voortdurende verlangen, geestelijke vernieuwing in de protestantse kerk' wordt

in een aantal artikelen onder redactie van Hans Eschbach (2011) onder andere beschreven hoe evangelische invloeden vanuit Amerika tot op deze dag zichtbaar en voelbaar zijn in de protestantse kerk. Naast de plaats van het kruis en de rol van de Bijbel worden in de genoemde bundel het geloof in een persoonlijke God en het missionaire elan als belangrijkste kenmerken van de evangelische theologie in Nederland genoemd. Ook fundamentalistische opvattingen zijn terug te vinden in de evangelische beweging in Nederland. Zo stond ook in Nederland de onfeilbaarheid van de Schrift centraal. De brochure 'De Bijbel in de beklagdenbank' (De Boer et al., 1981), geschreven door een aantal voormannen van de evangelische beweging in Nederland reageerde op de in hun ogen te modernistische publicatie van de Gereformeerde Kerken 'God met ons' waarin de letterlijke interpretatie van het scheppingsverhaal los zou worden gelaten. In de publicatie 'God met Ons' wordt een relatief waarheidsbegrip gepropageerd tegenover een objectief of subjectief waarheidsbegrip. Een objectief waarheidsbegrip stelt dat waar is wat op zichzelf, objectief vaststelbaar is. Een subjectieve waarheid is geheel afhankelijk van wat door de mens wordt voortgebracht. Een relationele waarheid komt openbaar in een relatie tussen object (iets buiten de mens) en subject (de mens) (Hofland et al., 1981). In de brochure 'God met ons' wordt het mechanisch schriftgebruik, waarbinnen het objectieve waarheidsbegrip wordt gehanteerd, als 'fundamentalistisch' betiteld (De Boer et al., 1981, pg 50). In de brochure 'De Bijbel in de beklagdenbank' wordt hierop gereageerd door te stellen dat wel het objectieve waarheidsbegrip wordt aangehangen, maar dat van een mechanische inspiratieleer geen sprake is. Als dat het kenmerk van fundamentalisten is, "dan rekenen ook wij ons niet onder de 'fundamentalisten'. Maar dan behoren de voormannen van de Chicago-conferentie daar evenmin toe! En dan mag niemand dit goedkope etiket – dat bovendien onrecht doet aan de *eigenlijke* fundamentalisten: de Schriftgetrouwe christenen die in het begin van deze eeuw wilden pal staan voor de fundamenten van het christendom – zomaar aan diegenen opleggen die óók vandaag blijven vasthouden aan de autoriteit en onfeilbaarheid van de Schrift". Dit citaat toont aan dat de auteurs van deze brochure zich graag verbinden aan het protestantisme in Amerika in het begin van de 20^{ste} eeuw.

In dit onderzoek zal worden nagegaan in hoeverre de onderzochte missionaire initiatieven te plaatsen zijn binnen de genoemde evangelische en/of fundamentalistische bewegingen. Dit zal gebeuren op basis van de kenmerken die hierboven zijn genoemd.

2.2 Founder's Syndrome

Het Founder's Syndrome is een bekend thema in onderzoek op het gebied van nonprofit management. Dit Founder's Syndrome heeft te maken met zowel de ontwikkeling van organisaties als de mensen in organisaties. Organisaties bestaan uit mensen en zijn derhalve niet statisch maar dynamisch. Organisaties veranderen en ontwikkelen zich. Deze ontwikkeling is onderwerp van veel wetenschappelijk onderzoek geweest. Na de Tweede Wereldoorlog is daarin gezocht naar een fasering van de ontwikkeling van organisatie. Een veel toegepaste theorie is het evolutie-revolutie theorie van Larry Greiner, waarin een organisatie evolueert door de tijd heen en daarbij middels revoluties van de ene naar de andere fase overgaat. De eerste revolutie na de eerste groeifase wordt de 'leiderschaps crisis' genoemd. Als een organisatie groeit, kan het groter aantal betrokkenen niet alleen middels informele communicatie georganiseerd worden. Procedures en structuren zijn nodig om alle activiteiten goed te laten verlopen. Het crisiskarakter uit zich met name in de veel voorkomende onwilligheid van de stichter om een stap opzij te doen. Greiner noemt als oplossing het vervangen van de stichter door een professioneel manager, die de kennis en vaardigheden heeft om nieuwe management technieken toe te passen (Greiner, 1972).

Een ander bekend model van organisatieontwikkeling is opgesteld door Adizes (1979). Hij stelt dat er vier rollen gebalanceerd uitgevoerd moeten worden als een organisatie op de korte en lange termijn effectief en efficiënt wil zijn: (1) organisaties moeten resultaten produceren om effectief te zijn, (2) in de juiste volgorde en op het juiste tijdstip en met de juiste intensiteit regels en procedures hanteren, (3) zich op de lange termijn aanpassen aan de omgeving, wat creativiteit en de bereidheid om risico's te nemen met zich meebrengt, en (4) om zeker te stellen dat een organisatie een langer leven heeft dan de sleutelfiguren is een vierde rol, integratie, nodig om een teamprestatie te kunnen neerzetten. Gedurende het leven van de organisatie komen deze rollen – resultaten produceren, ondernemend acteren, regels en procedures hanteren en teamvorming stimuleren – in een veranderlijke nadruk terug. Het ondernemend handelen staat centraal bij het ontstaan van de organisatie. Direct daarna ligt de nadruk op het behalen van resultaten. De wereld ligt open en overal zijn mogelijkheden. In deze fase kan de organisatie op de achterkant van een bierviltje getekend worden en is min of meer een 'one man show'. De organisatie is in deze fase kwetsbaar en geheel afhankelijk van de stichter. Waar de stichter dus de kracht van de organisatie vormde, is de stichter ook de personificatie van de kwetsbaarheid van de organisatie. Volgens Adizes is een belangrijk gevaar in de periode daarom de 'founder's trap': de stichter kan weigeren om de regels en procedures minder persoonsgebonden te maken en weigeren zijn of haar leiderschap te institutionaliseren. Met institutionalisering van het leiderschap wordt bedoeld het voorzien in werkbare systemen, procedures en regels die niet het persoonlijk oordeel van de leider vereisen. Adizes stelt op dit moment meer nadruk op de administratieve systemen moet gaan liggen om de founder's trap te voorkomen. In lijn hiermee definieert P.R. Huff het Founder's Syndrome in 'Founder's Syndrome and 4-H Leaders Organizations' (2003) als 'het onvermogen van de stichter om benodigde veranderingen door te voeren wat de ontwikkeling van de organisatie in de weg staat'.

Toch is het aftreden of terugtreden van de stichter niet per definitie noodzakelijk na de opstartfase van de organisatie. Dit hangt geheel af de gebalanceerde toepassing van de verschillende rollen in het leiderschap van de organisatie. In zijn boek 'Management/Mismanagement styles' (2004) stelt Adizes dat het onmogelijk is dat een leider in een bepaalde situatie tegelijkertijd de vier management stijlen kan combineren vanwege de elkaar uitsluitende kenmerken van de verschillende stijlen. Adizes stelt dat een leider in ieder geval twee stijlen moet beheersen, waaronder de integratiestijl. Iedereen is sterk in een bepaalde voorkeurstijl. Een tweede stijl kan aangenomen worden en wordt veelal beheerst als de volwassenheid is bereikt. Een derde stijl kan aangeleerd worden. In de vierde stijl kunnen we functioneren, maar is hulp en begeleiding nodig. Het functioneren in de zwakkere stijlen zal nooit zo vanzelf en natuurlijk ervaren worden als het functioneren in de sterkere stijlen. Het vormen van een team waarin alle stijlen voorkomen, is dan ook een voorwaarde voor een op lange termijn gezond functionerende organisatie. En aangezien de stijlen zich op verschillende posities op dezelfde dimensie kunnen bewegen, zijn conflicten niet uit te sluiten en is wederzijds respect onmisbaar.

Ondanks wederzijds respect kan het voor een stichter toch moeilijk zijn om anderen ruimte te geven in het leiderschap van een organisatie. De stichter is veelal emotioneel en ideologisch betrokken en verbonden aan de organisatie en is het boegbeeld van de organisatie. Het karakter van stichters is in veel gevallen charismatisch en inspirerend (Carman en Nesbit, 2013). Stichters zijn gedurende de levensduur van de organisatie voorop gegaan in de strijd. Het gaan vervullen van een andere, minder prominente, rol kan niet anders dan een bewuste stap zijn. In bedrijfskundig onderzoek is veel aandacht gegeven aan de persoonlijke kwaliteiten van ondernemers, waartoe ook stichters van non-profitorganisatie toe gerekend kunnen worden. Cunningham en Lischeron hebben dit onderzoek overzichtelijk weergegeven en identificeren twee scholen die zich met name op de persoonlijke kwaliteiten van een ondernemer richten:

de 'great person' school en de psychological characteristics school. Beiden scholen leggen de nadruk op het unieke waardensysteem, houding, de bereidheid tot het nemen van risico's en de prestatiegerichtheid. De ondernemer heeft een aangeboren zesde zintuig en is intrinsiek gedreven om een bepaald doel te bereiken. Met name in de eerste levensfase van de organisatie, de zogenaamde start-up fase, staan dit gedrag en vaardigheden centraal (Cunningham en Lischeron, 1991).

Uit het voorgaande blijkt dat de stichter belangrijk is in de beginfase van een organisatie, maar dat een organisatie op lange termijn gebaat is bij teamvorming. Een organisatie evolueert door de tijd wat een ander type leiderschap vraagt, waarbij de verschillende management stijlen in een andere balans worden toegepast. Deze evolutie kan een leiderschapscrisis met zich meebrengen, wat het Founder's Syndrome genoemd wordt. Als dit Founder's Syndrome optreedt, openbaart zich een noodzakelijke wijziging van het toegepaste leiderschap. Het toegepaste type leiderschap kan ook wijzigen zonder het optreden van een Founder's Syndrome als de stichter en organisatie in staat zijn om zich aan te passen aan de veranderde werkelijkheid.

2.3 Ideaaltypen autoriteit

Dit onderzoek gaat na of dit gewijzigd leiderschap ook tot uiting komt in het toepassen van een ander type autoriteit. Charisma als sociologisch concept is, aldus de Encyclopedia of Religion (2005), met name door Max Weber (1864-1920) uitgewerkt. Charisma wordt hierbij toegepast op een zekere kwaliteit van een individuele persoonlijkheid waardoor diegene als buitengewoon wordt gezien. Deze kwaliteit(en) worden gezien als van goddelijke oorsprong, waarom diegene als leider behandeld wordt. Charisma behelst de roeping van de leider en erkenning van die roeping door de volgers. Volgens de encyclopedie Religion Past and Present (2013) refereert het woord 'roeping' aan een ervaring van een persoon te zijn gegrepen door een goddelijke of bovenmenselijke kracht en in zijn dienst te zijn genomen. Echter, binnen de christengemeente is er een bijzondere roeping, met name wat betreft de charismata, die door de gemeenschap erkend moeten worden bijvoorbeeld in de vorm van een ordinatie. In de praktische theologie wordt roeping tot een kerkambt als een externe roeping beschouwd, waarbij de Heilige Geest persoonlijk zegent en zendt middels de christelijke gemeenschap in de naam van God. Deze externe roeping wordt niet verbonden met een persoonlijke innerlijke roeping. Autoriteit valt of staat dan bij de mate waarin de leider de autoriteit toegekend krijgt door zijn of haar volgelingen.

Refererend aan de acceptatie van autoriteit onderscheidt Max Weber (1947) sociologisch tussen traditionele, charismatische en rationele of legale autoriteit. Traditionele autoriteit rust op het gevestigd geloof in de heiligheid van eeuwenoude tradities en de legitimiteit van de status van hen die autoriteit uitoefenen onder hen. Charismatische autoriteit rust op de toewijding tot een specifiek en uitzonderlijk heiligheid, heldendom of voorbeeldig karakter van een individueel persoon, en van de normatieve patronen en structuur aan hem geopenbaard en bevolen. Tot slot rust rationele of legale autoriteit op het geloof in de legaliteit van patronen van normatieve regels en het recht van hen die verheven zijn tot autoriteit onder zulke regels om gezag uit te oefenen. Weber (1947) stelt dat charismatische autoriteit in haar pure vorm alleen voorkomt in het ontstaansproces. Het kan niet stabiel blijven, maar wordt of traditioneel of rationeel, of een combinatie van beide. Dit is het gevolg van (1) het ideaal en materiële belang van de volgelingen bij continuering en continue reactivering van de gemeenschap en (2) het nog sterkere ideaal en materiële belang van de administratieve staf, discipelen en andere volgelingen om hun relatie te continueren.

Dit komt met name aan de oppervlakte als de stichter verdwijnt en opvolging een issue wordt. Als de groep blijft voortbestaan zijn er de volgende oplossingen:

- De zoektocht naar een nieuwe leider op basis van onderscheidende kenmerken. Dit naar de regels van de traditie en hierbij heeft dus traditionalisatie plaatsgevonden, waarbij het puur persoonlijke karakter van leiderschap is verdwenen.
- Bij openbaring door wonderen, werpen van het lot, goddelijk oordeel. De legitimiteit hangt van een selectietechniek af en houdt een vorm van legalisatie in.
- Door aanstelling door de stichter en zijn erkenning door de volgelingen, zoals de Romeinse magistraten, de institutie van de 'interrex'.
- Door aanstelling door een charismatische staf en haar erkenning door volgelingen. Een minderheid en niet de meerheid beslist.
- Door te stellen dat charisma erfelijk bepaald is waarin verwanten van de drager ook delen, met name de meest nabije familieleden.
- Door het charisma middels magische rituelen te laten overgaan van de ene op de andere drager.

Janowitz (1968) merkt op dat het presteren van een leider niet enkel afhankelijk is van een enkele gebeurtenis of grote beweging, maar ook in zijn vaardigheid om een voortdurende impact op een institutionele structuur achter te laten – door een gegeven institutionele setting met zijn charismatische visie te infecteren. Charismatisch leiderschap kan dus ook bij routine activiteiten en structuren voorkomen.

2.4 Methoden

Mijn persoonlijke achtergrond weerspiegelt het onderwerp van dit onderzoek. Ik heb een religieuze opvoeding genoten en ben nog steeds toegewijd lid van een protestantse gemeente. Zoals alle 'wereldjes' is ook het 'christelijke wereldje' klein en veel missionaire initiatieven en leiders die in dit onderzoek naar voren komen, kende ik reeds persoonlijk. Ook met het Bedrijfskundige aspect van dit onderzoek ben ik bekend. In 2006 rondde ik de Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam af. Sindsdien ben ik werkzaam geweest in de commerciële sector als adviseur en projectcoördinator in verschillende organisaties. In 2009 startte ik als Bachelorstudent aan de Universiteit Utrecht met de studie Godgeleerdheid, waarvan voorliggend onderzoek het sluitstuk vormt.

Het onderzoek is als volgt vormgegeven: allereerst is een literatuurstudie verricht, waarvan de resultaten in voorgaande paragrafen te vinden zijn. Vervolgens zijn zes diepte-interviews afgenomen met een zestal respondenten die betrokken zijn bij recente missionaire initiatieven. De namen van deze personen zijn in willekeurige volgorde Wim Verkerk, Jurjen ten Brinke, André Meulmeester, Bram Dingemanse, Chris van Andel en Kees Koster. Zowel gemeentestichters als begeleiders van gemeentestichters zijn geïnterviewd, allen mannen. Wim Verkerk, Jurjen ten Brinke en André Meulmeester hebben een gemeente gesticht. Bram Dingemanse, Chris van Andel en Kees Koster begeleiden missionaire initiatieven. Daarbij hebben Bram Dingemanse en Kees Koster zelf ook deel uitgemaakt van het leidersteam van een missionair initiatief. Wim Verkerk is tegenwoordig directeur bij de organisatie International Church Planting als begeleider van missionaire initiatieven. Een aantal gemeentestichters, zoals Jurjen ten Brinke, Bram Dingemanse en ook de niet-geïnterviewde Theo Visser behoorden tot de kennissenkring van de schrijver van deze scriptie. Contact met deze personen leidde naar de begeleiders van missionaire initiatieven en de stichter van een voor de schrijver dezes nog onbekend missionair initiatief van André Meulmeester. Deze respondenten zullen in het volgende hoofdstuk uitgebreid geïntroduceerd worden.

De interviews hebben plaatsgevonden op locatie bij de initiatieven of thuis bij de respondenten. Alle interviews namen één tot anderhalf uur in beslag. In deze interviews zijn allereerst de kenmerken van het betreffende missionaire initiatief bevestigd. Hierbij werd gevraagd naar inspiratiebronnen en werden evangelische en fundamentalistische kenmerken besproken om na te gaan in hoeverre de missionaire initiatieven zich verhouden tot deze bewegingen. Vervolgens werd gevraagd naar de visie op het leiderschap, charisma, roeping en routinisering van charisma in de jonge gemeente en werd doorggevraagd naar indicators van het voorkomen van een Founder's Syndrome. In bijlage A is de standaard vragenlijst te vinden die tijdens de interviews gehanteerd werd, waarbij afhankelijk van de respondent, op bepaalde onderdelen meer of minder nadruk werd gelegd.

3. Presentatie data

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn volgend op de literatuurstudie zes interviews gehouden. De resultaten hiervan worden in dit hoofdstuk achtereenvolgens gepresenteerd. De bespreking van ieder initiatief wordt opgebouwd in drie stappen: (1) typering van het initiatief op basis van een aantal kenmerken die voortvloeien uit de literatuurstudie, (2) beschrijving van de levensloop, de ontwikkeling van het leiderschap, het toegepaste ideaaltype en routinisering van autoriteit, en (3) het voorkomen van het Founder's Syndrome.

3.1 Wim Verkerk – Getsewoud en ICP

Wim Verkerk initieerde in 2004 de activiteiten die aan de basis lagen van de gemeente Getsewoud. In de Vinex-wijk waren geen kerken aanwezig en de bestaande kerken in Nieuw-Vennep namen een voornamelijk passieve houding aan. Wim Verkerk is toen gestart met evangelisatieactiviteiten, waarbij primair onkerkelijke wijkbewoners tot de doelgroep behoorden. Omdat hij geen preekbevoegdheid had, kon hij niet voorgaan in de samenkomsten. Op basis van een adviesrapport, opgesteld door Chris van Andel, is in 2011 besloten uit te zien tot een voorganger met preekbevoegdheid. Getsewoud heeft sinds 2012 een eigen predikant en zal volgens planning in 2014 een zelfstandige wijkgemeente worden.

Wim Verkerk is in diezelfde periode, 2012, directeur van de ICP (International Church Planting) geworden. De ICP is een netwerkorganisatie met als doel het initiëren en begeleiden van kerkplantingen. De organisatie is niet aan een bepaalde kerkelijke denominatie verbonden, heeft weinig regels op dogmatisch vlak, neigt niet naar separatisme en maakt gebruik van moderne (communicatie)middelen om het evangelie in de wereld te verkondigen. Een uitgangspunt is ook dat de gemeenten een afspiegeling van de wijk moet zijn. Zoals Verkerk het zelf verwoordt: “wij moeten ons aanpassen aan de mensen en de mensen niet aan de kerk. Jezus ging ook naar de mensen toe en Paulus was de Grieken een Griek”. Er is binnen ICP-initiatieven ten opzichte van traditionele kerken veelal veel ruimte en openheid voor het werk van de Geest: “hebben we alles zo in structuren en liturgieën vevat dat de Geest nauwelijks nog de ruimte krijgt om tot mensenharten te spreken?”.

De ICP heeft de volgende uitgangspunten voor leiderschap binnen missionaire initiatieven ontwikkeld: (1) een leiderschapsteam met sterke pionier en aantal rollen (de herder, evangelist, profeet, leraar en apostel) vormt de kern. (2) De sterke pionier zou zichzelf op termijn overbodig moeten maken door nieuwe leiders op te leiden en het podium te delen, zodat gedeeld leiderschap ontstaat. Hij moet ook werken aan de ontwikkeling van het team dat voor een deel zijn taken gaat overnemen. Er zijn gemeenten die al 20 of 25 jaar hun vast leider hebben. Wim Verkerk vindt dat een heel gevaarlijke ontwikkeling: “wat als zo'n man overlijdt of weg gaat?” Het is dus niet zozeer de huidige groei van de gemeente die om overdracht vraagt, maar veeleer het toekomstperspectief van de gemeente.

De roeping van de leider is erg belangrijk. Een roeping is vaak een mix van intern en extern: gesprekken met mensen die bewustwording op gang brengen. Algemeen wordt een interne roeping door God belangrijk gevonden. Bevestiging vanuit de omgeving is belangrijk. Dit kan een inzegening zijn. Wim Verkerk legt ook de nadruk op een externe roeping: “als een leider of het team niet formeel wordt ingezegend, blijft de positie van de leider altijd min of meer boven de markt hangen”. Dit maakt Wim Verkerk zelf mee in Getsewoud, waar hij altijd officieus leider was: “ik ben nooit als leider aangesteld, en eigenlijk is dat funest. Als leider moet je jezelf continue bewijzen. Je wordt niet ondersteund door de bestaande gemeente”.

Waar de ICP een duidelijke visie heeft op leiderschap, is het initiatief in Getsewoud een voorbeeld van een 'wisseling van de wacht'. Wim Verkerk werd opgevolgd door Taco Koster. De opvolgingsprocedure werd als volgt vormgegeven. Er was een sollicitatiecommissie ingericht, waar Wim Verkerk zelf geen deel van uitmaakte. Wim Verkerk geeft aan dat Taco al snel door de gemeente geaccepteerd werd als opvolger. Er is dus niet gekozen om een team als leider, bijvoorbeeld een kerkenraad, te kiezen, maar er is gekozen voor een duidelijke leider. In Getsewoud werden zowel leider als kerkteam ingezegend. Dat was de eerste keer dat het team zo ook als het ware een formele status kreeg. Er was formalisatie van het leiderschap omdat er een predikant moest zijn, niet vanwege groei van de gemeente of een conflict. Het realiseren van de visie dat 'je jezelf overbodig moet maken' is makkelijker gezegd dan gedaan. Zie daarover het volgende citaat uit een nagekomen mail:

Het moeilijke zit 'em erin dat waar je eerst altijd sturing gaf aan de visie en leidend was in heel veel zaken er nu een ander is die accenten anders bepaalt, die de vergadering voorziet, etc. Als je 10 jaar heel leidend bent geweest, is loslaten niet eenvoudig. Dan moet je leren erop te vertrouwen dat het de goede kant op blijft gaan met de gemeente/gemeenschap. Dat betekent leren loslaten, leren vertrouwen dat Gods werk doorgaat, ook al vervul je een andere rol. Maar omdat je zo één bent met de kerkplant is dat lastig.

3.2 Chris van Andel – Amsterdam in Beweging

Chris van Andel is emerituspredikant in de PKN. Als adviseur is hij bij een aantal missionaire initiatieven betrokken, zoals Hoop voor Noord en Oase Nieuw-West in Amsterdam. Van Andel heeft ook geadviseerd in Getsewoud, zoals in de vorige paragraaf beschreven, en is lid van het kernteam Amsterdam in Beweging, een samenwerkingsverband van verschillende kerken in Amsterdam.

Het is een principiële keuze van de initiatieven die Chris van Andel heeft begeleid om vanuit een bestaande gemeente gemeentestichting te doen. Dus staande in een bepaalde traditie en met een duidelijke visie, die hij als volgt verwoordt: "een pionier wordt uitgezonden vanuit een bestaande kerk. Er is altijd een moeder-dochter-relatie. Uiteindelijk krijgt ook de moedergemeente een nieuw elan en enthousiasme door de ontwikkelingen van de dochter. Nieuwe initiatieven houden ernstig rekening met de sociale context en de moedergemeente kan dat niet meer. Dat heeft te maken met de visie dat je mensen het beste kunt bereiken met nieuwe initiatieven. Als kerk heb je een bepaald imago en in welke bochten je je wringt, mensen in de buitenwereld zullen altijd denken dat je ze in de kerk wilt hebben. Zonder achtergrond, verleden en traditie, zonder verborgen agenda, maar kijken wat je kunt doen in een bepaalde situatie. Maar pas als initiatieven zelfstandige wijkgemeenten zijn, bepalen ze hun eigen identiteit." Missionaire initiatieven zijn in deze visie in de opstartfase dus verbonden aan de moedergemeente en zullen pas in later stadium zelfstandig voortbestaan. Daarbij hebben moeder en dochter een gedeeld belang en versterken elkaar.

Bij de procedure om tot een predikant te komen in Getsewoud is Van Andel betrokken geweest. De selectie heeft daar, zoals ook in Hoop voor Noord en Oase Nieuw-West, via de 15 assessment competenties van Redeemer, een conservatief evangelische gemeente in New York, plaatsgevonden. De sollicitatiebrieven zijn beoordeeld door de selectiecommissie waarin zowel externen als moeder- en dochtergemeente vertegenwoordigd waren. Deze selectiecommissie adviseerde aan de kerkenraad, die uiteindelijk besloot. Ook bij een opvolgingssituatie zou dit traject volgens Van Andel zo gevolgd kunnen worden, ook al is dit voor veel predikanten nieuw. In de ervaring van Van Andel worden de sollicitatieprocedures door de betrokkenen uiteindelijk heel positief gevonden en evengoed als leiding van God ervaren. Het is daarbij een hele goede spiegel voor de sollicitant.

Leiderschap is voor Van Andel het voorbereiden op de toekomst nog voordat je op het hoogtepunt bent. Ecclesiologisch en theologisch zou een predikant zich overbodig moeten maken, zodat de gemeente blijft functioneren als de predikant er niet meer is. Het is daarbij de vraag of de pionier dezelfde moet zijn als degene die zorgt voor de consolidatie. Als de consolidatiefase is aangebroken kunnen de pioniers wellicht beter ingezet worden op een nieuwe plek om de gegeven kwaliteiten daar in te zetten. In een gemeente heb je een visionair, manager, herder en leraar nodig. Een visionair ziet de toekomst voor zich en de manager kan dat in hapklare brokken vertalen. Je hebt de leraar nodig om het over te dragen en de herder is nodig om de mensen erbij te houden. Alle competenties zijn in een goede verhouding nodig. En Van Andel acht dit niet minder geestelijk: "ook daarin zijn we volkomen afhankelijk van God en de leiding van Zijn Geest. Ik zou daarom liever spreken over gemeenschapsvorming in plaats van gemeentestichting".

Van Andel vraagt zich af of het mogelijk is om autoriteit door te geven: "autoriteit, gezag, betekent dat je iets te zeggen hebt, omdat je die autoriteit gekregen hebt van je Zender. Stefanus werd niet gekozen omdat hij de eerste voedselbank draaiend moest houden, maar omdat hij vol van de Heilige Geest en van wijsheid was. Dat was de autoriteit die van God verleend was. Nu gebeurt het soms andersom: die jongen heeft een economische achtergrond en zou dus wel rentmeester kunnen worden. Dan gaat het niet om de autoriteit die God gegeven heeft." Van Andel betoogt hier dat mensen niet luisteren vanwege de functie, maar omdat diegene wat te zeggen heeft gekregen van hogerhand.

3.3 Bram Dingemans - Initiatieven CGK

Bram Dingemans is op drie manieren betrokken bij het onderwerp: (1) vanwege de persoonlijke ervaring in de ICF Rotterdam, (2) vanwege zijn huidige initiatief Thuis in West en (3) als missionair consultant in de CGK. Deze drie initiatieven zijn allemaal aan de CGK verbonden. In zijn activiteiten is Bram Dingemans geïnspireerd door mannen als Rick Warren, Tim Keller en Alan Barth. Van hen kunnen we volgens hem veel leren, alhoewel leiderschap in de VS meer persoonsgebonden is, en minder teamgebonden. Uit hun gedachtegoed wordt dus na de pionier weer een charismatisch opvolger verwacht.

De initiatieven waarbij Bram Dingemans betrokken was en is, zijn aanvullend op de traditionele kerken. Er wordt niet in dezelfde vijver, doelgroep, gevist, maar er zijn wel dogmatische en praktische issues waarin de ICF-gemeenten een vreemde eend in de bijt van de CGK vormen. De initiatieven zijn geen reactie op de dorheid van traditionele kerken. De initiatieven zijn geen reactiebeweging een combinatie van verschillende dingen. Naar aanleiding van de visie 'Vitaal 2000' werd uitgesproken dat Nederland zendingsland was. De eerste pioniers waren ervan overtuigd dat gemeentestichting de beste manier is om buitenkerkenlijken te bereiken. Dus geen tegenbeweging, maar een beweging geïnitieerd vanuit de nood en de kansen in de stad.

Dingemans herkent dat in de beginfase van een initiatief in veel succesvolle initiatieven in Nederland een charismatisch leider centraal staat. Het charismatische is volgens hem echter geen voorwaarde; een sterke structuur van de gemeente en bezielde leiderschap zijn twee andere belangrijke ingrediënten voor een succesvol missionair initiatief. Bram Dingemans ziet dat leiders van rol kunnen veranderen: "in het buitenland zijn pastors, zoals Tim Keller, Bill Hybels en Rick Warren, die in de door hen gestichte gemeente gebleven zijn. De Maasbach- en Schullerfamilies in Amerika geven de autoriteit van vader op zoon door". Er zijn blijkbaar verschillende modellen mogelijk. Wat volgens Dingemans altijd geldt, is dat leiders behalve extern, ook altijd persoonlijk zijn geroepen. Altijd wordt de roeping herkend en erkend en daarom kan iemand charismatisch leider zijn.

Bram Dingemanse heeft in de ICF Rotterdam meegemaakt dat mensen door gebrek aan voldoende structuur en organisatie afknapt: “als iemand gedoopt is en zich bij de gemeente aansluit, begint het discipelschap pas. Zondige patronen van vroeger, zoals bepaalde reacties op situaties, blijven dan bestaan en dan ontstaan pastorale problemen”. De kerkenraad in de ICF Rotterdam was op een gegeven moment alleen crisisgesprekken aan het voeren met dergelijke problemen. Een bijkomend probleem is dat er geen intern leiderschap ontwikkeld wordt en altijd naar extern leiderschap moet worden gezocht als de stichter terugtreedt. Dit is ook in 2008 gebeurd toen Theo Visser in de ICF Rotterdam vertrok. Er werden toen drie mensen vanuit verschillende culturen als leidersgroep geïnstalleerd. Leiderschap werd in die constellatie op basis van culturele achtergrond op basis van leeftijd en hiërarchie geaccepteerd. Als volger gedragen Aziaten zich bijvoorbeeld heel anders dan als leider, kunnen dan heel directief worden en totaal niet meer luisteren naar anderen. Bram Dingemanse raadt daarom af om ooit ergens een traditioneel denker (Aziatisch/Afrikaans) aan de top van een piramide te zetten: “etnische leiders blijven sleutelfiguren in een internationale gemeente om mensen te bereiken, maar zet er iemand boven, zodat diegene niet tegen een raad maar tegen een persoon verantwoording moet afleggen”. In interculturele gemeenten zijn persoonlijke leiders echt noodzakelijk en kan een leider niet één van de velen zijn. Afrikaanse culturen zijn voornamelijk nog traditionele culturen met groepsdenken en bijpassende vormen van leiderschap en hiërarchie. Dit in tegenstelling tot het moderne denken en de bijbehorende autonomie waarbij democratie en kerkenraad beter passen.

3.4 Jurjen ten Brinke – Hoop voor Noord

Jurjen ten Brinke is stichter van en voorganger in de gemeente Hoop voor Noord in Amsterdam. Hij geeft aan dat door traditionele kerken al veel goede dingen worden gedaan, maar het ‘binnenhalen van de vis’ lukte niet. Het aantal kerken dat een allochtone ambtsdrager had en heeft, zijn op de vingers van één hand te tellen. In het vacuüm dat de gevestigde kerken hier lieten liggen, wilde Ten Brinke aan het werk.

Ten Brinke is met name door het Nieuwe Testament en Redeemer, Tim Keller, geïnspireerd op theologisch gebied. Op praktisch gebied was vooral de ICF Rotterdam, Theo Visser, met de verschillende taalgroepen een inspiratiebron. Verder staat Hoop voor Noord in de traditie van de CGK, waarbinnen Hoop voor Noord sinds drie jaar een zelfstandige gemeente vormt. De doelgroep van Hoop voor Noord is de onkerkelijke buurtbewoner. Ten Brinke geeft aan dat de kerk een afspiegeling van de wijk vormt: “iemand van de Rabobank zit zondag naast een uitgeprocedeerde asielzoeker”. Hoop voor Noord bestaat voor twee derde uit mensen die voorheen onkerkelijk waren en voor een derde uit mensen uit andere kerken, van oudgereformeerd tot voormalige leden van pinkstergemeenten. En die breedte is ook in het leiderschap zichtbaar. Er zijn afspraken gemaakt op welke punten er met respect voor elkaar verschillend kan worden gedacht. Zo is een dubbele dooppraktijk mogelijk en afgesproken. In de missie van Hoop voor Noord staat dat leden een lage drempel en een hoge moraal moeten hebben.

Het is volgens Ten Brinke een hartgrondig misverstand dat kerken topdown georganiseerd moeten zijn en dat de synode alles voor het zeggen moet hebben. Alhoewel hij wel graag verantwoording willen afleggen en toezicht nodig zegt te hebben. Afhankelijk van de context waarin het initiatief staat, is dit volgens Ten Brinke een algemeen geldende regel, alhoewel De Wegwijzer in Almere bewijst dat een gemeente ook los van een kerkverband kan bestaan. Ten Brinke krijgt echter regelmatig pinkstervoorgangers op de koffie die snakken naar informatie en begeleiding: “een kerkverband dat positief meekijkt en –denkt is goud waard, ondanks dat er natuurlijk flinke discussies over bepaalde onderwerpen kunnen zijn”. Ook de CGK is niet gericht op het topdown organiseren van initiatieven. Ten Brinke is als evangelist benoemd door de gemeente van Amsterdam West, na goedkeuring door de classis. Hij gelooft sterk in de plaatselijke verantwoordelijkheid van de kerken.

Hoop voor Noord is volgens de dwarsbalkenstructuur georganiseerd. Ten Brinke is de steunbalk en anderen zijn dwarsbalken. Zo worden mensen vrijgemaakt om bepaalde afgebakende taken te vervullen en 'nee' te kunnen zeggen tegen andere vragen. Dit is een manier om meer kader te kweken door mensen zich eigenaar te laten weten van bepaalde werkzaamheden. Dwarsbalken weten zich geroepen, kunnen een team aansturen, zijn minimaal 16 uur per week beschikbaar en krijgen een contract op één A4 met taken en afspraken over de onkostenvergoeding. Volgens Ten Brinke is dit enorm stimulerend: "nog geen vier weken na de aanstelling van de jeugdwerker als dwarsbalk had ik een Plan van Aanpak in mijn mailbox om een structuur op te bouwen om kinderen niet bezig te houden maar in Gods koninkrijk te leren dienen". De dwarsbalken maken geen deel uit van het kleine team, dat op haar beurt weer bestaat uit de kerkenraad en een aantal aanvullende kleine teamleden.

Ten Brinke is in Amsterdam begonnen als pionier samen met een groepje christenen en was als pionier overal bij betrokken: "ik heb hier staan schilderen met een groep bevriende vrijwilligers. Ik besloot welke kleur de deurposten kregen en heb de verwarming uitgezocht, en tegelijk deed ik de prediking en maakte ik de wc's schoon." Gaandeweg worden activiteiten overgedragen en in die periode bevindt Hoop voor Noord zich nu. Het kringwerk is enkele weken voor het interview overgedragen en direct daarna wordt het buurtwerk door iemand anders opgepakt. Het kinderwerk is overgedragen. Sinds begin september hebben is het kleine team van vijf naar negen personen uitgebreid. Tot zomer 2014 zal dit verder uitgewerkt worden en dan gaat Ten Brinke drie maanden op sabbatical. Dit proces kan niet van de ene op de andere dag worden doorlopen: "we kunnen niet zeggen dat mensen mij opeens geen vragen mogen stellen. Mensen blijven de pastor om geld vragen bij geldnood. Ik zeg dan: hierover ga ik niet beslissen, mag ik de brief aan de diaken geven? Nee? Dan krijg je geen geld. Als mensen met mij een afspraak willen maken, moet ik nu vragen, 'waarover gaat het?', zodat ik ze kan doorverwijzen als het de portefeuille van iemand anders betreft."

Ten Brinke is van mening dat zendingswerk van het overbodig maken moet uitgaan. De keerzijde is dat hij zich realiseert dat een leider een bepaalde impact heb op de gemeente: "daar kan je je tegen verzetten, maar dat is nu eenmaal de realiteit en het is de vraag of dit een probleem is". Volgens Ten Brinke is er in de hele samenleving gebrek aan visionair leiderschap en mist onze samenleving markante personen die sturing geven: mensen die de droom en visie bewaren en de gemeenschap voor kunnen gaan, en dan meer als inspirerend voorleider dan als groot leider. Een leider heeft dan ook inspiratie nodig, een interne roeping. Ten Brinke schrikt van de hoeveelheid pioniers die Amsterdam 'cool' vinden en daarom een baantje als pionier zoeken: "je moet echter niet 40 uur per week je werk hier doen, maar je moet je leven geven". Een externe roeping is ook goed, maar het initiatief behoeft niet per definitie extern te liggen: "jij kan je beschikbaar stellen en dan zoeken we naar de plek waar we je in kunnen zetten". Wel belangrijk is of de interne roeping door mensen om je heen wordt erkend. De combinatie van de roeping en de erkenning daarvan geeft autoriteit. Dat zou ook moeten gelden voor een toekomstige opvolger van Ten Brinke: "hier komt geen dominee van elders die hier zijn ding komt doen. De opvolger moet deel zijn van de gemeente". Die opvolger kan in theorie wel van buiten komen. Het kleine team zou dan een sollicitatietraject kunnen doen en geeft haar vertrouwen. Dit zal volgens Ten Brinke wel een moeilijk proces kunnen worden, want "wie kan een pionier nu opvolgen?". Toch meent Ten Brinke dat ze zullen er zijn en vervolgt: "ik ben niet goed in pastoraat, ouderenbezoek, gehandicaptenzorg en dergelijke, maar ik vind wel veel dingen leuk. Dus ik ben er ook wel verantwoordelijk voor dat de opvolging zo moeilijk is". Opvolging is volgens Ten Brinke echter niet per definitie noodzakelijk: "ik troost mij met de gedachte dat ook iemand als Tim Keller, een pionier, nu een stabilisator is geworden. Ik ben niet iemand als Theo Visser die alleen pionier kan zijn. Op dit moment vertoont kinderwerk en kringwerk hiaten omdat ik het niet doe. Dus is het belangrijk dat de leiders in de gemeente van mij overnemen. In de toekomst moet ik misschien

één of twee dagen minder werken en wat anders gaan doen, zodat een opbouwer hier ook drie dagen voor gemeenteopbouw komt werken". De gemeente moet kunnen loslaten, maar dit is voor Ten Brinke ook geen sinecure: "daar heb ik een jaar voor. Mijn eerste indruk is dat het lukt, maar moeilijker is dan ik had gedacht. Hoop voor Noord is een beetje mijn kindje."

Ten Brinke benoemt zijn stijl van leiderschap als vrij en informeel. Volgens hem is dat een reden geweest van de groei van Hoop voor Noord, maar de keerzijde van deze manier van leiderschap is dat bijvoorbeeld het buurtwerk en kinderwerk een eigen leven dreigden te gaan leiden. Veel mensen hebben behoefte aan sturing en het krijgen van een taak. Daarom is heel expliciet het kleine team eindverantwoordelijk en niet Ten Brinke als persoon. Ten Brinke geeft aan dat het heel belangrijk is een stevig middenkader te hebben, zodat de gemeente zonder de leider blijft functioneren.

3.5 André Meulmeester – De Wegwijzer

André Meulmeester is stichter en nog steeds voorganger van de gemeente de Wegwijzer in Almere, waarbinnen ook twintig verschillende culturen thuis horen. Middels een aantal bijzondere ontmoetingen en gesprekken werd voor hem al op jonge leeftijd duidelijk dat hij een roeping had om in Almere het evangelie te brengen. Meulmeester zat als jongetje al bij de Willow Creek Conferentie en zag daar zakelijk nadenken en een brandend hart voor verlorenen. En die combinatie van duidelijke en doelmatige structuren en ook een hart voor het evangelie raakte hem. En volgens Meulmeester niet alleen vanuit een sterk leider geredeneerd, maar ook vanuit teamleiderschap. Wij kunnen ons voordeel doen met het gedachtengoed van Rick Warren over doelgericht christen- en gemeentezijn, of met het gedachtengoed van Tim Keller over het kerkzijn in Manhattan vanuit het Gereformeerd belijden.

Vanaf het begin heeft Meulmeester contact met een zakenman gehad, die het werk financieel mogelijk maakte. Dat kwam onder meer tot uiting in een vraaggestuurde werkwijze: "we gaan niet rommelen en geen producten ontwikkelen waar geen markt voor is, maar dat doen waar mensen echt behoefte aan hebben". Met een kiosk en een kinderclub werd het missionaire werk begonnen. Ze vonden een A-locatie voor de kiosk en er kwamen al snel 40 kinderen op een kinderclub in de zomervakantie. De ouders vroegen of dat niet frequenter kon en of zij een kinderbijbel konden krijgen. Er waren in die tijd vrijwel geen kerkelijke activiteiten in Almere; de meeste ouders waren onkerkelijk. En volgens Meulmeester zijn heel veel kerken in Almere nog steeds met zichzelf bezig. De nieuwe initiatieven op gebied van evangelisatie door de Wegwijzer om meer wijkgemeenten te krijgen, zijn dan geen doublures.

In die fase had Meulmeester nog altijd verbinding met zijn moederkerk en hoopte dat het missionaire werk een positieve inbreng in de bestaande kerk zou hebben en voor revitalisering zou zorgen. Getracht is het initiatief kerkelijk in te bedden, maar omdat er toen nog geen voorziening voor een missionaire kerk was en er kerkrechtelijke belemmeringen waren wat betreft het bedienen van de sacramenten door Meulmeester, is dat uiteindelijk niet gebeurd. Toen heeft een aantal predikanten geadviseerd zelfstandig verder te gaan, als christenen bij elkaar te komen, leiders te kiezen en een voorganger te beroepen. Die procedure is in 2002 doorlopen. Toen is De Wegwijzer officieel geïnstitueerd, is een kerkenraad gekozen en een beroepingsprocedure naar een predikant gestart. In die pioniersfase liep Meulmeester voorop, nu loopt hij, volgens eigen zeggen, achteraan: "een pionier die werkelijk pionier is, moet op tijd weg, maar pioniers kunnen doorgroeien naar gemeenteopbouwer". Als een pionier ook gemeenteopbouwer wil zijn, moet hij volgens Meulmeester zijn leiderschap wel totaal veranderen.

De Wegwijzer is duidelijk gestructureerd met een kerkenraad op strategisch niveau en andere verantwoordelijken op tactisch en operationeel niveau. Meulmeester geeft aan dat de organisatie wordt gestuurd op tien kernwaarden, waarvan twee doelmatige structuren en gavengericht gemeentezijn zijn.

Op basis van een gaventest worden mensen ingezet. Leiderschap is daarbij toerustend leiderschap: “hoe kan ik jou helpen om je gaven in te zetten in het lichaam van Christus”. Meulmeester heeft maar met twaalf mensen van de gemeente te maken wat directe aansturing betreft: de zes stafmensen en zes kerkenraadsleden. Hij wil verder niet in hun verantwoordelijkheids-gebied komen. Wat betreft het verantwoordelijkheid afleggen en externe sturing merkt Meulmeester op dat het belangrijk is niet op eigen intuïtie af te gaan, maar mensen om je heen te verzamelen waaraan je je toetst en spiegelt. Nog steeds is er een kring van mensen om Meulmeester heen die hij raadpleegt bij belangrijke beslissingen, alhoewel die geen formele status heeft.

Als Meulmeester er niet zou zijn, gaat alles naar eigen zeggen gewoon door: “natuurlijk wordt mijn inbreng gemist, maar de activiteiten stoppen niet”. Het is tenslotte onmogelijk om met 300 mensen contact hebben. Voor de kerkenraadsvergadering krijgt Meulmeester rapportages binnen van alle portefeuillehouders en die portefeuillehouder legt verantwoording af over de activiteiten. Meulmeester onderkent het nadeel dat het systeem kil zou kunnen gaan voelen: “daarom zijn er kerngroepen waarmee de zorgstructuur is vormgegeven, en de kerngroepleiders zijn de herders van de gemeente”. Op deze manier geeft De Wegwijzer intern leiderschap vorm. Ieder seizoen krijgen deze interne leiders de zegen van God mee in een speciale dienst.

Meulmeester geeft aan dat hij zijn vertrek aan het voorbereiden is: “ik weet niet wanneer dat gebeurt, maar er komt een dag”. Integer leiderschap is volgens Meulmeester leiderschap dat gefundeerd is op het zijn in Christus en de roeping van God. De kans dat alle gaven bij één persoon liggen, is heel klein, en dus moet er veel ruimte gegeven worden en veel worden loslaten. Pastorale zorg laat Meulmeester los omdat God die gaven niet aan hem heeft gegeven. Meulmeester geeft aan dat een interne en externe roeping voor God samen op gaan: “de gemeente kan roepen, maar er is altijd een bevestiging vanuit het lichaam van Christus en de praktijk”. Dus een persoonlijke roeping, een roeping vanuit de gemeenschap, en factoren in de praktijk waardoor God deuren opent, bevestigen de autoriteit van de leider.

3.6 Kees Koster – IZB

Kees Koster is Programmamanager Projecten bij IZB. De IZB is betrokken bij circa 30 missionaire projecten en is verbonden aan de PKN. De PKN heeft ook zelf een afdeling Missionair werk en Kerkgroei dat pioniersplekken initieert. De intensiteit van betrokkenheid varieert. Er zijn tien projecten waarbij mensen vanuit de IZB op de loonlijst staan. En er zijn een aantal projecten waarbij de IZB ondersteunt in de fondsenwerving en zo financieel betrokken is. De doelstelling van de IZB is om het missionair werk dat door de gemeente wordt gedaan te stimuleren. Dit lijkt niet in lijn met het hebben van mensen op de loonlijst, maar is nodig omdat de gemeente vaak wel een verlangen heeft, maar dit niet zelf kan realiseren. De IZB gaat nooit buiten het gezag van de kerk om, wat een cruciaal verschil met veel andere initiatieven is. Want alles wat een werker doet in een project doet die werker niet voor zichzelf of op de IZB, maar leunt op het gezag van de kerkenraad. De paraplu, kerkelijke inbedding, wordt volgens Koster vaak niet meer gevonden als een initiatief los van een kerk is gestart. De beslissingen, visie en route van de werker moeten transparant zijn en afgestemd zijn met de kerkenraad. Volgens Koster botst dit soms omdat pioniers vaak types zijn die ruimte nodig hebben. De IZB tracht good governance toe te passen door drie lagen te onderscheiden, zowel in de IZB-organisatie als in de initiatieven die zij ondersteunen. Een bestuur, directie en uitvoering bij de IZB en een Kerkenraad (collega van kerkenraad), Stuurgroep en Uitvoering in missionaire initiatieven. De missionair werker staat dan tussen stuurgroep en uitvoering in en is als adviserend lid aanwezig in de stuurgroep. De stuurgroep draagt verantwoording af aan de kerkenraad.

De IZB onderscheidt het stichten van nieuwe gemeenschappen en het revitaliseren van bestaande gemeenschappen. Bij die laatste worden onderscheiden de buurtkerk en gemeenten die werken met het netwerk (streekkerk/modaliteitkerk) of missionaire traject, waarbij de gemeenteleden niet direct in de buurt hoeven te wonen. In de praktijk is er vrijwel altijd een PKN-gemeente verantwoordelijk voor een bepaald gebied omdat heel Nederland in feite verkaveld is door deze volkskerk. Ook als een streekgemeente allerlei activiteiten doet, gaat dat naar ervaring van Koster minder goed werken dan dat een buurtkerk het doet. Het leven en missionair werken in dezelfde buurt is vaak een goede zaak, aldus Koster.

De IZB vindt het belangrijk om bij een verlangen als eerste met de gemeente van gedachten te wisselen over de doelen: willen ze eigenlijk een pastoraal werker, of echt over het randje naar de onkerkelijken, wat is hun droom? Belangrijk is volgens Koster dat de gemeente klaar is voor missionair werk met een kerkelijk werker, anders wordt de werker een eilandje. Vaak is er wel een urgentie of probleem, maar nog geen visie op de toekomst. Op grond daarvan wordt een Plan geschreven, wat leidend wordt bij al het werk. Op grond van dat Plan wordt een profiel opgesteld en begint werving en selectie van een missionair werker. Het profiel past zich aan de vraag aan. Dan wordt een partnerschapsovereenkomst gesloten tussen IZB en kerkenraad met een gemeenschappelijke begroting. De verantwoordelijkheid van het uitvoeren van het Plan ligt bij de kerkenraad, en ook bij IZB, als IZB partner is; dus niet bij de werker.

De werkers vanuit IZB hebben twee opdrachten: (1) het toerusten van christenen die missionair willen wonen, bruggenbouwers, die in de wijk samen oplopen en niet als eerste het evangelie brengen, en (2) plekken creëren waar zij mensen die in hun netwerk zitten mee naar toe kunnen nemen: dus geen sterk charismatisch leider die de kar trekt, maar een gezamenlijk initiatief. Koster merkt op: “met de nadruk op pioniers kan je verzanden in het rondpompen van heiligen, en bereik je dan de mensen die je moet bereiken?” Koster gelooft niet in initiatieven from scratch: “heel veel pioniersgeest wordt door de modernistische opvatting gevoed dat we er een paar missionaire gemeentes bijdoen en dan houden we het nog wel een tijdje vol”. Hij vraagt zich af of church planting het middel is nu we zien dat de kerkgang terugloopt. De projecten doet IZB ook niet om een dam op te werpen tegen secularisering of het vol te houden in de storm. Het gaat volgens Koster om de inhoud van geloven en inhoud van belijden, om de gemeente te versterken. De IZB volgt niet een in de VS bekend patroon waarbij eerst een quick starter komt voor drie maanden, gevolgd door een uitbouwer en een consolidator. De IZB praat dan ook liever over herderschap dan over leiderschap. De pionier moet het werk kunnen overdragen aan de mensen die geherderd zijn binnen het initiatief. De kerkenraad moet hier volgens Koster niet in een hospitaliserende houding blijven zitten waarbij ze over de jonge christenen blijven moederen.

Een leiderschapswissel waarbij een stichter zijn kindje moest loslaten heeft bij de IZB-initiatieven nog niet plaatsgevonden. Wel is het bij IZB-projecten altijd zo dat de projecten eindig zijn en de werkers dus een keer uit moeten stappen. Dat is volgens Koster ook goed omdat het initiatief volwassen moet worden en zichzelf moeten kunnen bedruipen: “het missionaire werk moet sustainable zijn”. De IZB meent dat er verschillende rollen in verschillende fases nodig zijn. In het begin is organiseren vaak belangrijk, en later komt meer nadruk op onderwijs te liggen. Maar die rollen worden niet op basis van standaard fasering onderscheiden, maar op basis van het projectplan en de context van de gemeente. Ooit is gepoogd met Stefan Paas om met het competentieprofiel van Redeemer te werken, maar dat is niet doorgezet. Er worden wel assessments gedaan met een seculier bureau om bijvoorbeeld flexibiliteit en werken onder druk wordt getest. De leiders worden beroepen volgens de normale weg, maar dat kan via een normale sollicitatieprocedure of een beroepingsprocedure.

4. Analyse data

De in het vorige hoofdstuk gepresenteerde data zal worden geanalyseerd langs de volgende lijnen. Allereerst wordt in de eerste paragraaf nagegaan in hoeverre de organisaties te scharen zijn onder de evangelische of fundamentalistische beweging. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf de ontwikkeling van de organisaties weergegeven aan de hand van de toegepaste leiderschapstijlen. Tot slot wordt in de derde paragraaf vastgesteld in hoeverre de verschillende ideaaltypen van autoriteit toegepast zijn en routinisering van autoriteit heeft plaatsgevonden.

4.1 Missionaire initiatieven

De kenmerken van de evangelische beweging, zoals in het conceptueel model benoemd, zijn (1) de presentie met evangelisatieactiviteiten in grote steden vanwege de ruimte die traditionele kerken daar laten, en (2) de persoonlijke geloofservaring die centraal staat. In de gepresenteerde data vinden we het eerste kenmerk terug in alle onderzochte initiatieven. De onderzochte initiatieven bevinden zich in steden, waarbij de Vinex-wijk Getsewoud een uitzondering op deze regel vormt, maar ook zeker niet als platteland getypeerd kan worden. Het initiatief in Getsewoud is op haar beurt wel een sprekend voorbeeld van een initiatief dat zich bevindt in de ruimte die traditionele kerken geven of laten liggen. In Getsewoud werd een nieuwe wijk gebouwd zonder kerken, waarbij de bestaande kerk in de oude dorpskern passief bleef. Ook in de andere onderzochte initiatieven is sprake van afwezigheid of teruggetrokken traditionele kerken, waardoor evangelisatieactiviteiten worden opgestart, al dan niet onder een nieuwe of traditionele vlag. Alle onderzochte initiatieven spreken uit binnen de Gereformeerde traditie te staan. De persoonlijke geloofsbeleving, het tweede kenmerk, wordt daarbij niet expliciet benoemd, maar een persoonlijke geloofsrelatie met Christus wordt van het grootste belang geacht. Het mission statement uit 'Handboek van Christelijke gemeente de Wegwijzer' uit Almere (2011) vat het voorgaande kernachtig samen:

Onze gemeente heeft haar Mission-Statement als volgt verwoord: 'Ongelovigen helpen om een toegewijd volgeling van Jezus Christus te worden en gelovigen te helpen om te groeien in gemeenschap en een levende relatie met Jezus Christus'.

Zoals de onderzochte initiatieven wat betreft achtergrond en kenmerken onder de evangelische beweging geschaard kunnen worden, zo zijn er ook belangrijke overeenkomsten tussen de onderzochte initiatieven en de fundamentalistische beweging. De uitgangspunten van deze beweging, zoals opgetekend in de 'Fundamentals', worden onderschreven door de Gereformeerde traditie waar de respondenten zonder uitzondering in staan. De onfeilbaarheid van de Bijbel wordt bijvoorbeeld expliciet genoemd in het reeds genoemde Handboek van de gemeente de Wegwijzer. Dit Handboek maakt ook melding van het streven om christelijke waarheden door te willen geven aan een stervende cultuur. Dit streven kenmerkt zowel de onderzochte initiatieven en de fundamentalistische beweging. Mogelijk zullen niet alle Fundamentals door alle onderzochte initiatieven onderschreven worden. Dit is in de interviews niet expliciet bevraagd. Wel is duidelijk dat er veel 'family resemblances' (Ruthven, 2007) zijn die de onderzochte initiatieven en de fundamentalistische beweging met elkaar verbinden.

In het conceptueel model wordt melding gemaakt van verschillende soorten fundamentalistische organisaties, waarbij het protestantisme in Amerika als World Transformer kan worden gekenmerkt. Een World Transformer tracht de structuren van de samenleving te beïnvloeden en zo op lange termijn een ommekeer te bewerkstelligen. Deze strategie hanteren ook de onderzochte initiatieven. De structuren van de samenleving worden niet door een kortstondige activiteit overgenomen, er worden geen nieuwe structuren opgezet, en de initiatieven leven niet in isolatie van de omgevende cultuur. De samenleving

wordt juist opgezocht, de initiatieven maken op allerlei manieren deel uit van de bestaande structureren, en het streven is de samenleving te beïnvloeden en te veranderen zonder ambitie om dit middels een kortstondige actie te verwezenlijken.

Als gesproken wordt over de fundamentalistische beweging is het definiëren hiervan een eerste vereiste voor een bespreking. Om diverse redenen heeft de term fundamentalisme een negatieve lading gekregen. Dit is mogelijk de reden waarom de respondenten zonder uitzondering aangaven zich niet tot de fundamentalistische beweging te rekenen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor Tim Keller, de pastor van de Redeemer Presbyterian Church in New York. Keller wordt door een viertal respondenten genoemd als een inspiratiebron. Hij vormt een belangrijke schakel tussen het protestantisme in Amerika en het karakter van de onderzochte missionaire initiatieven. Het is daarom relevant om zijn reactie op een artikel in de New York Times te bespreken (1998). Edward Lewine plaatst Redeemer in zijn artikel middenin de evangelische beweging, wat goed weergegeven wordt in navolgend citaat:

Nancy Ammerman, a professor of the sociology of religion at the Hartford Seminary, in Connecticut, who has done extensive research on evangelical Christianity, said that the evangelical message "works quite well for modern individualistic people because it emphasizes individual experience." She said, "There is nothing new about this message, but the pastor has found a way to package it to appeal to urban professionals."

Een aantal alinea's later wordt Redeemer op de volgende wijze in verband gebracht met de fundamentalistische beweging:

The feeling of openness at Redeemer is an initial draw to many, but there are those who said that once they got to know it better, the church no longer seemed so tolerant. Several current and former members described Redeemer as being full of fundamentalists and zealous, newly converted Christians pushing hard-line views. [...] Ms. Veltman considers herself a Christian, but she does not subscribe to fundamentalist views on sexuality or politics, and she has supported moderate politicians.

Tim Keller reageert enkele weken later, ook in The New York Times, in een kort artikel dat hieronder integraal wordt weergegeven:

We asked many of our parishioners for their reaction to your article about Redeemer Presbyterian Church ("Making New Christians," Jan. 25). They said that if we really were, as your headline stated, a "hard-line" church (as close a synonym to "fundamentalist" as you could find), then none of them would be there. (Common sense should tell the reader the same thing.)

Fundamentalist churches by definition stress political issues, are culturally narrow and hostile to the surrounding culture. Redeemer is none of these things, but the selective use of material in the sidebar titled "The Pastor on the Issues" gives this strong impression. Other facts or quotes that could have challenged such a stereotype in readers' minds were omitted.

Underplayed are some of the characteristics of Redeemer that New Yorkers tell us they are so surprised by: a presentation of central Christian teachings that all churches hold in common (the character, ministry and work of Jesus) rather than of sectarian concerns; a balanced emphasis on outward sacrificial service to social needs of our neighborhoods and of the poor as well as on inner

personal relationship with God; a highly positive view of New York City with encouragement to live here as good neighbors; an intelligent, patient and respectful engagement with the skeptic. These qualities set us apart from the conservative mega-church movement, from 20th-century fundamentalism or from modern main-line Protestantism.

In bovenstaande reactie komen een aantal kenmerken van zowel evangelische als fundamentalistische bewegingen terug. Zo wordt het belang van een persoonlijke relatie met God benadrukt. Ook wordt de verhouding tussen kerk en stad geschetst door op te merken dat de kerk niet sektarisch is, een positieve kijk op de stad heeft om daar als goede burens in te leven, waarbij de kerk zelfs begaan is met sceptici uit de stad. Deze beschrijving past geheel binnen de houding die een World Transformer kenmerkt. Keller ziet een vijandige houding tegenover de omgevende cultuur echter als kenmerk van fundamentalistische bewegingen. Deze uitvoerige uiteenzetting benadrukt het belang van een goede definitie van het begrip fundamentalisme alvorens dit onderwerp te bespreken. Voor zowel Keller als de onderzochte initiatieven geldt dat hun uitgangspunten overeenkomen met de Fundamentals van de fundamentalistische beweging.

4.2 Founder's Syndrome

In de zes gehouden interviews worden vier *initiatieven* uitgebreider besproken en worden vier *visies* op leiderschapsstijlen in missionaire initiatieven uitgebreider toegelicht. De vier initiatieven zijn die in Getsewoud, Hoop voor Noord in Amsterdam, ICF Rotterdam en De Wegwijzer in Almere. De vier visies worden aangedragen door Chris van Andel, Bram Dingemanse, Kees Koster namens IZB en Wim Verkerk namens ICP. Besproken zal worden welke leiderschapsstijlen in de initiatieven en visies naar voren komen. Op basis hiervan kan een fasering in de organisatieontwikkeling worden nagegaan en een eventueel voorkomen van het Founder's Syndrome worden besproken.

Recapitulerend kan op grond van de theorie van Adizes het volgende scenario verwacht worden. Het ondernemend acteren staat volgens Adizes centraal bij de start van het initiatief, direct gevolgd door het behalen van resultaten. De behoefte aan orde en structuur, regels en procedures, wordt groter en dit is het moment dat organisatie de pioniersfase verlaat en het risico loopt een leiderschapscrisis in de vorm van het Founder's Syndrome mee te maken. De noodzaak tot integratie van de mensen in de organisatie bestaat altijd, maar de ingevoerde structuur kan gepaard gaan met een grotere nadruk op teamleiderschap.

In de genoemde initiatieven is inderdaad het ondernemend acteren 'core business', met name in de vorm van het aanpassen aan en opzoeken van de omgeving. In De Wegwijzer wordt bijvoorbeeld heel duidelijk gezocht naar de behoefte van de mensen in de omgeving en op deze manier vraaggestuurd gewerkt. Het behalen van resultaten, wat bij missionaire initiatieven vertaald kan worden als het brengen van het evangelie met als doel de bekering van mensen, staat dan ook centraal in ieder initiatief. Het behalen van deze resultaten is de missie, het bestaansrecht, van alle initiatieven. Het moment waarop de behoefte naar orde en structuur, regels en procedures, zichtbaar wordt, verschilt per initiatief. In Getsewoud was de behoefte aan een predikant die de sacramenten kon bedienen reden om na te denken over formalisering van het leiderschap. Deze formalisering ging gepaard met structurering waarbij ook een kerkteam werd ingezegend. In Hoop voor Noord duurde het relatief lang voordat een leiderschapsstructuur werd gezocht waarin de verschillende taken beter verdeeld werden in de gemeente. Een reden hiervoor is het karakter van de stichter, die meer gericht was op het geven van vrijheid dan op het geven van sturing. In De Wegwijzer in Almere had de stichter van de gemeente zelf behoefte aan orde en structuur waardoor dit al in de beginfase van de gemeente aanwezig was. In de ICF

Rotterdam werden regels en procedures urgent en important op het moment dat de stichter van de gemeente afscheid nam en de gemeente gedwongen was het leiderschap van de gemeente opnieuw vorm te geven. Uit voorgaande analyse blijkt dat het grotendeels van de persoon van de stichter afhangt wanneer meer orde en structuur aangebracht wordt. De reden voor het aanbrengen van orde en structuur is heel divers: het vertrek van de stichter (ICF Rotterdam), de behoefte van de stichter zelf (De Wegwijzer), de behoefte van de gemeente (Hoop voor Noord), en de formele noodzaak (Getsewoud).

De vier weergegeven visies geven interessante invalshoeken op het toepassen van leiderschapsstijlen. De verschillende visies laten verschillende dimensies van leiderschap zien. In de visies van Chris van Anandel en de ICP werd een teamleiderschap voorgestaan waarbij in het team verschillende rollen aanwezig zijn, ongeacht de fase waarin het initiatief verkeert.

De door Van Anandel genoemde vier rollen kunnen herkend worden in de vier leiderschapsstijlen die binnen de theorie van Adizes gehanteerd worden. De 'herder van Van Anandel' komt overeen met het integreren van het team. De 'visionair van Van Anandel' komt overeen met de ondernemer die zich aanpast aan de omgeving en producent die zich richt op het behalen van resultaten. De 'manager van Van Anandel' komt overeen met de administrateur, die zich richt op ordenen en structureren. De vierde rol, 'de leraar van Van Anandel', is op het oog niet te vergelijken met de producent, die zich richt op het behalen van resultaten. Toch komen ook deze rol en stijl overeen. In de 'wereld' van de missionaire initiatieven is het geven van onderwijs namelijk de weg tot het behalen van resultaten, namelijk 'kerstenen' van gemeenteleden.

Bram Dingemanse definieert het behalen van resultaten dan ook als de mate waarin de betrokkenen bij het initiatief in hun leven navolgers van Christus zijn en richt zich niet in eerste instantie op het groeien in aantal betrokkenen. Bij Dingemanse staat dus de aard van het leiderschap centraal: voorleven.

De ICP hanteert vijf rollen die in een leiderschapsteam aanwezig dienen te zijn. Deze rollen zijn gebaseerd op Efeze 4 waar in de verzen 11 en 12 staat: "En Hij heeft sommigen gegeven als apostelen, anderen als profeten, anderen als evangelisten en anderen als herders en leraars, om de heiligen toe te rusten tot het werk van dienstbetoon, tot opbouw van het lichaam van Christus". Alan Hirsch betoogt in *The Forgotten Ways: reactivating the Missional Church* (2007) dat de christelijke kerk als staatskerk slechts herders en leraars nodig had om de kerk te beheren en in stand te houden. De overige rollen, de vernieuwende apostelen, de waarschuwende profeten en de wervende evangelisten werden niet geformaliseerd en bestonden slechts buiten de officiële kerkmuren. Deze drie 'vergeten' rollen zouden binnen missionaire kerken van groot belang zijn. In lijn met Adizes stelt ook Hirsch dat een persoon meerdere rollen kan vervullen, alhoewel iedere leider een voorkeursrol zal hebben. In het boek stelt Hirsch dat de voorgestelde rolverdeling wordt bevestigd door vooraanstaande management theorieën en praktijken. Helaas werkt hij dit niet verder uit. Het bestuderen van de onderbouwing hiervan voert in het kader van de studie te ver, maar is zeker interessant voor vervolgonderzoek. Opvallend is dat het ordenen en structureren in het geheel niet voorkomt in deze theorieën. Hirsch geeft zelf aan dat Efeze 4 mogelijk geen uitputtende en definitieve opsomming van leiderschapsrollen is. De overige leiderschapsstijlen van Adizes zijn wel terug te vinden in de rollen van Hirsch. De herder 'van Hirsch' heeft de integratie van het team op het oog. Een evangelist behaalt resultaten door het werven van nieuwe leden en de leraar doet dit door de leden te onderwijzen. De apostel richt zich op het vernieuwen en aanpassen aan de omgeving. De profeet 'van Hirsch' is de 'mond van God' en de 'truth-teller' voor de gemeente. Deze rol is niet als leiderschapsstijl terug te vinden bij Adizes, maar vertegenwoordigt het charisma dat iedere leider dient te bezitten om autoriteit te verkrijgen.

Tot slot is de gevraagde leiderschapsstijl in de visie van de IZB afhankelijk van de situatie waarin het initiatief verkeert, zoals de aard van het initiatief en de fase waarin het initiatief zich bevindt. Bij de IZB wordt dus niet zozeer het leiderschap zelf, maar de context voor het voetlicht gehaald. Wel zijn in de visie van de IZB verschillende rollen passend in verschillende fasen. Ter illustratie wordt genoemd dat organiseren in het begin van belang is en later meer nadruk op onderwijs komt te liggen. In de theorie van Adizes wordt organiseren ook in vroeg stadium, maar nog niet in de opstartfase, als belangrijke rol gezien.

Adizes waarschuwt voor een leiderschaps crisis als orde en structuur uitblijft en het initiatief een 'one man show' blijft. In de vier onderzochte initiatieven is of wordt in alle gevallen gezocht naar orde en structuur. In alle initiatieven blijft een sterk leider de 'kar' trekken, maar wordt een leiderschapsteam geïnstalleerd om het reilen en zeilen van het initiatief te structureren en te ordenen. Hiermee kan een 'one-man show' voorkomen worden. In twee initiatieven, Hoop voor Noord en De Wegwijzer, is de stichter nog aanwezig nadat het leiderschap geordend en gestructureerd is. De Wegwijzer heeft al een langere periode een duidelijke structuur. In Hoop voor Noord wordt de 'dwarsbalkenstructuur' op moment van schrijven nog vormgegeven. Binnen dit concept blijft de stichter de steunbalk waarop de dwarsbalken rusten. Het huis kan ook in de nieuwe situatie dus niet zonder steunbalk en de stichter is bepaald niet overbodig. Tegelijkertijd spreekt de stichter over de mogelijkheid om een opbouwwerker aan te nemen om de gemeente, naast en niet onder de stichter, de gemeente op te bouwen. De structuur van het initiatief Hoop voor Noord moet zich nog uitkristalliseren en dit is niet verbazingwekkend gezien de fase waarin het initiatief verkeert, namelijk in de transitie van opstartfase naar consolidatiefase. De stichter geeft duidelijk aan dat het moeilijk is voor de gemeente om niet overal het oordeel van de leider over te vragen en dat het ook voor de stichter moeilijk is om deze besluitvorming los te laten. Ook de stichter van de gemeente in Getsewoud gaf aan dat het zwaar is om de gemeente los te laten. De stichters van de initiatieven Getsewoud en ICF Rotterdam zijn vertrokken, maar niet omdat zij een verdere structurering en groei in de weg stonden; de respondenten geven dit althans niet aan. In de ICF Rotterdam verliet de stichter uit eigen beweging de gemeente, maar kreeg men wel te maken met een leiderschaps crisis. Dit was echter voornamelijk te wijten aan het interculturele karakter van de gemeente.

4.3 Ideaaltypen autoriteit

Ook bij het analyseren van de toepassing van autoriteit binnen de onderzochte initiatieven maken we het onderscheid tussen dezelfde vier initiatieven en vier visies aangedragen door de respondenten. Daarbinnen vragen drie punten achtereenvolgens onze aandacht: (1) de toegepaste ideaaltypen van autoriteit, (2) de rol van een interne en externe roeping, en (3) de routinisering van autoriteit.

In de vier onderzochte en besproken initiatieven stond een charismatisch leider aan de wieg van het initiatief. Het charismatisch karakter uitte zich in een interne roeping die herkend werd door mensen die zich vervolgens aansloten bij het initiatief. Bij Hoop voor Noord werd de stichter, alvorens te beginnen met het werk, aangesteld door de classis van de Christelijk Gereformeerde Kerk. In dat geval ging een charismatisch leiderschap gepaard met autoriteit op traditionele grond. In de overige drie initiatieven in Getsewoud, ICF Rotterdam en De Wegwijzer werd pas in later stadium extern geroepen en rustte de autoriteit geheel op charisma van de persoon van de stichter. Deze externe roeping bracht een routinisering van de autoriteit met zich mee. In de initiatieven in Getsewoud, Hoop voor Noord en De Wegwijzer betekende dit geen einde van het charismatisch leiderschap, maar charismatisch leiderschap in een zekere balans met traditioneel leiderschap. In deze initiatieven werden de leiders namelijk aangesteld door een charismatische staff en erkend door de leden van de gemeente. In deze gevallen besloot een minderheid en niet de meerderheid, alhoewel deze minderheid wel gekozen was door de minderheid en

haar autoriteit dus rustte op legale gronden. Eén initiatief, de ICF Rotterdam, besloot om geen leider, maar een leiderschapsteam, te kiezen. De autoriteit van dit team rustte dus op legale grond. Opvallend genoeg rustte de onderlinge gezagsverhouding van de drie leden van dit team op traditionele gronden; de rangorde werd bepaald door anciënniteit, zoals in de niet-Westerse culturen gewoon is. Toen bleek dat de autoriteit van het oudste teamlid niet werd geaccepteerd door de gemeenteleden, is de gemeente door een leiderschapscrisis heengegaan om vervolgens middels een traditionele sollicitatieprocedure een leider te kiezen. Niet alleen erkenning door de gemeenteleden, maar ook een externe roeping is van belang om autoriteit te laten rusten op goede gronden en de drager van de autoriteit rust te verschaffen. De stichter van Getsewoud maakt dit duidelijk naar aanleiding van zijn ervaring niet extern geroepen te zijn. In Getsewoud is zijn opvolger wel extern geroepen en berustte zijn autoriteit op traditionele gronden.

Ook de vier visies, die naar voren kwamen in de interviews, bieden interessante invalshoeken op de toe te passen ideaaltypen van autoriteit, haar routinisering en de rol van een interne en externe roeping hierin. De twee organisaties, de ICP en IZB, hebben een uitgewerkte visie op de ontwikkeling van missionaire initiatieven. De ICP onderscheidt vijf fasen. In de eerste fase wordt een kerkplanter aangesteld. In de tweede wordt een startteam gevormd, waarbij een goede kartrekker en visionair leider belangrijk zijn. In de derde fase staat leiderschapontwikkeling centraal, waardoor in de vierde fase nieuwe leiders gekozen kunnen worden, die een kerkenraad vormen. De vijfde fase richt zich vervolgens op het uitzenden van mensen om nieuwe kerken te planten. In dit model valt op dat vanaf het begin zowel een interne als externe roeping aanwezig zijn. Charismatisch leiderschap is in de eerste fasen belangrijk, maar altijd gesteund door een team, waarvan de autoriteit op traditionele gronden berust. In de vierde fase worden nieuwe leiders gekozen, waarschijnlijk door de gemeente, waardoor legale autoriteit hier teruggevonden wordt. In de vierde en vijfde fase wordt niet meer van een leider gesproken, maar vormt de kerkenraad de leiding. De visie van de IZB legt het zwaartepunt sterker op legale autoriteit en houdt in dat de kerkenraad van de plaatselijke gemeente altijd boven de leider van het initiatief staat. De leider wordt aangesteld door deze kerkenraad en zijn autoriteit rust dus op traditionele gronden. Van Andel en Dingemans leggen de nadruk op de aanwezigheid van een sterk leider. Dingemans heeft hierbij een interculturele context voor ogen, waarbij in niet-westerse culturen de autoriteit op charismatische en traditionele gronden rust, in tegenstelling tot de westerse cultuur waarin legale autoriteit veel toegepast wordt. Ook de woorden van Van Andel hebben uiteraard hun context, en wel die van een autoriteitsstructuur die in veel kerken wordt toegepast, namelijk een voorganger, op traditionele wijze aangesteld door een kerkenraad. De autoriteit van de kerkenraad berust dan weer op legale gronden.

Een opmerking van Van Andel verdient een eigen alinea. Hij vraagt zich af of autoriteit wel doorgegeven kan worden: "autoriteit betekent dat je iets te zeggen hebt omdat je die autoriteit gekregen hebt van je Zender". Doorgeven van charisma is, volgens Weber, inderdaad onmogelijk omdat charisma een gave is en niet toegekend kan worden door mensen. Charisma kan wel herkend worden door mensen, wat resulteert in autoriteit. De wijze waarop deze herkenning gestalte krijgt, bepaalt de ideaaltype autoriteit, zoals gedefinieerd door Max Weber. Het is daarom juist om te stellen dat de herkenning van charisma op traditionele, legale of charismatische gronden rust. Hierbij geldt dat herkenning van charisma op charismatische grond alleen in de ontstaansfase plaatsvindt en niet in geval van opvolging. Zoals Weber reeds stelt, zal charismatische autoriteit in haar pure vorm alleen voorkomen in het ontstaansproces van een organisatie. Opvolging kan alleen vormgegeven worden op traditionele of legale wijze. Dit wordt bevestigd door de bevindingen in dit onderzoek. Dat herkenning van charisma van belang is, wordt ondersteund door de respondenten die allen benadrukken dat zowel een interne als externe roeping van

belang is voor een leider van een missionair initiatief. Volgens de visie van Van Andel is het niet juist om te stellen dat charisma geroutiniseerd wordt. De volgelingen of gemeenteleden hebben namelijk geen invloed op het bestaan van charisma. In de geraadpleegde (vertalingen van) artikelen van Weber wordt echter herhaaldelijk gesproken over de routinisering van charisma. In het licht van de analyse van Van Andel lijkt dit een onzorgvuldige of onjuiste uitdrukking te zijn.

Een volgend interessant aandachtspunt is de verhouding tussen de leider en het team. In alle initiatieven en visies speelt een sterk leider in de beginfase een belangrijke rol. De IZB nuanceert dit door te stellen dat dit afhankelijk is van de aard van het initiatief. Door Chris van Andel en de ICP worden de gelijkwaardige aanwezigheid van verschillende rollen in het team benadrukt, maar speelt een sterk leider in de beginfase een belangrijke rol. Na de beginfase komt altijd een kerkenraad of leiderschapsteam om de hoek kijken. Bij de verhouding tussen stichter en kerkenraad lopen de wegen echter uiteen. In de ICF Rotterdam en de visie van ICP verdween en verdwijnt de stichter van het toneel en neemt een kerkenraad het stokje gezamenlijk over. Ook Van Andel bepleit dat een pionier zich op het pionieren moet richten en het consolideren aan een consolidator moet overlaten. Hoop voor Noord en De Wegwijzer zijn voorbeelden van initiatieven waar een andere weg is gekozen en de stichter nog steeds leiding geeft aan de gemeente. In Hoop voor Noord maakt deze leider echter geen deel uit van het leiderschapsteam. In De Wegwijzer vormt de leider de top van de leiderschapspyramide. In initiatieven van de IZB maakt de stichter en leider geen deel uit van de kerkenraad, maar staat onder de kerkenraad. In Getsewoud maakt de predikant wel deel uit van de kerkenraad.

5. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: kan routinisering van autoriteit in religieus-fundamentalistische bewegingen beter begrepen worden met behulp van het Founder's Syndrome? Het onderzoek richt zich dus op een beter begrip van routinisering van autoriteit. De deelvragen zijn er dan ook op gericht om hierover meer kennis te vergaren, en zijn als volgt opgesteld:

- 1) Welk ideaaltype(s) van Weber kunnen gedurende het bestaan van de onderzochte missionaire initiatieven geïdentificeerd worden?
- 2) Vindt routinisering van autoriteit plaats? En zo ja, hoe wordt de routinisering van autoriteit in de onderzochte initiatieven vormgegeven?
- 3) Is er in de onderzochte missionaire initiatieven sprake geweest van het Founder's Syndrome? En zo ja, kan vóór en, indien relevant, na het optreden van het Founder's Syndrome in de onderzochte missionaire initiatieven een patroon in de toegepaste ideaaltypen van Weber worden herkend?

In het onderzoek en de hoofdvraag kunnen drie begrippen geïdentificeerd worden, die de opbouw van dit onderzoek hebben vormgegeven: (1) routinisering van autoriteit, (2) religieus-fundamentalistische bewegingen, en (3) het Founder's Syndrome. Deze begrippen zijn gebruikt voor de analyse van de data.

Allereerst is daarbij nagegaan in hoeverre de onderzochte initiatieven te scharen zijn onder de fundamentalistische beweging. De onderzochte initiatieven worden gekenmerkt door de aanwezigheid in steden met evangelisatie-activiteiten en een nadruk op persoonlijk geloof. Dit zijn de belangrijkste kenmerken van de evangelische beweging waar de fundamentalistische beweging haar oorsprong in heeft. Op basis van zowel historie als kenmerken kan geconcludeerd worden dat de onderzochte initiatieven inderdaad binnen de fundamentalistische beweging geïdentificeerd kunnen worden. De Fundamentals van het protestantisme in Amerika zijn in lijn met de Gereformeerde uitgangspunten van de onderzochte initiatieven. Veel stichters van de onderzochte initiatieven zijn geïnspireerd door Tim Keller, die een conservatieve evangelische gemeente in New York heeft gesticht en nog leidt. De houding van de onderzochte initiatieven ten opzichte van de buitenwereld is in het model dat is opgezet binnen het Fundamentalism Project als World Transformers. Het is belangrijk om het fundamentalisme duidelijk te definiëren alvorens initiatieven wel of niet onder de beweging te scharen. Zo typeert Tim Keller het fundamentalisme dusdanig dat alleen initiatieven die vijandig staan tegenover de omliggende cultuur binnen de fundamentalistische beweging thuishoren. In dit onderzoek is de definitie van het Fundamentalisme breder en worden de vijf Fundamentals in combinatie met een historische band met het protestantisme in Amerika gezien als typerend voor initiatieven behorend tot de fundamentalistische beweging.

Vervolgens is de organisatieontwikkeling onder de loep genomen. Nagegaan is welke leiderschapsstijlen zijn toegepast gedurende de levensloop van het initiatief. In lijn met de theorie van Adizes staat het ondernemend handelen in de beginfase centraal en wordt na verloop van tijd de behoefte aan orde en structuur zichtbaar. Dit uit zich in alle initiatieven in formalisering van het leiderschap. Dit moment wordt door Adizes benoemd als een overgang van de opstartfase, pioniersfase, naar de consolidatiefase. Deze overgang kan gepaard gaan met een leiderschapscrisis, waarvan het Founder's Syndrome een uiting is. Drie onderzochte initiatieven hebben de fase-overgang van pioniersfase naar consolidatiefase reeds door gemaakt. Eén initiatief, Hoop voor Noord, bevindt zich thans midden in de fase-overgang. De fase-overgang is nergens gepaard gegaan met het Founder's Syndrome. Wel wordt duidelijk dat een overgang een spannende periode is. In de ICF Rotterdam bracht het interculturele aspect de nodige leermomenten

met zich mee. In Getsewoud blijkt dat het loslaten van de gemeente de stichter niet in de koude kleren gaat zitten. In Hoop voor Noord wordt duidelijk dat ook de gewenning van de gemeente zelf tijd vraagt. Alleen in De Wegwijzer is het moment van overgang van de ene naar de andere fase niet eenvoudig te identificeren en kan ook geen leiderschapscrisis worden herkend. Met deze conclusies zijn de tweede en derde deelvraag beantwoord: er is een beschrijving gegeven van de routinisering van autoriteit in de onderzochte en initiatieven waaruit blijkt dat deze routinisering de overgang van de pioniersfase naar de consolidatiefase markeert en inderdaad gepaard kan gaan met leiderschapscrisis, alhoewel het Founder's Syndrome in de onderzochte initiatieven niet voorgekomen is. In de visie van de ICP wordt duidelijk aandacht geschonken aan de ontwikkeling en fasering van de initiatief, waarbij een charismatisch leider in de beginfase belangrijk is en evolueert naar een gedeeld leiderschap. Van Andel stelt dat goede pioniers dun bezaaid zijn en het daarom van belang is dat een goede pionier blijft pionieren en het consolideren overlaat aan een ander persoon. In de onderzochte initiatieven komen beide varianten terug. In twee gevallen draagt de stichter het leiderschap over en in twee gevallen blijft de stichter actief in het leiderschapsteam van de gemeente.

Met het vaststellen van de toegepaste ideaaltypen van Max Weber is vervolgens de eerste deelvraag behandeld. Het blijkt dat de herkenning van charisma in de beginfase van de onderzochte initiatieven in alle gevallen rust op het charisma van de stichter. Zoals bij de toegepaste leiderschapstijlen wordt de overgang van de pioniersfase naar de consolidatiefase gemarkeerd door een veranderde toepassing van ideaaltypen van autoriteit. De charismatische autoriteit uit de pioniersfase blijft in haar pure vorm niet bestaan en wordt in de fase-overgang vervangen door autoriteit die rust op legale of traditionele gronden. De balans tussen de verschillende toegepaste ideaaltypen verschilt per initiatief en ook de positie van de stichter verschilt in de consolidatiefase per initiatief.

De hoofdvraag kan in de strikte zin niet binnen dit onderzoek beantwoord worden. Gezien de afwezigheid van het Founder's Syndrome in de onderzochte initiatieven weten we niet of routinisering van autoriteit in religieus-fundamentalistische bewegingen beter begrepen kan worden met behulp van het Founder's Syndrome. Wel is in dit onderzoek gebleken dat routinisering van autoriteit in religieus-fundamentalistische bewegingen beter begrepen kan worden in het licht van theorieën over organisatieontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat routinisering van autoriteit niet alleen in opvolgingssituaties plaatsvindt, maar overal waar de behoefte aan orde en structuur het behalen van resultaten meer naar de achtergrond dringt. Dat moment is de overgang van de pioniersfase naar de consolidatiefase. De leiderschapscrisis die hierbij voor kan komen, wordt ook door Weber geïdentificeerd. Dit onderzoek geeft routinisering van autoriteit een context in de organisatieontwikkeling en laat zien dat er verschillende wegen zijn waarlangs de veilige haven van de consolidatiefase bereikt kan worden. Deze wegen hebben gemeenschappelijk dat er een bewustzijn van de behoefte aan orde en structuur moet zijn en bereidwilligheid om aan deze behoefte tegemoet te komen door autoriteit niet alleen op charismatische grond, maar ook op legale of traditionele grond te laten rusten.

6. Bibliografie

Adizes, I. (1979), "Organizational Passages, Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics*, pp. 3-25.

Adizes, I. (2004), *Management/Mismanagement Styles: how to identify a style and what to do about it*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.

Almond, G.A., R.S. Appleby en E. Sivan (2003), *Strong Religion: The Rise of Fundamentalisms around the World*, The University of Chicago Press, Chicago en London.

Betz, H.D., D.S. Browning, B. Janowski en E. Jüngel (eds.) (2013 [1908]), *Encyclopedia of Theology and Religion*, lemma "Religion Past and Present", Leiden, Boston.

Boer, de, A.P., W.J.J. Glashouwer, A.G. Knevel, W.J. Ouweneel (1981), *De Bijbel in de beklagenbank*, Zalsman grafisch bedrijf bv, Kampen.

Carman, J.G. en R. Nesbit (2013), "Founding New Nonprofit Organizations: Syndrome or Symptom?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42: 603. Originally published online 21 September 2012.

Cunningham, J.B. en J. Lischeron (1991), "Defining Entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, 29, 1, pp. 45-61.

Eisenstadt, S.N. (1968), *Max Weber on Charisma and Institution Building*, Selected Papers, edited and with an Introduction by S.N. Eisenstadt, The University of Chicago Press, Chicago.

Greiner, L. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50, pp. 37-46).

Handboek van Christelijke Gemeente De Wegwijzer Almere, editie 5 - juli 2011.

Hirsch, A. (2007), *The Forgotten Ways: Reactivating the Missional Church*, Brazos Press, a division of Baker Publishing Group.

Hofland, A.C., H.J. Kouwenhoven, C.H. van den Berg, E. Elkerbout (1981), *God met Ons, over de aard van het Schriftgezag*, Tijl-Libertas, Utrecht.

Huff, P.R. (2003), *Founder's Syndrome and 4-H Leaders Organizations*, philosophical paper at University of Wisconsin-Extension, Department of Youth Development.

Janowitz, M. (1968), *Max Weber on Charisma and Institution Building, Selected Papers, Edited and with an Introduction by S.N. Eisenstadt*. The University of Chicago Press, Chicago and London. Onderdeel van serie 'The Heritage of Sociology'.

Jones, L. (2005), *Encyclopedia of Religion*, second edition, New York: MacMillan.

Keller, T. (1998), Redeemer Church Rejects The 'Hard-Line' Label, gepubliceerd op 15 februari 1998 in de New York Times, geraadpleegd op 23 november 2013, <http://www.nytimes.com/1998/02/15/nyregion/l-redeemer-church-rejects-the-hard-line-label-580457.html>

Lewine, E. (1998), Making New Christians, gepubliceerd op 25 januari 1998 in de New York Times, geraadpleegd op 23 november 2013, <http://www.nytimes.com/1998/01/25/nyregion/making-new-christians.html?pagewanted=all&src=pm>.

Noort, G., S. Paas, H. de Roest en S. Stoppels (2008), *Als een kerk opnieuw begint, handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*, Zoetermeer: Uitgeverij Boekencentrum.

Ruthven, M. (2007) [2004], *Fundamentalism. A Very Short Introduction*, New York: Oxford University Press.

Schipper, J. (2013), 'Kerkgroei: "leiderschap niet overlaten aan handjevol mensen"', www.cip.nl, geraadpleegd op 4 oktober 2013.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York: Free Press.

Bijlage A – Vragenlijst interviews

1. Kenmerken gemeente

Bij welke initiatieven o.g.v. gemeentestichting of gemeenschapsvorming bent u betrokken geweest?

- In welke traditie staan deze initiatieven?
- Zijn de initiatieven aan specifieke kerkverbanden verbonden?
- Wat zijn uw inspiratiebronnen?

Mogelijke vragen over evangelisch profiel:

- Wat voegt het initiatief toe aan de bestaande kerken?
- Mede reactie op dorheid traditionele kerken?
- Met name in groeiende steden?
- Wat is de doelgroep?

Mogelijke vragen over fundamentalistisch profiel:

- In hoeverre speelt het sociale leven van de gemeenteleden zich af in de maatschappij?
- In hoeverre vormt de gemeente een oase in de woestijn van de maatschappij?

2. Visie op leiderschap

Vragen over organisatieontwikkeling:

- Bent u over 10 jaar nog het boegbeeld van uw gemeente?
- Moet uw gemeente u overleven?
- Wat is uw visie op de ontwikkelingsfasen van een gemeente (levensfasen)?
- Wat is uw visie op het leiderschap in de gemeente (roeping, gaven, autoriteitstype)?
- Wat is de eigen ervaring met ontwikkeling gemeente en leiderschap?

Mogelijke vragen charisma:

- Staat in de beginfase bij nieuwe initiatieven meestal een sterke leider centraal?
- Had de stichter van nieuwe initiatieven door God gegeven kwaliteiten?
- Is de stichter van nieuwe initiatieven door God geroepen en in dienst gesteld?
- Dient die roeping innerlijk te zijn, of kan die roeping ook extern, door de gemeente, plaatsvinden?
- Werd die roeping door de gemeenteleden erkend?

Mogelijke vragen routinisering van charisma

- Blijft de stichter altijd de toonaangevend leider in de gemeente?
- Zo ja, blijft de leider dus alle besluiten nemen en allesbepalend (ook bij groei)?
- Zo niet, hoe is het leiderschap vormgegeven:

- Verandert het toegepaste leiderschap tijdens de levensduur?
- Door een persoon te kiezen als leider?
- Door meerdere personen te kiezen als leider?
- Zo niet, hoe is een opvolger gezocht:
 - Wie of wat bepaalde wie de opvolger werd?
 - Was stichter zelf betrokken?
 - Hoe werd dat proces vormgegeven, sollicitatie of kiezen?
 - Had de opvolger hetzelfde charisma (en dus erkenning daarvan)?
- Op welke manier werd ingespeeld op een toekomst zonder stichter?
 - Delegeren
 - Scheiden identiteit stichter en kerk
 - Formaliseren/institutionaliseren (kan autoriteit worden overgedragen?)

3. Founder's Syndrome

- In hoeverre deden staf en medewerkers mee vanwege de charismatische persoonlijkheid en niet vanwege de missie van de organisatie?
- In hoeverre werkte de stichter met een planning, procedures en regels?
- In hoeverre werden besluiten met input van anderen genomen?

Bijlage B – Analysetabel

Initiatief	Leiderschapsstijlen	Autoriteit en routinisering
Initiatief Getsewoud	Entrepreneuring stond voorop, terwijl later Administer meer op de voorgrond werd geplaatst.	Charismatisch leider, interne roeping, als stichter. Volgens regels traditie, middels sollicitatieprocedure, opvolger van stichter gekozen, intern en extern geroepen. Stichter is past.
Initiatief Hoop voor Noord	Integrate stond voorop (zie ook website), waar in later stadium Administer bewust werd gezocht.	Charismatisch leider toen en nu. Intern en extern geroepen toen en nu. Niet gesolliciteerd, maar beschikbaar gesteld. Stichter is nog present.
Initiatief ICF Rotterdam	Producing stond voorop, terwijl Administer achterbleef. Te lang.	Charismatisch werd rationeel in teamverband, wat geen succes was. Nu rationeel sterk leider, intern en extern geroepen. Stichter is past.
Initiatief De Wegwijzer	Administer is altijd aanwezig geweest, met Entrepreneuring.	Charismatisch werd naast intern ook extern geroepen en volgens traditionele regels geïnstitutioneerd. Stichter is nog present.

Visie	Leiderschapsstijlen	Autoriteit en routinisering
Visie ICP	Leiderschapsteam met sterke pionier met rollen (herder, evangelist, profeet, leraar en apostel).	Pionier moet werken naar gedeeld leiderschap door teamontwikkeling en delegeren. Interne en externe roeping beide belangrijk.
Visie IZB	Administer staat centraal, waarbij Entrepreneuring en Integrate ook van belang is.	De kerkenraad van kerk staat boven leider. Dus traditioneel leiderschap, maar met leider, die niet charismatisch hoeft te zijn, maar wel intern en extern geroepen zal zijn volgens traditionele sollicitatieprocedures.
Visie Chris van Andel	Team met rollen (visionair, manager, herder en leraar) nodig.	Charisma is nodig en Gods gave. Dat wordt (h)erkend via traditionele sollicitatieprocedures. Dus interne en externe roeping.
Visie Bram Dingemans	Nadruk niet op producing, maar entrepreneuring en administer.	Sterke leider niet alleen in begin, maar bij intercultureel leiderschap altijd nodig. Routinisering kan op meerdere manieren. Altijd interne en externe roeping.