

**Artikel**

# **Teamontwikkeling in het leiderschapsteam**

door Bart Broekman

Een primaire taak van de voorganger is de verkondiging van Gods Woord. Hij is dienaar van het Woord en laat de Bijbel spreken tot opbouw van de gemeente. Zijn belangrijkste taak is dat mensen gaan ontdekken wie God is. Door middel van het Woord helpt hij de gelovigen om Jezus Christus te volgen en Hem te verkondigen.

Een goede prediker is echter nog geen goede leider. Om een gemeente te leiden worden er specifieke kwaliteiten gevraagd van de voorganger. Vooral als het aankomt op het instrueren en motiveren van zijn medewerkers. In dit artikel gaan we daar aandacht aan besteden door stil te staan bij de belangrijkste eigenschappen en vaardigheden van de voorganger in het aansturen van zijn leiderschapsteam.

## De voorganger en zijn leiderschapsteam

Voorgangers en predikanten maken deel uit van een leiderschapsteam die meestal oudstenraad of kerkenraad wordt genoemd. Binnen dit team worden belangrijke besluiten genomen die voor een groot deel de identiteit en het welzijn van de gemeente bepalen (1 Petrus 5: 2-4). Voordat deze besluiten tot stand komen is er een heel proces aan vooraf gegaan. Van alle kanten is het onderwerp of de situatie bekeken en spelen allerlei verstandelijke, theologische, emotionele, pastorale en praktische overwegingen mee in de besluitvorming. Maar een besluit wordt niet louter gevormd door een set van feitelijke constatering en geestelijke principes. Veel van een beslissing hangt af van de wijze waarop de leiders binnen het team er over hebben gesproken. Heeft ieder lid zijn invloed kunnen uitoefenen en zijn de verschillende standpunten allemaal even serieus doorgesproken? Is er volledige consensus over de genomen beslissing of heeft de minderheid zich neergelegd bij de meerderheid. Voelt iedereen zich verantwoordelijk voor het besluit? Is er in liefde met elkaar gesproken en is er ruimte geweest voor teleurstelling of kritiek?

Laatstgenoemde zaken worden niet alleen bepaald door theologische standpunten of verstandelijke overwegingen, maar hebben vooral te maken met het functioneren van het team. De teamgeest, de wijze van samenwerken en de manier van communiceren hebben onmiskenbaar een grote invloed op het uiteindelijke besluit. Een voorname taak van de voorganger is om zijn team door deze processen heen te loodsen op weg naar een beslissing of standpunt. Dat is niet altijd even gemakkelijk en daarom is het belangrijk dat de voorganger zich blijft bekwamen in het leiden van zijn team en oog heeft voor de wijze waar het leiderschapsteam zich ontwikkelt.

## Vragen op het gebied van teamontwikkeling

In de praktijk kan de teamontwikkeling stagneren of vastlopen. Als ik word gevraagd om een leiderschapsteam te coachen dan is mijn belangrijkste vraag natuurlijk wat men met elkaar wil bereiken. De antwoorden die ik krijg zijn zeer divers en laten onmiddellijk zien met hoeveel facetten we te maken hebben in de teamontwikkeling:

- Volgens mij begrijpen we elkaar niet goed. We praten steeds langs elkaar heen. We willen graag een open en heldere communicatie binnen ons team.
- We hebben kanjers binnen onze oudstenteam. Ze hebben zoveel ervaring en kwaliteiten, maar het komt er niet uit. Hoe kunnen we dat veranderen?
- We zitten nu al maanden te steggelen met onze visie, maar we komen niet verder. Hoe krijgen we de neuzen weer dezelfde kant op?
- We zitten al lange tijd in een sleur. We merken dat dit een weerslag heeft op de rest van de gemeente. Hoe creëren we een positief, inspirerend en motiverend klimaat binnen ons team?
- Het zijn steeds dezelfde oudsten die het werk doen, de anderen roepen van de zijlijn wat ze moeten doen en klagen als het fout gaat. Wat kunnen we doen zodat iedereen verantwoordelijkheid gaat dragen?

Als teamcoach mag ik een bijdrage leveren om hierin tot een oplossing te komen, maar wat zou het geweldig zijn als de voorganger zelf in staat is om met dit soort vragen om te gaan. Ik besef dat dit lang niet altijd kan en dat er soms een coach van buitenaf nodig is. Aan het eind van dit artikel zal ik daarom aangeven wanneer dat nodig is. Toch denk ik dat er voor de voorganger op dit gebied nog veel te leren is. Om dit duidelijk te maken geef ik een korte inleiding op het belang van teamontwikkeling en de daarbij horende rollen en taken van de voorganger (zie figuur 1). Hopelijk is het schetsen van enkele basisprincipes voldoende voor de voorganger om bij zich zelf na te gaan of zijn kennis en vaardigheden voldoende zijn. Voor wie zich wil bijscholen op dit terrein verwijs ik naar de trainingen en cursussen van CC• Excellence.

## Van groep naar team

De mate waarin de plaatselijke gemeente functioneert als gemeenschap van Christus zal deels afhangen van de teamgeest binnen de kerkenraad of oudstenraad. Ik ken gemeenten met een hecht leidersteam en constateer hoe dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de gemeente. Maar ik weet ook van gemeenten die niet groeien omdat de teamleden werken als individuen en niet als een team. Ze zijn een rem op de groei van de gemeente.

De uitdaging voor de voorganger is om van een groep individuele leiders een gemeenschap, een team te maken. Deze leiders hebben een individueel belang en ze dragen een individuele verantwoordelijkheid. Daarnaast hebben ze een geheel eigen taak, rol en doelstelling binnen het geheel van de groep. Dat zorgt in de praktijk vaak voor een flinke dynamiek, ook al is die niet altijd zichtbaar. Want er is ook een gemeenschappelijk belang, een collectieve verantwoordelijkheid en een gezamenlijke taak en doelstelling. De kunst in het ontwikkelen van een team is dat er een goede verhouding gaat ontstaan tussen het individuele en het gemeenschappelijke. Dat betekent dat je als individuen weet wat de gemeenschappelijke doelen, taken en verantwoordelijkheden zijn. Elk teamlid heeft daar misschien een idee over, maar de vraag is of die gedachten ook breed worden gedragen binnen het team. Daarvoor is het nodig dat er voldoende ruimte is voor onderlinge afstemming, dat bepaalde zaken worden vastgelegd en dat de teamleden zich hieraan kunnen committeren. Men hoort dus op de hoogte te zijn van elkaanders taken, rollen, motivaties, bekwaamheden en valkuilen. Het is een hele uitdaging om een hecht leidersteam te ontwikkelen. Zoiets gaat natuurlijk niet van de ene op de andere dag. Teamontwikkeling is een proces.

van een groep  
individuele  
leden komen  
tot een team

## Teamontwikkeling is een proces

Het ontwikkelen van een team is namelijk geen mechanisch gebeuren. Door het vastleggen van gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, doelen en taken en het ontdekken van elkaanders individuele kwaliteiten, wordt een 'groep' niet automatisch een 'team'. Je kunt heel veel afspraken met elkaar maken, maar in teamontwikkeling is onderlinge verbondenheid altijd een van de dragende bestanddelen. Deze verbondenheid is niet een instrument die je zo maar even uit de kast haalt wanneer het nodig is. Het is niet los verkrijgbaar, maar iets wat voortdurend aandacht nodig heeft in het streven naar een optimaal groepsklimaat. Teamontwikkeling is daarom een proces. Daarmee wil ik twee zaken benadrukken:

1. Voor teamontwikkeling is **geduld** nodig.

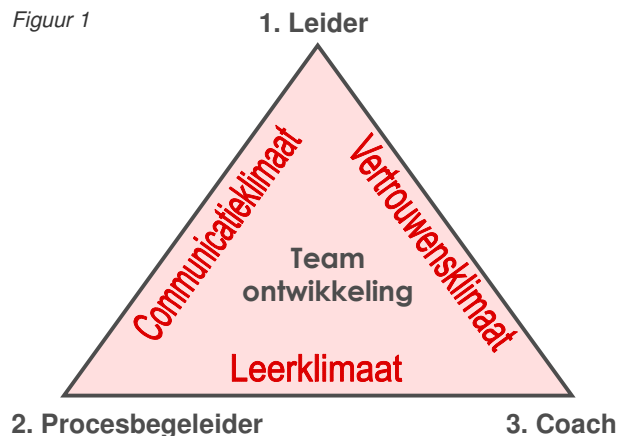
Teamontwikkeling is altijd gebaseerd op een gelijdelijke groei van het team. Vaak besteden we hier onvoldoende tijd aan. Onze taken en doelen vergen soms zoveel aandacht dat we onvoldoende oog hebben voor de ontwikkeling van een diep verbonden gemeenschap van leiders die weten wat ze aan elkaar hebben en wat ze van elkaar kunnen verwachten. Ontwikkelen heeft van alles te maken met ontplooiën, groeien en volwassen worden. Daar is tijd en aandacht voor nodig, dus ook geduld. Wees alert op het tempo dat je hanteert in het bereiken van je doelen. Laat het nooit ten koste gaan van de persoonlijke omgang en diepgang.

2. Het **welzijn** van het team gaat voor de resultaten of de prestaties van het team.

### van doelgericht naar procesgericht

Voor voorgangers die erg taakgericht zijn kan teamontwikkeling een vervelend proces zijn. Want zij moeten voldoende tijd besteden aan de wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan. Het is tegenwoordig erg in om doelgericht te werken. Maar in het ontwikkelen van een team is het ook nodig om procesgericht te werken. Dat betekent dat je de groep niet gebruikt als middel om je doel te bereiken, maar dat je voldoende tijd neemt om te werken aan de identiteit van je team. In de kern is dat de betekenis van dienend leiderschap. Het uitgangspunt daarin is altijd het team, niet de taak. Het vertrekpunt is altijd het innerlijke proces, niet het doel. Zoals gezegd kan dit voor voorgangers die directief en oplossingsgericht werken een lastig proces zijn, want zij moeten de andere leiders binnen de groep de tijd en de ruimte geven om een team te vormen en als team te streven naar de resultaten.

Figuur 1



### De specifieke rollen van de voorganger

Wat is nu de concrete bijdrage van de voorganger in dit proces? Wat kan hij zelf doen om de ontwikkeling van het team te bevorderen en wanneer is het nodig om ter ondersteuning een externe coach in te schakelen? Om dit helder te krijgen gaan we kijken naar de rollen en de taken van de voorganger (zie figuur 1).

We beginnen met de rollen van de voorganger in het kader van teamontwikkeling. Deze rollen zijn afgeleid van de wijze waarop de Here Jezus leiding gaf aan zijn team van discipelen.

## Het voorbeeld van Jezus

### Leider

De meest opvallende rol die de Here Jezus vervulde was die van leider. Hij was haarscherp in het formuleren van zijn missie en liet zich daar volledig door leiden (Marcus 1:15; Lucas 5:32). Niets kon Hem er van weerhouden om Zijn doel te bereiken. Hij verzamelde een groep potentiële leiders om Zich heen die met dezelfde missie aan de slag gingen, zelfs toen Jezus niet meer bij hen was. (Lucas 9:1-2; Lucas 10:1; Matteüs 28: 19-20) Hij leerde hen verantwoordelijkheid te dragen en gaf hen ruimte om te leren. Zo leidde Hij Zijn team in de juiste richting.

### Procesbegeleider

Jezus vertelde niet alleen wat Hij belangrijk vond, maar ook hoe je dat in je leven kon toepassen. Hij leefde het zelf ook voor. Door als modelfiguur te fungeren en praktisch onderwijs te geven was Hij voortdurend bezig om de waarheid op een praktische manier zichtbaar te maken. Deze waarheden resulteerden in een manier van leven die mensen hielpen om te beantwoorden aan het doel dat God met hun leven had. Heel treffend zien we deze aanpak terug in de omgang met Zijn kernteam, de twaalf discipelen. We zien deze leiders voortdurend struikelen en vallen in het volgen van Jezus. Het ene moment vol begrip, de andere keer vlijmscherp, met tact en doorzettingsvermogen hielp Jezus hen overeind. Als leraar besprak Hij met hen wat er fout was gegaan en wat voor les ze hieruit konden leren. Als vriend moedigde Hij hen vervolgens aan om niet op te geven en bleef Hij opnieuw vertellen van Zijn grote droom en Zijn diepe verlangen dat de relatie tussen God en mensen zou worden hersteld.

### Coach

In Zijn visie en missie had Hij voor Zijn discipelen een belangrijke rol weggelegd. Zij zouden Hem opvolgen in het verkondigen van het Evangelie. Daarom coachte Hij hen drie jaar lang op een intensieve wijze. Jezus had oog voor de verschillende persoonlijkheden in het team. Hij wist dat Petrus met zijn directheid en vurig karakter deze taak anders zou vervullen dan de stille en zorgzame Johannes. Dus ook Zijn aanpak in de vorming van beide discipelen waren verschillend. Petrus had het nodig om soms flink te worden terechtgewezen. Maar tegelijkertijd was er volop ruimte voor Petrus' dynamisch karakter. Jezus maakte hem bewust van de schadelijke kanten van zijn gedrag, zonder zijn kwaliteiten en authentieke persoonlijkheid te ondermijnen. Op deze wijze werden alle discipelen gevormd en getraind in de ontwikkeling van hun persoonlijkheid en hun functioneren als toekomstig leider.

## De bijdrage van de voorganger

Paul C. Donders komt in zijn boek "De inspirerende leider" (2007) dicht bij de drie hiervoor beschreven leiderschaprollen die hij aanduidt als 'creator', 'vriend' en 'coach'. Donders laat zien hoe deze drie rollen bijdragen aan een leider die volwassen, productief en aantrekkelijk is.

Het zijn deze drie rollen die binnen het kader van teamontwikkeling bepalend zijn voor de invloed van de voorganger op zijn team. Laten we ze nog een keer op een rijtje zetten:

1. De voorganger vervult de rol van **leider** in het leidersteam.

**Coachen  
zonder  
leiderschap is  
onmogelijk**

Per gemeente is het verschillend hoe die rol wordt ingevuld. In veel kerken is de voorganger de voorzitter van de kerkenraad of oudstenraad. In andere kerken wordt hier bewust niet voor gekozen. Toch is het meestal zo dat de voorganger de rol van 'primus inter paris' vervult: de eerste onder zijns gelijken. Hij is in rang niet hoger dan de andere oudsten, maar hij vervult wel een rol waarbij van hem wordt verwacht dat hij initiatieven neemt en als eerste een aanzet geeft tot de ontwikkelingen die nodig zijn. Het team heeft visie nodig om een bepaalde richting op te gaan. Het is een primaire taak van de voorganger om deze visie te benoemen en te creëren. Hij heeft daarmee een belangrijke uitgangspositie in het ontwikkelen van 'zijn' team. Teamontwikkeling heeft altijd te maken met deze leiderschapspositie want het team moet weten waar ze naar toe gaat en waarom ze daar naar toe gaat. Zonder leiderschap is er geen plaats voor coaching!

2. De voorganger vervult de rol van **procesbegeleider**.

De voorganger ondersteunt de andere leiders op weg naar het gezamenlijke doel. Als leider (zijn eerste rol) geeft de voorganger aan wat belangrijk is en als procesbegeleider (zijn tweede rol) helpt hij zijn teamleden om die visie gestalte te geven. Hij ondersteunt, stimuleert en zoekt mee naar oplossingen als er in het proces zaken dreigen mis te gaan. In deze rol moet de voorganger kunnen beschikken over basale managementvaardigheden.

3. De voorganger vervult de rol van **coach** in zijn team.

Een leider heeft visie (rol 1). Een procesbegeleider helpt mee de visie om te zetten in concreet resultaat (rol 2). En een coach draagt er toe bij dat ieder teamlid daarin functioneert op een manier die het beste bij hem past (rol 3). De voorganger als coach ontwikkelt zijn team zo dat alle individuele kwaliteiten worden ingezet tot ondersteuning van elkaar, wat tot gevolg heeft dat het team op een bijzonder hoog niveau gaat functioneren.

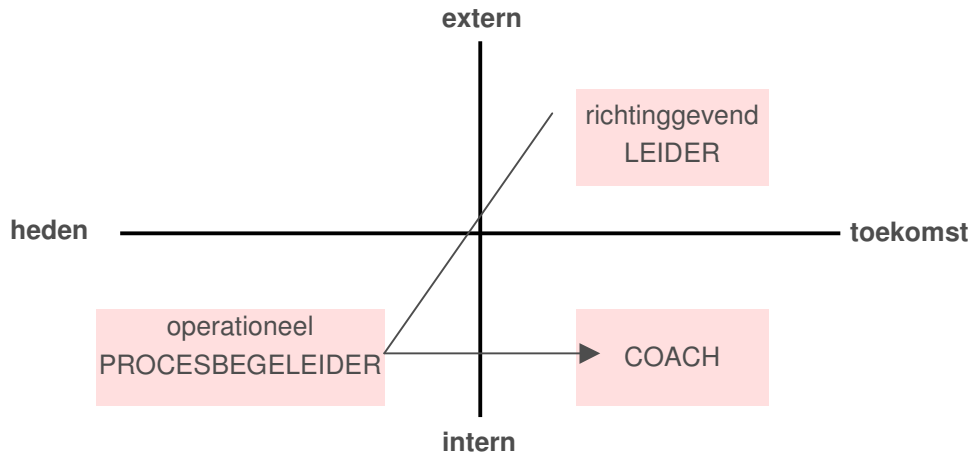
### Het toepassen van de rollen

Marijke Lingsma beschrijft in haar boek "Aan de slag met teamcoaching" (2007) de drie petten van een leidinggevende die overeenkomen met bovengenoemde rollen: leider, manager en coach. Volgens haar is het afhankelijk van de focus van de leidinggevende welke pet hij op zet. Hoe de leider focust en waar hij zich op richt, wordt bepaald door de volgende vier punten (vertaald naar de context van de kerk):

- |    |           |          |    |              |            |
|----|-----------|----------|----|--------------|------------|
| a. | de kerk   | = intern | c. | activiteiten | = heden    |
| b. | de wereld | = extern | d. | de visie     | = toekomst |

De manier waarop je als voorganger kijkt en waar voor jou op dat moment de prioriteit ligt, zal bepalend zijn voor de rol die je aanneemt.

In schema:



*Figuur 2*

Een goede voorganger weet afhankelijk van de focus die op dat moment nodig is op het juiste moment tussen de rollen te schakelen. De juiste timing en de juiste toepassing zorgen voor een grote verbondenheid binnen het team en de gemeente.

Voor een goede en evenwichtige teamontwikkeling zijn deze drie rollen absoluut noodzakelijk. Ze hoeven niet persé in één persoon vertegenwoordigd te zijn, hoewel dat onmiskenbaar voordelen heeft. Maar de erkenning van deze functies en het doelbewust inschakelen daarvan in het team zijn absoluut noodzakelijk. Vervul jij deze rollen? Zijn deze rollen in jouw team aanwezig? Worden ze erkend en adequaat ingezet? (CC•Excellence heeft een test ontwikkeld om hier meer zicht op te krijgen. Als je belangstelling hebt mail dan naar [info@cc-excellence.nl](mailto:info@cc-excellence.nl)).

### **De specifieke taken van de voorganger**

Wat doet een voorganger dan als hij deze rollen vervult en coachend leiding geeft aan zijn team en het proces van teamontwikkeling? Anders gezegd, wat zijn de taken van de voorganger in het proces van teamontwikkeling?

### **Het voorbeeld van Jezus**

Ik zal drie hoofdtaken noemen die samen hangen met het eerder genoemde aspect van verbondenheid. Om hierin een Bijbelse weg te bewandelen gaan we opnieuw kijken naar het voorbeeld van de Here Jezus.

#### Intimiteit

Een eerste kenmerk van verbondenheid is de grote mate van intimiteit die de Here Jezus met zijn discipelen had. Toen hij ze uitkoos om als kernteam met Hem op te trekken deed hij dat "opdat zij met Hem zouden zijn en opdat Hij hen zou uitzenden om te prediken" (Marcus 3:14). Het ging de Here Jezus in de eerste plaats niet om de taken die vervuld moesten worden, maar om het delen van Zijn leven met Zijn discipelen. Hij werkte aan intieme relaties door dag en nacht met hen op te trekken en te laten zien wat er in Zijn hart omging. De vertrouwelijke omgang met Zijn vrienden was iets waar Jezus veel aandacht aan schonk. Dit heeft zo'n grote indruk gemaakt dat de discipelen zich volledig hebben toegewijd aan de missie van Jezus (1 Johannes 1:1-4).

### Reflecteren en bemoedigen

Jezus was een leraar, een rabbi. Hij sloot zijn onderwijs aan bij de directe omstandigheden van dat moment. Vaak gebruikte Hij daarvoor gelijkenissen. Dat waren eenvoudige en herkenbare verhalen die een diepere waarheid in zich hadden. Het dwong de mensen om na te denken en te reflecteren op zichzelf (Marcus 4: 33).

De normen die Jezus stelde in zijn onderwijs waren hoog. Voor het gevoel soms onhaalbaar. Maar Hij was daarin nooit afstandelijk en ontmoedigend. Hij spoorde mensen juist aan om het opnieuw te proberen, ook al hadden ze fouten gemaakt. Hij veroordeelde niet, maar gaf nieuwe kansen (vgl. Lucas 19:1-10; Johannes 8:1-11).

In het opleiden van Zijn discipelen zond Hij hen vaak twee aan twee er op uit om het geleerde in de praktijk te brengen. Als de discipelen van deze korte stages terugkwamen reflecteerde Hij met hen op hun handelen. (Lucas 10: 17-24) Er was ruimte om te leren.

### Openheid en eerlijkheid

Een derde kenmerk is de open en eerlijke houding die we bij Jezus zien. In het leiden van Zijn team stelde Hij zich kwetsbaar op. Zijn angsten en verdriet hield Hij niet voor hen verborgen. (Johannes 11:35; Marcus 14:33) Hij gaf eerlijk Zijn mening, ook al deed dat soms pijn.

Jezus kon er niet tegen als mensen bijbedoelingen hadden in hun communiceren. Hij doorzag wat er in de harten van mensen leefde en als dat niet in overeenstemming was met wat werd gezegd, dan kon Hij flink doorprikken. (Matteüs 22:15-22) Als er in Zijn leidersteam discussies waren die de eenheid binnen het team konden aantasten, dan greep Hij in. (Lucas 22:24-27)

### **De bijdrage van de voorganger**

Bovengenoemde kenmerken zijn voorwaardenscheppend voor een teamklimaat waarbinnen de leden individueel en het team als collectief zich bijzonder goed ontwikkelen. Het is de verantwoordelijkheid van de voorganger om deze elementen van verbondenheid te stimuleren. Dit uit zich in de volgende drie hoofdtaken.

#### 1. De voorganger draagt bij aan een **vertrouwensklimaat**.

Vertrouwen hebben in elkaar is de emotionele lijm die de teamleden samenbindt. Des te meer vertrouwen je aan elkaar geeft, des te groter is de verbondenheid binnen het team. Streef naar gezonde intimiteit. Hierbij kun je denken aan de volgende aspecten:

- Wees transparant. Deel elkanders leven en neem als voorganger het initiatief.
- Durf te delegeren. Laat zien dat je het team vertrouwt door ieder teamlid ten volle te betrekken bij het nemen van besluiten en het uitvoeren van taken.
- Wees loyaal. Zorg dat je trouw bent aan je team en neem het voor hen op als zaken misgaan.
- Zorg voor bevestiging. Erken, waardeer en benoem de kwaliteiten van je teamleden. Bemoedig hen wanneer je samenkomt, waardeer de ideeën die worden gelanceerd en prijs je teamleden voor de grote inspanningen die ze plegen.

## 2. De voorganger draagt bij aan een **leerklimaat**.

Teamontwikkeling heeft alleen kans van slagen als het team daadwerkelijk gaat ondernemen en van haar fouten leert. Communiceer naar je teamleden dat het niet erg is om fouten te maken, zolang de fouten maar besproken kunnen worden. Als teamleden weten dat ze mogen struikelen, worden ze des te gretiger om van elkaar te leren. Bemoedig en bevestig de ander, ook na het maken van fouten. Verhef je niet boven een ander lid van het team als hij een stommitieit begaat. De beste leider maakt fouten. Als leider blijf je dus altijd leerling. Als je dat vergeet, ben je geen leider meer en zeker niet in staat om het beste in je team naar boven te halen.

**De beste leider  
maakt fouten.  
Als leider blijf  
je dus altijd  
leerling.**

## 3. De voorganger draagt bij aan een gezond **communicatieklimaat**.

De voorganger laat in de praktijk zien wat het betekent om te luisteren. Neem ieder teamlid serieus door hem uit te laten spreken. Vraag door om te weten wat de ander bedoelt. Vat samen om te zien of je de ander goed hebt begrepen. Leg je er op toe om de andere echt te begrijpen, voordat je met je eigen mening komt. Grijp daarom in als er voorbarige conclusies worden getrokken of als er geen ruimte is voor een open en eerlijke discussie.

### **Het toepassen van de taken**

Bovengenoemde taken komen overeen met de belangrijkste aandachtsgebieden voor de coach zoals die wordt aangehaald die in veel coachliteratuur. Vaak gaat het dan om de aspecten: veiligheid - leren - communiceren. Over de toepassing daarvan valt nog veel te zeggen. Er is immers een groot verschil tussen iets weten en het daadwerkelijk toepassen daarvan. Misschien kom je door het lezen van dit artikel wel tot de ontdekking dat je in de praktijk te weinig aandacht besteedt aan de genoemde taken en rollen.

In dat geval wil ik je uitdagen om te onderzoeken hoe dat komt. Is het op de achtergrond geraakt doordat allerlei activiteiten die de aandacht opeisen? Twijfel je aan de noodzaak om deze rollen en taken te vervullen? Zie je op tegen de reacties van je teamgenoten als je je meer als coachende leider gaat profileren? Ervaar je in de praktijk een spanningsveld tussen je leidinggevende en je coachende rol? Ervaar je onrust in je team en heb je onvoldoende zicht op wat er gaande is? Al deze vragen bepalen of je zelf aan de slag gaat met het ontwikkelen van je team of dat je iemand van buiten vraagt om je daar bij te helpen.

### **Wanneer haal je er een externe coach bij?**

In het bouwen aan je leidersteam kun je heel veel dingen zelf doen. Toch kan er een moment komen dat het team anders functioneert dan je zelf zou willen. Je kunt het gevoel krijgen dat je er geen grip meer op hebt. Soms is de aanleiding duidelijk (bijv. een conflict), maar soms ook niet. Het kan dan raadzaam zijn om er een externe coach bij te halen. Hieronder geef ik drie richtlijnen die je helpen om daarin een goede te keus te maken.

### 1. **Plaatsbepaling.** Welke rollen en taken passen het beste bij je als voorganger?

In mijn visie is een voorganger naast de verkondiger van het Woord, vooral een leider. Hij is iemand die visie kan ontwikkelen en overdragen, hij kan mensen motiveren en hen begeleiden naar de doelen die de gemeente heeft gesteld. Een grote valkuil voor een leider is echter dat hij te snel wil gaan en zich teveel richt op de grote lijnen, waardoor zijn bijdrage te abstract kan worden. De voorganger als coach is daarentegen iemand die in staat is om een abstracte visie te vertalen in concrete afspraken en houdingsaspecten. Hij geeft voldoende ruimte aan het team om te leren en vaardigheden te ontwikkelen. Waar sta jij in dit spectrum?

### 2. **Flexibiliteit.** Kun je als voorganger voldoende schakelen tussen de verschillende rollen?

In het functioneren als leider zijn er momenten dat je knopen moet doorhakken en zegt: "zo gaan we het doen" (rol 1). In de rol van procesbegeleider heb je de taak om binnen een bepaalde termijn het doel te bereiken en probeer je zo strategisch mogelijk je teamleden in te schakelen en aan te moedigen (rol 2). Het kan voor een voorganger in een dergelijke situatie lastig zijn om ook nog eens de rol van coach te vervullen (rol 3). Aan de ene kant zit hij er bovenop om te zien of alles goed gaat en iedereen in de juiste richting beweegt. Aan de andere kant moet hij voldoende ruimte geven voor emoties, er op letten of er goed wordt samengewerkt en de onderlinge communicatie bevorderen (zie de taken).

Soms kun je het gevoel hebben dat je als 'leider – procesbegeleider –coach' in een driedubbele spagaat zit wat een ongunstige invloed kan hebben op het klimaat in het team. De vraag is dan of je voldoende afstand kunt nemen en flexibel genoeg bent om, in het proces van teamontwikkeling, van rollen te switchen?

### 3. **Competentie.** Beschik je als voorganger over voldoende deskundigheid?

Heb je voldoende inzicht in groepsdynamische processen? Kun je omgaan met weerstanden binnen het team? Ben je in staat om communicatieprocessen te onderscheiden en het bespreekbaar te maken (metacommunicatie). Weet je wat je eigen valkuilen zijn? Weet je wanneer het nodig is om een bespreking op inhoudelijk niveau te voeren en wanneer op relationeel niveau? Lukt het je om een collectief leerproces op gang te brengen? Een zekere basiskennis en ervaring op dit gebied is goud waard! Hoe beoordeel je jezelf? Wat zeggen de mensen die je hebben meegemaakt als teamleider over je kwaliteiten hierin?

## **Wat doet een externe coach?**

Stel dat je tot de ontdekking komt dat een coach van buitenaf een belangrijke rol kan spelen in het proces van teamontwikkeling, dan wil je natuurlijk weten wat de begeleidingsmogelijkheden zijn. Ik beschrijf drie varianten.

### 1. De coach begeleidt **de voorganger en de raad.**

Een bijzonder goed moment voor een externe coach is wanneer de voorganger aan een bestaande raad wordt toegevoegd. De komst van een nieuwe voorganger heeft grote invloed

op het functioneren van de raad. Door een goede begeleiding in de beginperiode kunnen onduidelijkheden en moeilijkheden in een later stadium zoveel mogelijk worden gereduceerd!

Deze optie om raad en voorganger te laten coachen is ook aan te raden als de voorganger geen duidelijke visie heeft, zijn positie onduidelijk is of als er wrijvingen zijn binnen de raad. De taak van de coach zal dan zijn om posities helder te krijgen en tijdelijk de voorganger te ondersteunen in het leiden van de teamprocessen totdat iedereen weet waar men aan toe is en waar men samen naar toe wil.

2. De coach begeleidt **de voorganger** in het coachen van 'zijn' raad.

De externe coach helpt de voorganger om zich verder te bekwamen in zijn rol als coach van de oudsten of ouderlingen. Een coachtraject van 5 à 7 gesprekken kan al een grote bijdrage leveren in de ontwikkeling van het leidersteam. Deze aanpak heeft alleen resultaat als de voorganger zijn visie helder heeft (rol 1) en samen met de raad weet waar hij naar toe wil werken (rol 2). Als dat niet het geval is komt de eerste begeleidingsvorm in beeld (de externe coach begeleidt voorganger en raad).

3. De coach begeleidt **de raad zonder voorganger**.

Tot slot is er nog een mogelijkheid dat een externe coach wordt gevraagd om een raad te coachen waar (tijdelijk) geen voorganger is. Door het wegvallen van een voorganger zullen rollen en taken opnieuw verdeeld moeten worden binnen het leidersteam. Prioriteiten moeten opnieuw bekeken worden in het licht van de veranderde situatie. Een externe coach kan hierin de oudsten terzijde staan en zal meehelpen een constructie te vinden waardoor het leidersteam zich kan blijven ontwikkelen en de gemeente kan blijven groeien.

Ook kan de externe coach een raad voorbereiden op de komst van een nieuwe voorganger.

## **De resultaten van teamontwikkeling**

Coaching is een instrument om de leiders van de plaatselijke gemeente op een effectievere manier te laten samenwerken, vaardigheden te vergroten, open te communiceren, onderlinge relaties te herstellen en te versterken, de creativiteit in het team te vergroten, enzovoort. In kerken en gemeenten ziet men steeds meer het belang van teamcoaching.

Het inhuren van een externe coach is altijd op tijdelijke basis, omdat het doel van de coach zal zijn om voorganger en raad zo snel mogelijk op het punt te krijgen dat van te voren met elkaar is afgesproken. Het gaat in dit alles om het welzijn van de plaatselijke gemeente. De gemeente heeft het nodig dat er een sterk functionerend leiderschap is. Investeren in teamontwikkeling is daarom essentieel. Ligt daarin niet een geweldige uitdaging?

Een van de motto's van CC•Excellence is: haal het beste uit anderen, door te investeren in jezelf! De apostel Paulus heeft het zo verwoord: "Zorg voor uzelf en voor de hele kudde waarover de heilige Geest u als herder heeft aangesteld; u bent de opziensers van Gods

gemeente, die hij verworven heeft door het bloed van zijn eigen Zoon" (Handelingen 20:28). Het begint bij de leiders. Hun verantwoordelijkheid is om eerst in zichzelf te investeren en dan zorg te dragen voor de gemeente. Investeer je genoeg in jezelf? Heb je voldoende basis en mogelijkheden om je medeleiders te stimuleren en de gemeente die je mag dienen naar een volgend niveau te brengen? Doe jezelf niet te kort, maar blijf je ontwikkelen in het leiding geven aan de meest geweldige onderneming op aarde: de gemeente van Jezus Christus! ■

Bart Broekman, Drachten

CC•Excellence – Coaching & Consultancy voor kerken en christelijke organisaties

**Het is verboden (delen van dit) dit artikel te publiceren zonder toestemming van de auteur.**