

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

Vrouwelijke gemeentestichters

Verwachtingen over het functioneren van
vrouwelijke gemeentestichters in Nederland

Nadia Kroon

11-7-2013

Naam: Nadia Kroon
Studentennummer: 2501227
Opleiding: Master Church Ministry
Scriptiebegeleider: dr. Joke van Saane
Vrije Universiteit Amsterdam
Juli 2013

Inhoud

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding..... | 4 |
| Aanleiding..... | 4 |
| Onderzoeksvraag en definities | 5 |
| Methode..... | 6 |
| Overzicht van de hoofdstukken | 6 |
| Hoofdstuk 1: Verschillende verwachtingen over vrouwelijke en mannelijke leiders in de literatuur..... | 7 |
| 1.1. De kenmerken van de groep..... | 7 |
| 1.2. De kenmerken van vrouwen in vergelijking met mannen | 11 |
| Meer empathisch vermogen | 11 |
| Voorkeursgedrag tot verzorgen (in plaats van competitie)..... | 13 |
| Leren..... | 14 |
| Balanceren werk en gezin..... | 15 |
| 1.3. De kenmerken van vrouwelijke leiders in vergelijking met mannelijke leiders..... | 17 |
| Voorkeur voor samenwerking – gedeeld leiderschap..... | 17 |
| Jonge en oude vrouwelijke leiders..... | 18 |
| 1.4. Conclusie..... | 20 |
| Hoofdstuk 2: Het onderzoek | 21 |
| 2.1. Opzet van het onderzoek..... | 21 |
| 2.2. Onderzoek onder de gemeenteleden..... | 23 |
| 2.3. Onderzoek onder de gemeentestichters | 30 |
| 2.4. Conclusie..... | 47 |
| Hoofdstuk 3: Beantwoording van de hoofdvraag..... | 48 |
| 3.1. Antwoord op de onderzoeksvraag | 48 |
| 3.2. Discussie..... | 52 |
| 3.3. Aanbevelingen..... | 53 |
| Bronnen..... | 54 |
| Literatuur:..... | 54 |
| Websites:..... | 54 |
| Bijlage 1- Enquête | 55 |
| Bijlage 2 - Interview | 56 |

Inleiding

Aanleiding

“Van alle leden van de startgroepen is 43% vrouw. Opmerkelijk is dat 94% van de respondenten man is. Er zijn dus zeker vrouwen actief in de wereld van gemeentestichting, maar mannen domineren het beeld naar buiten. Zij hebben veelal ook de leiding.”¹

Dit citaat, gebaseerd op een onderzoek van Martijn Vellekoop, laat de opvallende verschillen zien tussen mannelijke en vrouwelijke gemeentestichters. Hoewel vrouwen ruim vertegenwoordigd zijn in de startgroepen van gemeentestichtingsprojecten, hebben de mannen vaak de leiding en domineren zij het beeld naar buiten.

In deze scriptie presenteer ik verklaringen voor dit fenomeen en toets ik deze door middel van een empirisch onderzoek. Ik ben echter niet de eerste onderzoekster, die dit heeft gedaan. In haar scriptie ‘Vrouw en gemeentestichting’ schrijft P.T. de Jong-Heins over haar onderzoek in acht gereformeerde gemeentestichtingen. Haar conclusie is dat vrouwen vaak minder mogelijkheden hebben om te preken en leiding te geven, wat uiteraard een serieuze beperking betekent voor vrouwelijke gemeentestichters. Slechts in twee van de acht gemeentestichtingen mogen vrouwen (soms) preken en vrouwen mogen niet deelnemen aan de kerkenraad. Wel hebben ze iets meer vrijheid in vergelijking met gewone gemeentes uit hun denominatie. Dit komt doordat ze deel kunnen nemen aan de leiderschapsteams, die in veel gemeentestichtingen zijn gecreëerd. Deze teams zijn echter vooral uit pragmatische overwegingen ontstaan, waardoor het de vraag is hoelang deze mogelijkheid in stand blijft.²

Toch vormen deze beperkingen vanuit het kerkverband niet een alomvattende verklaring voor de afwezigheid van vrouwelijke gemeentestichters. Ten eerste omdat er in denominaties die vrouwen toelaten tot ambten ook minder vrouwelijke gemeentestichters zijn in vergelijking met mannelijke gemeentestichters. Zo zijn alle ‘pionierpredikanten’ in de Protestantse Kerk in Nederland mannen.³ Ten tweede is er een vergelijkbaar fenomeen in de Nederlandse maatschappij waar te nemen, waarbij vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in leidinggevende posities. In 2012 deed adviesbureau Berenschot een onderzoek waaruit bleek dat in bedrijven slechts 5% van de leden van de raad van bestuur een vrouw is. Wereldwijd is dit gemiddeld ruim 10%.⁴ De aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur maakt het bedrijf echter wel financieel stabiel. Bovendien maakt een vrouwvriendelijk bedrijf meer winst.⁵

Het tekort aan vrouwelijke leiders is dus niet alleen een kerkelijk fenomeen, maar ook een verschijnsel dat zich duidelijk in de samenleving voordoet. Dat maakt een onderzoek naar deze thematiek zowel relevant als complex. Het is waarschijnlijk dat er meerdere factoren een rol spelen in de ondervertegenwoordiging van vrouwelijke leiders in zowel kerk als maatschappij. In het kader van mijn onderzoek – waarin ik mij richt op vrouwelijke leiders als gemeentestichters – kies ik daarom voor een specifieke insteek. In de volgende paragraaf leg ik hier meer over uit.

¹ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint. Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*. Zoetermeer: Boekencentrum, p. 116.

² De Jong-Heins, P.T. (2009). *Vrouw en gemeentestichting. Onderzoek naar de positie van de vrouw in Amsterdamse gemeentestichtingen van gereformeerde signatuur*. Bachelorscriptie, Asuza Theologische Hogeschool Amsterdam, p. 57-61

³ <http://www.pkn.nl/missionair/pionieren/pioniersplekken/Paginas/Default.aspx> (geraadpleegd op 4-2-2013)

⁴ http://www.bnr.nl/ece_frontpage-oud/programma/bnrcarriere/180814-1206/aantal-vrouwelijke-bestuurders-neemt-langzaam-toe (geraadpleegd op 4-2-2013)

⁵ Vugt, M. van & Ahuja, A. (2010). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: A.W. Bruna, p. 160-161

Onderzoeksvraag en definities

Rekening houdend met de breedte van het fenomeen en het onderzoek dat De Jong – Heins heeft verricht, heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Op welke manier spelen verwachtingen rond leiderschap een rol bij het slagen of falen van vrouwen als leider van een gemeentestichtingsproject?”

De Jong – Heins heeft de bevorderende en belemmerende factoren voor vrouwelijke gemeentestichters op theologisch gebied duidelijk gemaakt. Ik heb ervoor gekozen om meer bij de godsdienstpsychologie in te steken en in het bijzonder bij de verwachtingen die in onze maatschappij, kerken en gemeentestichtingsprojecten leven rond leiderschap en welke invloed die verwachtingen hebben op het functioneren van vrouwelijke gemeentestichters.

In de onderstaande deelvragen heb ik dit nog verder uitgewerkt:

Deelvraag 1: Welke eigenschappen en vaardigheden worden er in de literatuur toegeschreven aan vrouwelijke leiders in vergelijking met mannelijke leiders?

Deelvraag 2: Welke eigenschappen en vaardigheden verwachten gemeenteleden binnen een gemeentestichting van hun leider (in deze context de ‘gemeentestichter’)?

Deelvraag 3: In hoeverre komen de verwachtingen van deze gemeenteleden overeen met de eigenschappen en vaardigheden die aan vrouwelijke leiders worden toegeschreven?

Deelvraag 4: Welke eigenschappen schrijven vrouwelijke gemeentestichters zichzelf toe en in hoeverre zijn vrouwelijke gemeentestichters bereid en in staat om aan de verwachtingen van anderen tegemoet te komen?

Deelvraag 1 en deelvraag 2 inventariseren de verwachtingen die er in de samenleving en in gemeentestichtingen leven van vrouwelijke leiders. Deelvraag 3 vergelijkt de uitkomsten van deze deelvragen. Dit heeft uiteindelijk tot een serie van verwachtingen geleid, die nodig zijn om deelvraag 4 te beantwoorden. Deze laatste deelvraag gaat in op de eigenschappen die vrouwelijke gemeentestichters zichzelf toeschrijven en hun bereidheid of vermogen om aan de verwachtingen van de ander (zoals geformuleerd in deelvraag 3) tegemoet te komen.

Een aantal termen uit de hoofd- en deelvragen verdienen een nadere definiëring:

- *Leider: De leider maakt onderdeel uit van een dynamisch proces waarin leider en volgers elkaar beïnvloeden, zodat er (1) overeenstemming ontstaat over doel en middelen van de groep, (2) individuele leden en de groep als geheel optimaal gefaciliteerd worden in de pogingen de doelen te bereiken, en (3) het welzijn van groep en leden verhoogd wordt.*⁶
- *Gemeentestichter: De gemeentestichter is de leider van een gemeentestichtingsproject. Dit geldt zowel voor de start van het project als de eerste jaren waarin de gemeentestichting haar vorm krijgt en duidelijk wordt of het levensvatbaar is.*
- *Gemeentestichting: Het voorbereiden en uitvoeren van activiteiten – in welke vorm dan ook – die als doel hebben een nieuwe, zelfstandige, christelijke geloofsgemeenschap te doen ontstaan’. (Met uitzondering van nieuwe geloofsgemeenschappen die ontstaan zijn uit een kerkscheuring, zoals de Hersteld Hervormde Kerk.)*⁷

In het zoeken naar vrouwelijke leiders van een gemeentestichtingsproject heb ik de voorkeur gehad voor vrouwen die zelfstandig leiding gaven aan een gemeentestichtingsproject of vrouwen die met hun echtgenoot leiding gaven, maar aantoonbaar door gemeenteleden werden gezien als leider met gelijke verantwoordelijkheid en bevoegdheid.

⁶ Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Meinema, p. 13

⁷ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 113

Methode

Uit de formulering van deelvraag 1 blijkt al dat ik hier gebruik heb gemaakt van literatuuronderzoek. Het betreft dan vooral boeken over het thema leiderschap in de kerk, het bedrijfsleven of meer vanuit een biologisch en evolutionair perspectief.

Deelvraag 2 is beantwoord aan de hand van de resultaten van een enquête onder de gemeenteleden van een bestaande kerk en een gemeentestichting.

Deelvraag 3 is, zoals ik al zei, een vergelijking van de bovenstaande deelvragen.

Deelvraag 4 heb ik beantwoord door vier vrouwelijke gemeentestichters te interviewen. Twee van hen hebben op succesvolle wijze een gemeente gesticht en in stand gehouden. De andere twee gemeentestichters zijn geselecteerd omdat ze door omstandigheden moesten afhaken tijdens het stichten van de gemeente.

Vanwege de beperkte tijd die voor een masterscriptie beschikbaar is, gaat het hier om een verkennend onderzoek.

Overzicht van de hoofdstukken

In hoofdstuk 1 ga ik in op de eigenschappen en vaardigheden die in de literatuur aan vrouwelijke leiders worden toegeschreven. De geraadpleegde auteurs verwachten zowel op basis van wetenschappelijk onderzoek als op basis van persoonlijke ervaringen bepaald gedrag bij vrouwelijke leiders. In dit hoofdstuk zal ik dat uiteenzetten en ook vergelijken met wat men aan mannelijke leiders toeschrijft.

In hoofdstuk 2 leg ik uit hoe ik het empirische onderzoek heb opgezet en uitgevoerd. Ook geef ik een samenvatting en analyse van de resultaten van het onderzoek. Ik begin met het onderzoek onder de gemeenteleden, wiens verwachtingen ik heb geïnventariseerd aan de hand van een enquête. Daarna volgt een bespreking van de interviews met vier vrouwelijke gemeentestichters over de verwachtingen die zij tegenkomen en de mate waarin zij daaraan willen en kunnen voldoen.

In hoofdstuk 3 beantwoord ik de hoofdvraag van dit onderzoek en leg ik uit welke verwachtingen aangepast moeten worden om meer behulpzaam te zijn voor vrouwelijke gemeentestichters. Ik ga daarbij ook in op welke gevolgen dit heeft voor de praktijk. Tenslotte volgen de bijlagen met de volledige vragenlijsten, die gebruikt zijn bij het onderzoek.

Hoofdstuk 1: Verschillende verwachtingen over vrouwelijke en mannelijke leiders in de literatuur

Er zijn veel boeken geschreven over de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders. In dit hoofdstuk bekijk ik een aantal van deze verschillen met betrekking tot het werk van de gemeentestichter aan de hand van de vraag: *‘Welke eigenschappen en vaardigheden worden er in de literatuur toegeschreven aan vrouwelijke leiders in vergelijking met mannelijke leiders?’* Ik onderzoek dit door onder andere psychologen en praktische theologen aan het woord te laten komen en hun uitspraken met elkaar te vergelijken.

Het hoofdstuk is ingedeeld in drie paragrafen:

1. *De kenmerken van de groep*

Dr. J. van Saane schrijft in haar boek *‘Geloofwaardig leiderschap’* dat leiderschap een dynamisch onderling beïnvloedingsproces is tussen de leider en de groep.⁸ In de eerste paragraaf beschrijf ik daarom de groep, waar we in het kader van dit onderzoek mee te maken hebben, namelijk de gemeentestichting. Vervolgens geef ik een schets weer van de eigenschappen die een leider van deze groep – volgens de literatuur – idealiter zou moeten hebben.

2. *De kenmerken van vrouwen in vergelijking met mannen*

In de tweede paragraaf bespreek ik de verschillen tussen mannen en vrouwen en leg ik uit hoe dit zich verhoudt tot de eigenschappen die in paragraaf 1 zijn genoemd.

3. *De kenmerken van vrouwelijke leiders in vergelijking met mannelijke leiders*

In de derde paragraaf bespreek ik waarin vrouwen verschillen van mannen als het gaat om leiding geven en vergelijk ik dit opnieuw met de kenmerken die in paragraaf 1 zijn genoemd.

Het doel van dit hoofdstuk is om na te gaan welke verwachtingen er in de literatuur bestaan over gemeentestichters, in hoeverre vrouwelijke gemeentestichters hieraan voldoen en of deze verwachtingen voor hen belemmerend of behulpzaam zijn.

1.1. De kenmerken van de groep

Bij gemeentestichtingen gaat het altijd om jonge gemeentes, die nog in hun vormende fase zitten. Daarbij is het lastig om de exacte criteria vast te stellen waarbij een gemeente nog een gemeentestichting kan worden genoemd. Toch wordt meestal een maximum van tien jaar genoemd in de gemeentestichtingsliteratuur. Gemeentestichter Alrik Vos en Martijn Vellekoop, de coördinator van de pioniersplekken in de PKN, hanteren deze grens in hun uitgebreide onderzoeken naar gemeentestichting in Nederland.⁹

In mijn veldonderzoek heb ik deze lastige afbakening grotendeels omzeild door me te richten op de ervaringen van mensen die een gemeente hebben gesticht, ongeacht hoe lang geleden dit was. Uiteindelijk zijn daar vier gemeentestichters uit gekomen, waarvan de nog bestaande gemeentes ongeveer 13 en 11 jaar oud zijn. Ook de inmiddels opgeheven gemeentestichtingen zijn rond die tijd begonnen en slechts enkele jaren geleden gestopt.

De term gemeentestichting kan meerdere betekenissen hebben. De Britse auteur Stuart Murray spreekt van vier types, namelijk:

1. *Pioneer planting*
2. *Replacement planting*
3. *Sectarian planting*
4. *Saturation planting*

⁸ Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*, p. 81

⁹ Noort, G., e.a. (2008) *Als een kerk opnieuw begint*, p. 113

Vos, A. (2012) *Hoop. Een onderzoek naar de missionaire effectiviteit van kerkplantingen binnen de NGK, CGK en GKV in Nederland*. Vrije Universiteit Amsterdam: scriptie, p. 39

Bij *pioneer planting* worden kerken gesticht in gebieden, die voorheen nog niet bereikt waren door het evangelie. Volgens de auteurs van 'Als een kerk opnieuw begint' komt dit in principe ook in Nederland voor. Pioneer planting gebeurt dan als er bijvoorbeeld een gemeente wordt gesticht in een nieuwbouwwijk of voor een nieuwe doelgroep.

Replacement planting is het stichten van gemeenten waar ooit kerken waren. Ook in Nederland zijn er zulke gebieden, waar gemeentestichters aan de slag gaan.

Bij *sectarian planting* gebruikt Murray de term sectarisch als sociologisch begrip. Het gaat dan om een groep die zich onderscheidt door een duidelijk accent op bepaalde leerstellingen en door een andere levensstijl. Onvrede met de leer en het leven van bestaande kerken is de drijfveer van dit soort gemeentestichting. In Nederland kunnen veel reformatische en evangelische gemeenten wel onder deze noemer worden geschaard.

Tenslotte is er *saturation planting*, wat zich richt op het planten van nieuwe kerken in een gebied waar al kerken aanwezig zijn. Dit gebeurt vanuit het idee dat een grotere variatie in kerken het missionaire bereik vergroot en de bestaande kerken door de nieuwe kerk worden gestimuleerd om ook op creatieve manieren missionair te worden.¹⁰

De praktisch theoloog Sake Stoppels schrijft dat gemeentestichtingsprojecten vooral ontstaan vanuit evangelische en charismatische stromingen en zij ook invloedrijk zijn op het denken over gemeentestichting. Dit lijkt een uitvloeisel te zijn van hun sterke missionaire gerichtheid.¹¹

Om de vaardigheden en eigenschappen te selecteren, die belangrijk zijn voor deze bespreking, schets ik eerst een ideaalplaatje van de gemeentestichter. Dit ideaalplaatje is een lijst van persoonlijkheidskenmerken, die passen bij het leidinggeven aan een gemeentestichting. Deze lijst is opgesteld door de auteurs van het missionaire handboek voor gemeentestichting: 'Als een kerk opnieuw begint'. Nadat zij uitgebreid de verschillende vormen van kerkplanting in Nederland hebben beschreven, hebben zij alle organisatiekenmerken van gemeentestichtingen op een rijtje gezet. Op basis van deze kenmerken formuleren ze de eigenschappen van de leider die het beste bij deze organisatievorm past.

De gemeentestichting als organisatie typeren ze als jong, flexibel en relatief eenvoudig. De lijntjes tussen de medewerkers zijn kort en het aantal betrokkenen is klein. Verder zijn het organisaties die in vergelijking met langer bestaande kerken bijzonder actief zijn, met name op missionair gebied. Zij zijn op dit gebied ook kwetsbaar, omdat ze hun plaatsje binnen het bestaande aanbod op levensbeschouwelijk gebied moeten verdienen. Dit legt een belangrijke taak neer op de schouders van vaak één of enkele initiatiefnemers, die voor de bezieling en visie moeten zorgen om te overleven én te groeien.¹²

Een dergelijke organisatie vraagt volgens de auteurs – bestaande uit (mannelijke) praktische theologen en gemeentestichters - een leider met specifieke persoonlijkheidskenmerken. Zij geven daar wel twee kanttekeningen bij. Ten eerste wordt hier een ideaalplaatje geschetst. Het is onwaarschijnlijk dat één gemeentestichter aan alle kenmerken voldoet. Bovendien wordt dit door sommige gemeentestichters zelfs onwenselijk geacht. In het gemeentestichtingsproject Via Nova in Amsterdam en In de Praktijk in Den Haag heeft men er bijvoorbeeld voor gekozen het leiderschap te delen in een klein niet-hiërarchisch team, die elkaar met hun eigen sterke kanten kunnen aanvullen.¹³

De tweede kanttekening van de auteurs is dat persoonlijkheidskenmerken op zich niet voldoende zijn om goed te kunnen functioneren. Ook kennis en vaardigheden zijn belangrijk. Het samenhangende geheel van persoonlijkheidskenmerken, kennis en vaardigheden worden ook wel

¹⁰ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 13-19

Brouwer, R. e.a. (2007). *Levend lichaam. Dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*. Kampen: Kok, p. 72-76

¹¹ Brouwer, R. e.a. (2007). *Levend lichaam*, p. 71-72

¹² Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 291-293

¹³ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 297-300

competenties genoemd. De persoonlijkheidskenmerken zijn echter een goede indicatie van de mogelijkheid om bepaalde competenties te ontwikkelen.¹⁴

Zelf zou ik graag nog een derde en vierde kanttekening willen plaatsen. Ten eerste dat gemeentestichtingen naast overeenkomsten ook verschillen kennen. De doelgroep kan bijvoorbeeld hoogopgeleide stedelingen zijn of de mens in de marge. De activiteiten kunnen vooral gespitst zijn op praktische diaconale hulpverlening of op de uitwisseling van ideeën en kennis. Men kan zich inzetten voor jongeren, gezinnen of ouderen, enzovoort. Bovendien geeft elke denominatie zijn eigen kleur aan het gemeentestichtingsproject en kan deze kleur veranderen naarmate de gemeentestichting ouder wordt en zich ontwikkelt. De vereisten voor een leider zijn afhankelijk van de context waarin hij of zij opereert.¹⁵

Ten vierde is dit ideaalplaatje afgeleid van de organisatiekenmerken van gemeentestichtingen en niet van uitgebreid empirisch onderzoek. Achteraf is er wel enig empirisch onderzoek geweest om na te gaan in hoeverre gemeentestichters hier in werkelijkheid aan voldoen. Dat onderzoek zal ik zometeen beschrijven.

Deze kanttekeningen zijn belangrijk om het onderstaande ideaalplaatje in het juiste perspectief te plaatsen. De lijst is niet een definitieve meetlat om het potentiële succes van gemeentestichters accuraat aan af te meten, maar wel een goede start als het gaat om het zoeken van een passende leider bij dit type organisatie. Het staat bovendien in een toonaangevend boek dat door vele huidige en toekomstige gemeentestichters is of zal worden gelezen.

Een gemeentestichter bezit idealiter de volgende eigenschappen:

1. *Een gemeentestichter heeft een sterk missionaire spiritualiteit.*
Iemands spiritualiteit hangt samen met iemands persoonlijkheid. In dit geval is een drang tot evangelisatie zeer belangrijk.
2. *Een gemeentestichter is energiek.*
Hij of zij is fysiek en mentaal in goede conditie en is bereid en in staat om hard te werken op ongeregelde tijden.
3. *Een gemeentestichter is flexibel.*
Dit geldt voor zowel de persoonlijkheid als de levensomstandigheden (gezin, wonen, e.d.). Een gemeentestichting verandert namelijk constant en heeft telkens te maken met nieuwe mensen en nieuwe uitdagingen.
4. *Een gemeentestichter is toegankelijk en kan goed met mensen omgaan.*
Hij of zij moet zorgen voor een goede interne en externe communicatie.
5. *Een gemeentestichter heeft een praktische instelling.*
Hij of zij leeft gedisciplineerd, is taak- en oplossingsgericht en durft knopen door te hakken.
6. *Een gemeentestichter is doelgericht.*
Hij of zij moet zich niet laten afleiden door randzaken (zoals een te grote vraag om pastorale zorg door gemeenteleden) en heeft uithoudingsvermogen nodig om het projectdoel ook op lange termijn na te streven.
7. *Een gemeentestichter heeft een stabiel en optimistisch karakter.*
Hij of zij moet in onoverzichtelijke of bedreigende situaties rustig blijven, anderen bemoedigen en blijven geloven dat er een oplossing is.
8. *Een gemeentestichter is creatief.*
Nieuwe situaties vergen van de gemeentestichter dat hij of zij 'out of the box' kan denken.
9. *Een gemeentestichter beschikt over verbeeldingskracht.*
Hij of zij moet in staat zijn om de toekomst van een project voor zich te zien en de weg daarheen.¹⁶

¹⁴ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 293-294

¹⁵ Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*, p. 13

¹⁶ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 294-295

De eigenschappen, die op basis van de organisatiekenmerken zijn geformuleerd, zijn getoetst aan de hand van een klein onderzoek onder gemeentestichters. Dit onderzoek vond plaats aan de Christelijke Hogeschool Ede, waar in november 2006 en juni 2007 door middel van expertmeetings twee groepen voorgangers werden onderzocht: een groep van tien 'kerkelijke pioniers' (gemeentestichters) en een groep van negen 'kerkelijke veranderaars'. Deze laatste groep bestaat uit voorgangers die leiding geven of gaven aan geslaagde missionaire veranderingsprocessen in langer bestaande gemeentes.

Beide groepen bestonden uit leidinggevendenden met een sterk missionaire motivatie (persoonlijkheidskenmerk 1). De groepen waren zoveel mogelijk samengesteld op basis van grondig vooronderzoek, met behulp van enquêtes. Beide groepen bestonden verder vrijwel geheel uit mannen; alleen de groep pioniers telde één vrouw.

De conclusies uit dit onderzoek waren – op basis van observaties en gerichte vragen tijdens de meetings – dat: “gemeentestichters in Nederland een missionaire spiritualiteit hebben, doorgaans jong zijn, taak- en doelgericht zijn en beschikken over veel verbeeldingskracht en communicatief vermogen binnen het kader van deze doelgerichtheid.”¹⁷

De onderzoekers raden vervolgens aan het bovenstaande profiel te gebruiken voor assessments. Opnieuw zou ik hier een kritische kanttekening bij willen plaatsen. Het is erg aannemelijk dat dit type leiderschap past bij de bestaande gemeentestichtingen en in ieder geval past bij de persoonlijkheid van veel mannelijke gemeentestichters. Er moet echter tegelijkertijd op gewezen worden dat de organisatiekenmerken zijn geformuleerd naar aanleiding van de analyse van gemeentestichtingen die vooral door mannen zijn gesticht. Daarna zijn de persoonlijkheidskenmerken vooral bij mannen getoetst en is het aannemelijk dat het onderzoek grotendeels door mannen is uitgevoerd. Het zou dan niet verwonderlijk zijn dat vooral mannen uit de bus komen als de beste gemeentestichters. Een indicatie hiervoor is al dat de zeer brede communicatieve eigenschap is samengevat tot één persoonlijkheidskenmerk, terwijl dit juist een kenmerk is waar vrouwen sterker in zijn en meer variatie in tonen. Eigenschappen die neutraal of mannelijk zijn zoals creativiteit en verbeeldingskracht of een praktische instelling en doelgerichtheid worden echter breder uitgemeten door ze uit elkaar te trekken, terwijl het de vraag is of dit werkelijk nodig is.

In de komende paragrafen passeren een aantal eigenschappen van vrouwelijke leiders de revue en de wijze waarin zij hier verschillen met mannelijke leiders. Om na te gaan in hoeverre deze verschillen van invloed zijn op het functioneren van vrouwen als gemeentestichters, zal ik telkens bespreken hoe de eigenschappen zich verhouden tot de bovenstaande lijst van persoonlijkheidskenmerken. Een lijst waarvan men meent dat deze de nieuwe standaard moet worden bij assessments van toekomstige gemeentestichters en die dus mogelijk veel invloed zal uitoefenen in het rekruteren en beoordelen van gemeentestichters.

Voor ik echter verder ga, is het goed om –opnieuw vanuit zorgvuldigheid - eerst stil te staan bij het volgende. Wanneer mannen en vrouwen vergeleken worden, is het mogelijk om de overeenkomsten te benadrukken waardoor het lijkt alsof er vrijwel geen verschillen zijn. Het is ook mogelijk om de verschillen te benadrukken, zodat het lijkt alsof er vrijwel geen overeenkomsten zijn. Met de volgende paragraaf over empathisch vermogen zal ik dat verder duidelijk maken.

Het geldt echter niet alleen voor empathisch vermogen, maar voor alle eigenschappen die worden toegeschreven aan respectievelijk mannen of vrouwen. Sommige auteurs stellen dan ook voor om niet zozeer te spreken over twee geslachten, die complementair zouden zijn, maar om te spreken van een geslacht waarin het mannelijke en vrouwelijke twee uiteindes zijn van een continuüm.¹⁸ Hier houd ik echter het gangbare model aan van twee aparte geslachten.

¹⁷ Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint*, p. 295-296

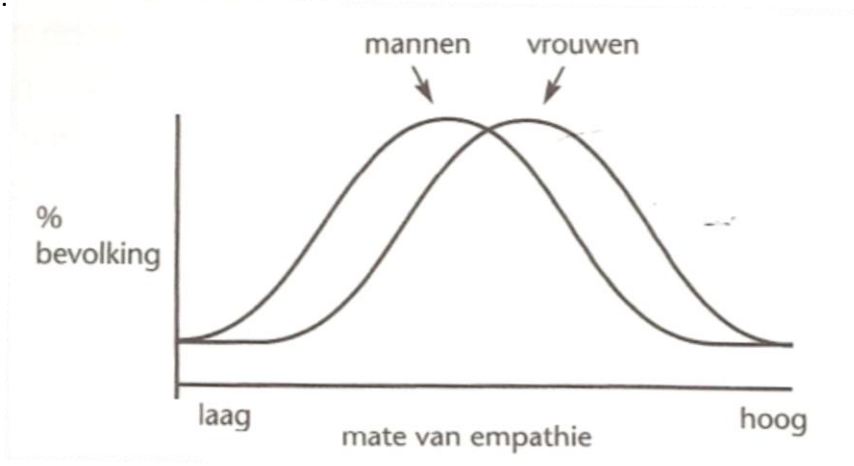
¹⁸ Thatcher, A. (2011) *God, sex and gender. An introduction*. Chichester: Wiley-Blackwell, p. 6-12

1.2. De kenmerken van vrouwen in vergelijking met mannen

Meer empathisch vermogen

De psycholoog Martine Delfos laat in haar boek 'Verskil mag er zijn' zien hoe er op verschillende manieren kan worden omgegaan met het verschil in empathie tussen mannen en vrouwen. Ze haalt daarbij onder andere onderzoek aan van hoogleraar ontwikkelingspsychopathologie Simon Baron Cohen, die de mate van empathie heeft gemeten bij mannen en vrouwen. Uit zijn resultaten blijkt dat vrouwen hier over het algemeen hoger scoren dan mannen. Dit maakt hen bij uitstek geschikt om competenties te ontwikkelen op het gebied van persoonlijkheidskenmerk 4: het vermogen om op een toegankelijke manier goed met mensen om te gaan.

Wanneer ik zeg dat ze empathischer zijn, zeg ik niet dat alle vrouwen empathischer zijn dan alle mannen. De werkelijkheid ligt genuanceerder en zoals beloofd zou ik dat hier uitleggen. Het onderzoek van Baron Cohen toont aan dat empathisch vermogen bij vrouwen gemiddeld sterker is ontwikkeld, wanneer de definitie van dit vermogen luidt: de capaciteit om zich een voorstelling te maken van wat er in een ander omgaat. In de onderstaande tabel wordt echter duidelijk dat het verschil tussen mannen en vrouwen, als het gaat om dit soort empathie, zich vooral in de marges bevindt. De mensen die extra hoog scoren op empathie zijn vrouwen en de mensen die extra laag scoren zijn mannen. Er blijft echter een groot middenstuk over waarin mannen en vrouwen hetzelfde scoren als het gaat om empathie. Verder is het verschil tussen mannen en vrouwen onderling zeer groot en is empathie in de zin van 'gevaarherkenning bij andere mensen' bij mannen beter ontwikkeld.¹⁹



Figuur 1: Normaalverdeling van het empathisch vermogen bij mannen en vrouwen.

Het vermogen zich in te voelen in de volgelingen is voor een leider zeer belangrijk. Dit blijkt niet alleen uit de vierde persoonlijkheidskenmerk, maar ook uit de definitie van leiderschap in de inleiding. In deze definitie, van godsdienstpsycholoog dr. J. van Saane, gaat het er bij leiderschap om dat er een wederzijdse beïnvloeding plaats vindt tussen leiders en volgers. Deze beïnvloeding is erop gericht het werk gedaan te krijgen, maar ook het welzijn van de groep en de leden te verhogen. Idealiter benaderen leiders hun volgers daarom met begrip en op directe en diplomatieke wijze.²⁰

Delfos noemt in hoofdstuk 4 van haar boek nog een andere functie van het sterkere empathische vermogen van vrouwen. Deze functie is dat het vrouwen in staat maakt om onder elkaar een hogere plaats in de hiërarchie te bewerkstelligen en veiligheid te verwerven.

¹⁹ Delfos, M. (2008) *Verskil mag er zijn. Waarom er mannen en vrouwen zijn*. Amsterdam: Bert Bakker, p. 33-38

²⁰ Saane, J. van. (2012) *Geloofwaardig leiderschap*, p. 16

Dit vereist waarschijnlijk nadere toelichting, omdat het vaststellen van hiërarchieën over het algemeen gezien wordt als mannelijk gedrag. Delfos baseert haar theorie op haar analyse van diverse video-opnames, waarin groepjes van jongens of meisjes bepaalde samenwerkingsopdrachten moesten uitvoeren. Op deze opnames zag ze dat zowel de jongens als de meisjes hiërarchieën vast stelden, maar dat de jongens dit over het algemeen minder subtiel deden. Door middel van hun voorkeursgedrag voor competitie meten zij hun plaats in de hiërarchie af op een meer tastbare en zichtbare manier. Wanneer jongens volwassen worden, verandert alleen hetgeen waarmee gestreden wordt. Voor jongens van basisschoolleeftijd ligt de nadruk op krachtmetingen en naarmate de jongens ouder worden komen daar andere zaken bij als intelligentie, naamsbekendheid, geld en het aantrekken van belangrijke taken.

De jongens vielen dus meer op in hun pogingen een hiërarchie te vormen. De meisjes pakten het op de video-opnames anders aan. Door middel van verbale, maar vooral ook non-verbale communicatie, laten zij zien dat zij aardig zijn. De andere meisjes zullen aardig gedrag belonen en onaardig gedrag bestraffen. Dit laatste gebeurt ook subtiel door bijvoorbeeld een afkeurende blik, enkele scherpe woorden of geroddel achter de rug van die persoon om.

De manier waarop vrouwen de hiërarchie vast stellen, heeft als voordeel dat het inspeelt op de sterke kanten van veel vrouwen (zoals empathie) en hun voorkeursgedrag. De nadelen zijn dat het bewerkstelligen van een hiërarchie veel complexer is, vanwege de subtiliteit van de signalen. Dit leidt tot meer onzekerheid (wie heeft er de leiding?) en angst over de eigen plaats (wie vindt mij aardig? Wat mag ik wel en niet zeggen?).

Een ander nadeel is dat het 'aardig gevonden worden' weinig hulp biedt in het veroveren van een plaats in de mannelijke hiërarchie en zelfs averechts kan werken. Mannen herkennen namelijk minder goed de manier waarop vrouwen tot een hogere plaats in de hiërarchie komen, waardoor hun aardig-zijn niet of minder het gewenste effect heeft. Daarnaast kan het zelfs een averechtse uitwerking hebben, omdat het gedrag van vrouwen in het mannelijke systeem het gedrag is van een persoon die lager op de ladder staat.

Het is hier niet mogelijk om een volledige uitleg te geven van dit complexe systeem van hiërarchiebepaling bij mannen en vrouwen en het onderzoek waarop dit is gebaseerd. Daarvoor verwijs ik graag naar het werk van Martine Delfos.²¹ Ik ga nu verder met de consequenties die dit heeft voor vrouwelijke gemeentestichters.

Dat vrouwen het belangrijk vinden om aardig gevonden te worden, kan als voordeel werken. Als gemeentestichter zullen zij geneigd zijn te investeren in goede onderlinge relaties en sneller in staat zijn om mensen emotioneel aan zich te binden.

Het nadeel is dat pionieren vaak het risico met zich meebrengt dat je mensen op de tenen trapt. De denominatie waarbinnen het project opereert, kan bijvoorbeeld kwaad worden op een plan om vrouwen of homo's in leidinggevende posities aan te stellen of soepeler om te gaan met de regels omtrent samenwonen, kerkmuziek, sacramenten, enzovoort. Als gemeentestichter zul je echter toch het welzijn van de eigen gemeentestichting zoveel mogelijk voor ogen moeten houden, wat onbedoeld kan inhouden dat je tegen de haren van je achterban instrijkt.

Naast de denominatie is de kans groot dat je als pionier ook op de tenen trapt van betrokken medewerkers, die het niet eens zijn met de koers die de gemeente vaart of de beslissingen die worden genomen. Opnieuw moet de pionier hier het projectdoel voorop durven stellen en knopen durven door te hakken, zelfs als dit betekent dat hij of zij daarmee onaardig wordt gevonden.

Het is een zware overdrijving om te stellen dat vrouwen hiertoe niet in staat zouden zijn. Het is echter wel zo dat ze er zwaarder aan kunnen tillen wanneer ze aangevallen worden op hun persoon vanwege de zakelijke beslissingen die ze nemen. De angst hiervoor – in combinatie met de hierna volgende factoren - zou hen er mogelijk zelfs van kunnen weerhouden om überhaupt aan pionieren te beginnen.

²¹ Delfos, M. (2008) *Verskil mag er zijn*, p. 153-167

Voorkeursgedrag tot verzorgen (in plaats van competitie)

Het standpunt van Delfos is dat de verschillen tussen mannen en vrouwen voornamelijk terug te voeren zijn op 'voorkeursgedrag'. Vanaf de eerste dagen na de geboorte vertonen mannelijke en vrouwelijke baby's al ander voorkeursgedrag. Mannelijke baby's kijken meer naar voorwerpen en vrouwelijke baby's kijken meer naar gezichten. Dit bepaald hoe de hersenen georganiseerd worden.

Het voorkeursgedrag betreft niet zozeer de vraag naar wat mannen en vrouwen *kunnen*, maar welke manier van denken en handelen hun voorkeur heeft. Het volgende voorbeeld uit haar boek illustreert dit:

“Een man en een vrouw interviewen samen een derde persoon. Zij hebben een opnameapparaat bij zich. De man bekijkt het apparaat, friemelt er wat aan en zegt tegen de vrouw: ‘Weet jij hoe dit apparaat werkt?’ De vrouw antwoordt met haar handpalmen kenmerkend als stopteken in de lucht geheven: ‘Ik ben helemaal niet technisch!’ De man zegt vervolgens licht geërgerd: ‘Ik ben ook niet technisch, maar je weet toch altijd wel een paar dingetjes!’ De vrouw vult aan: ‘Ik weet niets van apparaten, ik kan thuis niet eens de video bedienen.’ De man probeert het apparaat zonder succes aan de praat te krijgen, en geeft het aan de vrouw: ‘Het lukt me niet om hem aan te krijgen. Kan jij hem aandoen?’ En de vrouw zet hem zonder aarzeling aan.”

Zelf ben ik ook een voorbeeld tegen gekomen in de kerkelijke wereld. Dat ging ongeveer als volgt:

“Een man en een vrouw hebben samen een gemeente gesticht. De gemeente komt bij hen thuis, maar de ruimte wordt na een aantal jaren een beetje krap. Ze komen tot de conclusie dat een nieuwe ruimte nodig is. De man zegt: “We kunnen het beste naar het grote gebouw verhuizen aan de rand van de wijk. Daar is genoeg ruimte om als gemeente door te groeien en alle activiteiten te organiseren.” De vrouw antwoordt daarop: “Dat gebouw is een stuk verder weg en heeft een aantal trappen. We zullen bij het kiezen van de locatie zorgvuldig rekening moeten houden met hoe mevrouw Janssen daar met haar rollator komt en meneer de Vries die zo slecht ziet en het gezin van Clara met het kind in de rolstoel.”

De meer strategische insteek van de man en de meer zorggerichte insteek van de vrouw zijn anders, maar toch allebei belangrijk voor de nog jonge gemeentestichting.

De verklaring voor de hierboven beschreven gebeurtenissen ligt volgens Delfos in de hersenen van de man en de vrouw. Als de vrouw bij de eerste vraag van de man (‘Weet jij hoe dit apparaat werkt?’) haar hersenen onderzoekt op techniek, kan ze bijna niets vinden. Daar is haar antwoord op gebaseerd (‘Ik ben helemaal niet technisch’). Techniek zit niet in haar voorkeursgedrag. Haar hersenen zijn niet georganiseerd op de werking van dingen, maar zijn gericht op mensen. Bij de tweede vraag (‘Het lukt me niet om hem aan te krijgen. Kan jij hem aandoen?’) wordt ze benaderd via hulp. Als de vrouw haar hersenen onderzoekt vanwege een hulpvraag, gaan heel haar hersenen open, ook techniek, en kan ze het probleem oplossen. Via haar vrouwelijke voorkeursgedrag, namelijk zorg, blijkt ze dus weldegelijk technisch te zijn.

Het voorkeursgedrag van vrouwen is dus, op basis van haar mensgerichtheid, de zorg voor de ander. Het voorkeursgedrag van mannen is competitie. Technische vaardigheden worden ontwikkeld omdat een onbekend voorwerp hun belangstelling prikkelt en hun competitiedrang het voorwerp aan te kunnen (te onderwerpen). Waar vrouwen een database van menselijk gedrag opbouwen door naar mensen te kijken, bouwen mannen een database van technische kennis op door materiaal te onderzoeken. Wanneer vrouwen tot technische uitvindingen komen, is dit vaker dan bij mannen gebaseerd op een signaleerde hulpvraag van een ander mens.²²

Wat heeft dit nu te maken met leiderschap en gemeentestichting? Om een leider te worden is een zekere competitiedrang nodig. Het moet voldoening geven om iets te bereiken en jezelf te

²² Delfos, M. (2008) *Vershil mag er zijn*, p. 86-91

onderscheiden van je medemensen. Deze voldoening is nodig om de offers te kunnen brengen, die nodig zijn om dat doel te bereiken.

Competitiedrang zie ik in het ideaalplaatje dan terug in eigenschappen als sterk(er) moeten zijn (2), doelgericht zijn (6), offers kunnen maken voor het projectdoel (3), anderen kunnen en willen overtuigen van de eigen mening (1), taakgericht zijn (5), zaken kunnen laten wijken (zoals pastoraat!) om het projectdoel te halen (6) en uitblinken door bijzondere creativiteit (8) en visie (9).

Mogelijk springt bij het woord competitiedrang het beeld voor ogen van de niet zo sympathieke mannelijke carrièrejager, die gaat voor het grote geld, de dure auto en de mogelijkheid mindere collega's de baas te kunnen zijn. Dit beeld houdt geen rekening met het feit dat we hier zeer genuanceerd over voorkeursgedrag spreken, dat wordt aangevuld met allerlei andere karaktereigenschappen en normen en waarden. Bovendien houdt het geen rekening met de enorme diversiteit aan doelen die kunnen worden nagestreefd.

Zo kan zowel competitiedrang als zorggedrag ten gunste van gemeentestichting worden ingezet. Wanneer we terugblikken naar de lijst met persoonlijkheidskenmerken, moeten we voor zorggedrag wel even tussen de regels door lezen.²³ Zo is het interessant om te lezen dat er slechts één kenmerk is, dat nader ingaat op het belang van goed contact met de mensen waarmee gewerkt wordt (gerelateerd aan het voorkeursgedrag voor zorg), terwijl meerdere kenmerken gerelateerd zijn aan de mannelijke competitiedrang.

Daarnaast valt het niet te ontkennen dat succesvolle gemeentestichters veel bewondering oogsten binnen de kerkelijke wereld. Een naam maken voor jezelf doe je door het schijnbaar onmogelijke te bereiken: mensen bekeren en een kerk laten groeien.

Let wel, ik spreek hier over voorkeursgedrag. Dit betekent dat mannen en vrouwen in het algemeen gesproken een bepaalde voorkeur hebben voor de wijze waarop zij hun leven en hun idealen vorm geven. Stel dat een man en een vrouw allebei het ideaal hebben om mensen te bereiken met het evangelie. Het is dan waarschijnlijker dat de man zal kiezen om te gaan pionieren met een gemeentestichtingsproject, omdat dat meetbaar resultaat geeft en de mogelijkheid geeft zichzelf en het project te profileren. Voor de vrouw is het waarschijnlijker om een werkomgeving te kiezen, zoals een bestaande en niet al te grote kerk, waarin zij door middel van persoonlijke pastorale gesprekken mensen kan begeleiden op hun spirituele zoektocht. Dit gedrag komt overeen met het fenomeen dat wanneer vrouwen predikant worden, zij relatief vaker in kleine (plattelands)kerken voorgaan (hoewel ook andere factoren hierop van invloed zijn).²⁴

Voorkeursgedrag is dus niet zozeer een verschil in normen en waarden of capaciteiten, maar een verschil in de neiging tot de manier waarop dit wordt nagestreefd. Een interessante vraag zou dus kunnen zijn op welke manier (de beeldvorming van) de activiteit van gemeentestichting zo kan worden vormgegeven dat het voorkeursgedrag van vrouwen meer wordt aangesproken.

Leren

Delfos bespreekt ook waarom vrouwen over het algemeen beter presteren op school en mannen beter presteren in de samenleving. Volgens haar zijn op dit gebied in feite de oude verschillen tussen mannen en vrouwen in een nieuw jasje gestoken. Al in het begin van de 20^e eeuw observeerde de psycholoog Heymans dat vrouwen beter functioneerden op school door hun goede kortetermijngeheugen, trouw collegebezoek, ijver, zelfdiscipline, ordelijkheid en grotere volgzzaamheid. Het vrouwelijk brein kan grote hoeveelheden informatie verwerken en met elkaar verbinden. Het is bij uitstek een generalistisch brein, dat bovendien sociale interacties vaak razendsnel kan inschatten. Mannen hebben meer een specialistisch brein, waardoor ze vaker zullen uitblinken op specifieke kennisgebieden, en zullen vanuit competitiedrang eerder de voorkeur geven aan prestaties in de

²³ Mogelijk omdat de lijst is opgesteld door een mannelijke auteur en is gestaafd aan een empirisch onderzoek onder voornamelijk mannelijke gemeentestichters. Dat de kenmerken passen bij competitief gedrag wordt dan als normaal beschouwd en niet verder bevraagd.

²⁴ Howe, E.M. (1982) *Women and church leadership*, Grand Rapids: Zondervan, p. 189-190;
Saane, J. van. (2012) *Geloofwaardig leiderschap*, p. 58-59

samenleving. Leren doen zij bij voorkeur door middel van *trial and error*, terwijl vrouwen er bij het leren de voorkeur aan geven om eerst informatie te vergaren en vervolgens de taak op de juiste manier uit te voeren.²⁵

Zowel het mannelijke als vrouwelijke brein biedt voordelen op het gebied van gemeentestichting. Voor vrouwen is dit de mogelijkheid om snel sociale situaties en relaties in te schatten en theoretische kennis van verschillende deelgebieden te vergaren, te integreren en toe te passen. Voor mannen is het de neiging om te leren door middel van *trial and error*. In de huidige tijd is leren door *trial and error* in het bijzonder een voordeel, omdat het werkveld van gemeentestichting nog een relatief onontgonnen gebied is. Er zijn vrijwel geen opleidingen beschikbaar om er meer over te leren en de meeste literatuur is nog zeer recent. Bovendien is elk project op zich een kwestie van pionieren, wat automatisch *trial and error* met zich meebrengt. De lijst met persoonlijkheidskenmerken laat dit ook zien. De gemeentestichter moet out of the box denken en creatief zijn. Dat betekent vooral veel uitproberen, beproeven en leren van wat goed en fout gaat.

Balanceren werk en gezin

Martine Delfos vergelijkt in haar boek de emancipatie van de vrouw in Amerika met de emancipatie in Nederland. In Amerika lijkt de vrouw geëmancipeerder, omdat ze vaker fulltime werkt. Dit is echter meer een noodzaak, omdat vrouwen daar minder op sociale zekerheid kunnen rekenen en ze kunnen hun baan en verzekering verliezen als ze part-time willen gaan werken. Part-time werken is daar niet beschermd, zoals het in Nederland is.

Het is daarom vreemd dat emancipatie zo vaak gelijk gesteld wordt met fulltime werken en een goed salaris. Emancipatie betekent in de eerste plaats echter bevrijding, aldus Delfos. Ze baseert zich hierbij op het onderzoek van de Amerikaanse auteur Suzan Pinker, die Nederland een emancipatoir paradijs noemt. Voor de Nederlandse vrouw is emancipatie niet zozeer gelegen in prestaties op het gebied van carrière, maar op de grotere vrijheid om het leven naar eigen voorkeur in te richten. Daarom kiezen veel vrouwen, of ze nu kinderen hebben of niet, voor part-time werk. Al heeft dit laatste ook te maken met het opleidingsniveau en daarmee de grotere mogelijkheid om te kiezen voor werk dat zij graag doet.

Hoewel part-time werken dus niet volledig samenhangt met de noodzaak om voor kinderen te zorgen, speelt dit volgens Delfos voor vrouwen over het algemeen wel meer een rol als ze jongvolwassen zijn (ongeveer 20-40 jaar). Vroeg carrière maken en het werk boven het gezin plaatsen past meer bij jonge mannen. In de leeftijd van 20-40 jaar zijn zij namelijk meer competitief ingesteld (dan vrouwen en oudere mannen) en het wordt ook van hen verwacht. Rond de middelbare leeftijd moet je iets van jezelf gemaakt hebben.

Vrouwen willen hun kinderen en gezin voldoende voorrang geven, wat tot op zekere hoogte ook een noodzaak is in verband met hun biologische klok. Daarnaast willen zij ook de relaties buiten het gezin niet verwaarlozen.

Dit brengt hen wel in een lastige situatie. Vanuit de drang aardig gevonden te worden, voldoen ze aan de verwachtingen van de maatschappij door een opleiding te volgen en carrière te maken. Vanuit diezelfde drang proberen zij tegelijkertijd tegemoet te komen aan de verwachtingen van het gezin, de vriendschappelijke relaties en eventuele organisaties waar zij bij betrokken zijn (bijvoorbeeld de kerk).

Het succes waarmee de vrouwen de verschillende verwachtingen balanceren verschilt per persoon. Bovendien geven vrouwen, zoals ik al zei, de voorkeur aan de grotere keuzevrijheid die zij dankzij de emancipatie hebben om hun eigen leven in te richten. Toch ontstaat er bij jonge vrouwen vaker dan bij jonge mannen een gevoel van schuld door (vermeend) tekortschieten, dan een gevoel van tevredenheid vanwege de overwinningen die in de onderlinge maatschappelijke competitie worden geboekt. Op het gebied van werk gelden namelijk dezelfde verwachtingen voor hen als voor de jonge, competitieve mannen, die meer investeren in hun werk dan in hun gezin. Terwijl op het

²⁵ Delfos, M. (2008) *Vershil mag er zijn*, p. 140-145

gebied van het gezin nog dezelfde verwachtingen gelden als voor de oudere generatie vrouwen, die vaak van het huishouden en de zorg voor het gezin hun expertise hadden gemaakt.²⁶

Wanneer we weer kijken naar de lijst met persoonlijkheidskenmerken voor gemeentestichters, vallen mij met name kenmerk twee en drie op als het gaat om dit onderwerp: de gemeentestichter is energiek en de gemeentestichter is flexibel.

Als het gaat om de omgang met energie zijn de jonge mannen hier in het voordeel. Zij bezitten namelijk meer testosteron, wat zich uit in meer naar buiten gericht actief gedrag. Bovendien hebben zij meer energie over, omdat het zeer waarschijnlijk is dat als zij een gezin hebben hun vrouw meer zorgt voor het huishouden en de kinderen.

Dit betekent niet zozeer dat vrouwen minder energiek zijn, maar zij gebruiken hun energie minder voor naar buiten gerichte activiteiten. Mannen zullen bijvoorbeeld eerder een symposium bezoeken om met elkaar te delen wat ze bereikt hebben en hoe ze dat hebben gedaan. Vrouwen zullen eerder een vriendin bellen om met haar al haar overpeinzingen te bespreken (waarvan zij er waarschijnlijk ook meer heeft dan de man). Beiden vergen energie, maar het eerste is meer naar buiten gericht en het tweede meer naar binnen.



Afbeelding 2: Een symposium over missionair leiderschap²⁷

‘Naar buiten gericht’ is hier een belangrijk begrip. Vrouwen werken namelijk meer dan mannen,²⁸ maar zij besteden hun energie vaker op een minder zichtbare manier. Bovendien verdelen zij hun energie over meerdere deeltaken.

Vrouwen krijgen wel op middelbare leeftijd meer testosteron en zijn dan dus eerder geneigd tot ‘naar buiten gerichte’ activiteit. Het probleem is hier dat gemeentestichters over het algemeen jong zijn en dat de oudere leeftijd weer andere nadelen kan hebben (zoals een kleinere neiging om out-of-the-box te denken en een grotere neiging om volgens vaste patronen te werken).

Naast het belang van energiek zijn, is flexibiliteit volgens het overzicht van persoonlijkheidskenmerken ook belangrijk. Interessant is dat als eerste voorbeelden het gezin en het wonen genoemd worden als gebieden waarop flexibiliteit van toepassing is.

Dit past in het plaatje van de jongere man die de prioriteit geeft aan het werk, waardoor de belangen van het gezin of zelfs de leefomstandigheden soms moeten wijken. Ook voor het gemeentestichtingswerk moet het gezin offers maken. De ouder moet immers veel energie kunnen besteden aan de gemeente en daarvoor hard werken op ongeregelde tijden (kenmerk 2). Bovendien kiezen gemeentestichters er geregeld bewust voor om juist naar achterstandswijken in de stad te

²⁶ Delfos, M. (2008) *Vershil mag er zijn*, p. 136-137; 168-170

²⁷ <http://www.proclama.nl/?m=201302> (geraadpleegd op 1 maart 2013)

²⁸ Delfos, p. 251

verhuizen. Dit biedt voordelen voor het gemeentestichtingswerk, maar verhoogt niet altijd de kwaliteit van leven voor het gezin.

Dit betekent niet dat dergelijke zaken niet van een gezin gevraagd mogen worden, maar het laat wel zien vanuit welke prioriteiten beslissingen worden genomen. Dat die prioriteit meer bij de gemeente ligt, is geen vanzelfsprekende zaak. Het is voor vrouwen meer natuurlijk gedrag om in gelijke mate flexibiliteit te vertonen in zowel de gemeente als het gezin of zelfs de prioriteit te leggen bij het gezin.

Mogelijk kan worden aangevoerd dat de lijst met persoonlijkheidskenmerken bedoeld is om het ideale gedrag te beschrijven van een persoon die een gemeente sticht en het dus vanzelfsprekend is dat deze gemeente centraal staat. Daar zou echter tegen in kunnen worden gebracht dat een gemeentestichter die zijn gezin ondergeschikt maakt aan het werk niet integer is en bovendien de relaties verwaarloosd die het meest belangrijk zijn voor zijn of haar eigen emotionele stabiliteit.

Waar mannen in het voordeel zijn als het gaat om energie en flexibiliteit ten gunste van het werk, zijn vrouwen in het voordeel als het gaat om het balanceren en integreren van werk en gezin of het omgaan met nieuwe mensen.

1.3. De kenmerken van vrouwelijke leiders in vergelijking met mannelijke leiders

In dit tweede gedeelte stap ik over van de bespreking van algemene mannelijke en vrouwelijke eigenschappen naar een analyse van de leiderschapkenmerken van beide sekses. Ik bespreek deze kenmerken alleen voor zover ze relevant zijn voor de context van gemeentestichting.

Voorkeur voor samenwerking – gedeeld leiderschap

Volgens Delfos kunnen de verschillen tussen mannen en vrouwen herleid worden tot verschillen in de hormonale huishouding en de hersenontwikkeling bij beide geslachten. De ontwikkeling van vrouwen draagt bij aan een voorkeur voor overleg en samenwerking. Met name het hormoon testosteron is hierin bepalend. Wanneer vrouwen op kunstmatige wijze meer testosteron krijgen toegediend, neemt hun neiging tot samenwerking af. Hieruit volgt dat mannen, die dit hormoon in grotere mate produceren, van nature minder geneigd zijn tot samenwerking dan vrouwen.²⁹

De voorkeur van vrouwen om samen te werken, is voor de auteurs van het gemeentestichtings-handboek 'Als een kerk opnieuw begint' een van de redenen om te pleiten voor gedeeld leiderschap. Met gedeeld leiderschap wordt bedoeld dat men werkt in een klein en egalitair leiderschapsteam, waarin de medewerkers elkaar aanvullen. Het voordeel voor vrouwen wordt door de auteurs op deze manier verwoord:

“Een derde argument voor gedeeld leiderschap in een kerkplanting is dat dit meer gelegenheid biedt aan vrouwen om daaraan bij te dragen. Er zijn sterke aanwijzingen dat de leiderschapstijl van vrouwen in het algemeen democratischer en meer participatief is dan die van mannen.”³⁰

Een voordeel hierbij is dat de Nederlandse cultuur, in vergelijking met de Angelsaksische cultuur, meer feminien is:

“In Nederland worden stereotype sekserollen niet erg uitgemeten en het wordt ook niet gewaardeerd als mensen zich zo gedragen. In Angelsaksische culturen bestaat daarentegen veel waardering voor de sterke, eenzame leider die als de spreekwoordelijke ‘man’ te werk gaat. Om raad vragen aan ondergeschikten of hen laten meebeslissen wordt in zo’n cultuur al snel als zwakgebod beschouwd. In ‘feminie’ culturen hecht men daarentegen meer waarde aan samenwerking, gezamenlijke besluitvorming, solidariteit en dienstbaarheid. Leiderschap wordt in Nederland meer geassocieerd

²⁹ Bron terugvinden.

³⁰ Noort, G., e.a. (2008) *Als een kerk opnieuw begint*, p. 298

*met teambuilding, goed kunnen overleggen en anderen laten meedoen in het nemen van beslissingen.*³¹

Als het imago van de gemeentestichter verandert van de solitaire 'pionierpredikant' (een term uit de PKN) naar een beeld van een egalitair en hecht team, dan zou dat beeld volgens mij aantrekkelijker kunnen zijn voor vrouwen. Daarbij is het wel een punt van bezinning of het team werkelijk zo egalitair is als het pretendeert te zijn. Wanneer men zich niet bewust is van man-vrouwverschillen en de invloed van vele eeuwen van scheve verhoudingen tussen mannen en vrouwen, kan er op kleine schaal toch sprake zijn ongelijk(waardig)heid.

Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de mannen binnen het team meer vrijheid hebben en het leuker vinden om de externe communicatie te verzorgen. Hierdoor wordt weer de indruk gewekt, in ieder geval bij de buitenwereld, dat de mannelijke gemeentestichter de meest belangrijke rol speelt en daarmee het meest bepalend is voor het succes van het project.

Ook is het mogelijk dat de mannelijke manier van besluitvorming op gespannen voet komt te staan met de vrouwelijke manier van besluitvorming. Mannen zullen meer geneigd zijn hun standpunt te poneren als stelling, terwijl vrouwen meer geneigd zijn een standpunt voor te leggen in vraagvorm. Voor mannen geldt immers het competitieve voorkeursgedrag, waardoor het iets belangrijker is te laten zien dat je wat in te brengen heb. Bij vrouwen speelt het voorkeursgedrag voor zorg een belangrijke rol en in het verlengde daarvan het belang aardig gevonden te worden. Zij zullen dus voorzichtiger zijn in hun bewoordingen om te voorkomen dat ze bijvoorbeeld bazig worden gevonden (en daarmee onaardig).

De bovenstaande voorbeelden zullen zich waarschijnlijker subtiel(er) voordoen. De mannelijke gemeentestichters zullen niet met hun vuist op tafel slaan uit competitieve heerszucht en zij zullen bovendien heel goed het belang van overleg en teamwork inzien. De vrouwelijke gemeentestichters zullen vaak assertieve, goed ontwikkelde vrouwen zijn die prima een discussie kunnen voeren. Daarin speelt mee dat de Nederlandse cultuur een 'feminiene' cultuur is, waardoor deze verschillen verder worden verzacht.

Dat neemt niet weg dat zelfs in subtiele vorm deze neigingen in de mannen en vrouwen voor ongelijkheid kunnen zorgen. Vergeet niet dat de meeste vrouwen juist heel goed zijn in het oppikken van zulke subtiele communicatieve nuances en dat zij deze serieus nemen. Dit is vergelijkbaar met de capaciteit van mannen om de subtiliteiten van de machtsstrijd op het werk te doorgronden en dit serieus nemen.

Gedeeld leiderschap biedt dus zeker meer kansen voor vrouwen om te werken op een manier, die hen het meeste ligt. Daarnaast biedt deze vorm van leiderschap ook andere voordelen, zoals de mogelijkheid om te overleggen, de waarborging van continuïteit en de mogelijkheid om leiders in te zetten op hun sterke kanten. Deze kansen worden echter bedreigd als men de dynamiek tussen mannen en vrouwen niet kritisch onderzoekt.

Jonge en oude vrouwelijke leiders

Volgens de auteurs van 'Als een kerk opnieuw begint' blijkt dat gemeentestichters vaak jong beginnen. Dit brengt bepaalde voordelen met zich mee, zoals een grotere flexibiliteit en meer capaciteit om out-of-the-box te denken. Volgens Delfos is de jongvolwassenheid voor mannen bovendien de ideale leeftijd om iets van zichzelf te maken. Hun testosterongehalte is hoog, ze zijn minder tijd kwijt aan kinderen krijgen en verzorgen en hun drang tot competitie laat zich gelden.

Voor vrouwen ligt dit anders. Onder het kopje 'balanceren tussen werk en gezin' heb ik hier al over verteld. De jaren tussen hun 20^e en 40^e is voor hen vaak de tijd, waarin de biologische klok tikt en zij geneigd zijn hun gezin evenveel of meer prioriteit te geven.

Daar komt bij dat, volgens Delfos, jonge vrouwen een grotere vatbaarheid hebben voor depressie en burn-out. Dit heeft te maken met de manier waarop vrouwen omgaan met angst en stress. Bij angst en stress worden adrenaline en cortisol geproduceerd. Deze hormonen zetten het lichaam aan

³¹ Noort, G., e.a. (2008) *Als een kerk opnieuw begint*, p. 297-298

tot actie. Wanneer niets of te weinig met deze hormonen wordt gedaan, bouwt de stress en de angst zich op.

Testosteron speelt een sleutelrol in het omzetten van angst en stress in handelen. Jonge mannen hebben het meeste testosteron en zullen dus eerder stress in actie omzetten, waardoor het afneemt. Als deze mannen ouder worden, neemt ook hun testosterongehalte af. Bij vrouwen neemt dit echter toe vanaf de middelbare leeftijd.

De kans is bij jonge vrouwen dus groter dat ze te weinig hun stress en angst omzetten in actie en dat de actie die wordt uitgevoerd mild is in vergelijking met wat mannen geneigd zijn te doen, bijvoorbeeld door met vriendinnen te praten. Teveel stress en angst in combinatie met een te laag testosteronniveau leidt tot verminderde actie met als extreem gevolg een depressie of burn-out. Bij een depressie is de persoon vrijwel niet meer in staat tot actie. Bij een burn-out schakelt het lichaam zich voor een deel uit om te voorkomen dat de hormonen van stress en angst zo hoog worden dat het lichaam wordt vergiftigd.

Als ik dit vergelijk met de lijst met persoonlijkheidskenmerken blijkt dat stressbestendigheid en niet-angstig zijn juist erg behulpzaam zijn in gemeentestichtingsprojecten. Er is immers veel onzekerheid en het gehele project moet vaak van de grond af worden opgebouwd. Daarbij zijn fouten haast onvermijdelijk en is het een heel toer om de belangen van verschillende mensen en partijen recht te doen.

In dit specifieke geval hebben jonge mannen dus een voordeel ten opzichte van de jonge vrouwen vanwege de manier waarop ze geneigd zijn met stress om te gaan. Hetzelfde voordeel geldt voor oudere vrouwen, die vanaf de middelbare leeftijd meer testosteron produceren. Dit helpt hen om stress om te zetten in actie, waardoor ze makkelijker de hormonale (emotionele) stabiliteit bewaren.

Er zijn ook andere voordelen voor oudere vrouwen. Zo hoeven zij vaak veel minder tijd te besteden aan de zorg voor het gezin, omdat de kinderen ouder zijn of zelfs al het huis uit zijn. Ook hebben zij meer kennis, waardoor zij vanwege hun specifieke expertise(s) in aanzien stijgen. Zowel mannen als jonge vrouwen vinden het makkelijker een vrouwelijke leider te accepteren, die door haar leeftijd meer kennis heeft opgebouwd. Zij heeft haar sporen verdient. Bovendien associëren we de oudere vrouw met een moederfiguur, waardoor we ook intuïtief geneigd zijn naar haar te luisteren en haar advies en zelfs opdrachten op te volgen.

Er zijn meerdere manieren om met dit verschil tussen mannen en vrouwen om te gaan. Een mogelijkheid is om in het coachen van jonge vrouwelijke gemeentestichters extra aandacht te besteden aan het opbouwen van zelfvertrouwen en voldoende lichaamsbeweging om een buffer te vormen tegen stress en angst. Een andere mogelijkheid is om vrouwen van middelbare leeftijd of ouder meer te betrekken bij het gemeentestichtingsproject. Verder is het ook mogelijk om vrouwen te stimuleren zich meer dan mannen in te zetten als het gaat om het opdoen van kennis en om vrouwen uit te zoeken die in hun leiderschap veel moederlijke kenmerken vertonen. Natuurlijk bevat deze laatste mogelijkheid wel het nadeel dat vrouwen meer kennis zouden moeten hebben om op hetzelfde niveau als mannen te mogen staan (bovendien verhogen deze extra eisen de kans op een burn-out). Ook kan de waardering op de meer irrelevante 'moederlijke' eigenschappen ervoor zorgen dat andere competente vrouwelijke leiders minder snel worden opgemerkt. Verder kan het de stereotype beeldvorming van vrouwen en in het bijzonder vrouwelijke leiders bevorderen.

Als ik spreek over stereotypen bedoel ik overdrijvingen van bestaande nuanceverschillen tussen mannen en vrouwen, die als zeer reëel risico hebben dat ze mannen en met name vrouwen beperken in hun ontplooiingsmogelijkheden. Als er namelijk stereotype verwachtingspatronen van mannen en vrouwen bestaan, is de druk groter (met name voor vrouwen die volgzamer zijn) om hieraan te conformeren. Ook als dit tegen hun eigen aanleg en kwaliteiten ingaat. In deze scriptie heeft de bespreking van de sekseverschillen, op een genuanceerde manier, juist als doel het bevorderen van de ontplooiingsmogelijkheden voor vrouwen en mannen. In de woorden van Martine Delfos, om te emanciperen moet je met de biologische eigenschappen van mannen en vrouwen mee bewegen op een manier die ruimte creëert voor individuele verschillen.

1.4. Conclusie

Al met al zijn er dus verschillen op het gebied van empathie, voorkeursgedrag, leerwijze, balans tussen werk en gezin, samenwerking en de invloed van leeftijd op de uitoefening van het leiderschap. Dit heeft ook gevolgen voor de manier waarop vrouwen invulling geven aan het beroep van de gemeentestichter. In het volgende hoofdstuk toets ik dit in aan de realiteit door de interviews weer te geven van vier vrouwelijke gemeentestichters en deze te analyseren aan de hand van de informatie uit hoofdstuk 1. Ook onderzoek ik welke verwachtingen er onder gemeenteleden van gemeentestichtingen leven en in hoeverre deze verwachtingen corresponderen met hetgeen de vrouwelijke gemeentestichters willen en kunnen doen.

In hoofdstuk 3 zal ik uiteindelijk de hoofdvraag beantwoorden en aanbevelingen formuleren om de verwachtingen die men over gemeentestichters en vrouwelijke leiders heeft beter aan te laten sluiten bij de manier waarop vrouwelijke gemeentestichters daadwerkelijk (willen) functioneren, zodat de verwachtingen bevorderlijk zullen zijn voor de effectiviteit en werktevredenheid van deze en toekomstige vrouwelijke gemeentestichters.

Hoofdstuk 2: Het onderzoek

2.1. Opzet van het onderzoek

In mijn onderzoek wilde ik nagaan welke verwachtingen gemeenteleden hebben van vrouwelijke gemeentestichters. Ik wilde namelijk weten of die verwachtingen mogelijk hun functioneren zouden belemmeren of bevorderen.

Om dit te onderzoeken heb ik een empirisch onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek bestond uit een enquête onder gemeenteleden van een gemeentestichting en vier interviews met vrouwelijke gemeentestichters. Ik heb voor de enquête gekozen, omdat het een goed middel is om in korte tijd een grotere groep mensen te bevragen op hun verwachtingen van gemeentestichters. Op die manier is de representativiteit van de antwoorden verhoogd.

De enquête is uitgevoerd in een gemeentestichting in Noord-Holland. Deze gemeentestichting wordt geleid door een mannelijke gemeentestichter. Ik heb ook de vrouwelijke gemeentestichters van de interviews benaderd met de vraag of ik in hun gemeente de enquête mocht uitvoeren. Dit was echter om diverse redenen niet mogelijk. Eén van de afgehaakte vrouwelijke gemeentestichters heeft nog wel geprobeerd haar teamgenoten via de e-mail de vragenlijst te laten invullen, maar daarop kreeg ik slechts één ingevulde vragenlijst terug. De voormalige gemeentestichter gaf daarbij aan dat het niet beantwoorden van e-mails al een probleem was toen men nog wel samenwerkte.

De mannelijke gemeentestichter kon de link naar de enquête echter in zijn nieuwsbrief plaatsen. Vervolgens hebben in totaal 23 mensen hierop gereageerd en hebben 21 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Hun antwoorden vormen een voorlopig beeld van de verwachtingen, die betrokkenen bij gemeentestichtingen hebben van een gemeentestichter.

In de enquête werd gevraagd naar leeftijd en geslacht, om te kunnen nagaan of er opvallende verschillen zouden zijn tussen verschillende generaties of mannen en vrouwen. Daarna vroeg ik welke associaties ze hadden bij het woord gemeentestichter. Dit had ten eerste als functie om hun denken over het onderwerp op gang te brengen, ten tweede om te peilen of ze de terminologie kenden die in de rest van de enquête zou worden gebruikt en ten derde om door deze - zo open mogelijke - vraag erachter te komen wat als eerste bij hen opkwam aan verwachtingen over gemeentestichters.

Ook vroeg ik waar ze als eerste aan dachten bij het woord 'leider'. Ik gebruik deze termen namelijk afwisselend in mijn scriptie en ik wilde weten in hoeverre deze termen ook voor gemeenteleden inwisselbaar waren. Met andere woorden, zagen ze hun gemeentestichter ook als hun leider en zo ja, op welke manier?

Vervolgens heb ik in vraag 5, 6 en 7 dieper doorgevraagd naar hun verwachtingen van gemeentestichters. Ik vroeg hen om telkens vier eigenschappen, vaardigheden en taken te noemen, die zij persoonlijk het belangrijkste vonden in een gemeentestichter.

In vraag 8 vroeg ik hen vier persoonlijkheidsprofielen (creatief, zorgzaam, daadkrachtig of dienend) van gemeentestichters te beoordelen en in vraag 9 vroeg ik door middel van een meerkeuzevraag in welke vorm het leiderschap in een gemeentestichting het beste kon worden gegoten. Tenslotte vroeg ik in vraag 10 of ze een voorkeur hadden voor een vrouwelijke leider in de gemeente of juist een mannelijke leider in de gemeente.

De gehele vragenlijst is aan deze scriptie toegevoegd en staat in bijlage 1. In totaal hebben 23 mensen gereageerd, die de nieuwsbrief van de gemeentestichting in Noord-Holland ontvangen. Ik beschouw hen op basis van het ontvangen van de nieuwsbrief als betrokken bij de gemeentestichting, ongeacht of er sprake is van een officieel lidmaatschap. Van de 23 mensen hebben 21 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Twee van de 23 haakten halverwege af. Ik heb hun antwoorden wel meegenomen in de verwerking, omdat ik de enquête per vraag analyseer.

In totaal hebben 15 vrouwen (65,2%) en 8 mannen (34,8%) de enquête ingevuld. De leeftijden van de respondenten zijn als volgt verdeeld:

| Leeftijdscategorie | Aantal | Percentage |
|--------------------|--------|------------|
| 1-19 jaar | 0 | 0,0% |
| 20-39 jaar | 11 | 47,8% |
| 40-59 jaar | 8 | 34,8% |
| 60 jaar en ouder | 4 | 17,4% |
| Totaal | 23 | 100% |

De leeftijdsgroep van 1-19 jaar ontbreekt. De leeftijdsgroep van 20-39 is echter ruim vertegenwoordigd, evenals de leeftijdsgroep 40-59.

Naast de enquête onder 23 gemeenteleden, waarin ik vroeg naar hun verwachtingen van gemeentestichters, heb ik ook vier vrouwelijke (ex-)gemeentestichter geïnterviewd. Het doel van deze interviews was om na te gaan welke verwachtingen zij ervaren van gemeenteleden, in hoeverre zij daaraan konden en wilden voldoen en welke invloed de verwachtingen hadden op hun functioneren.

Het interview was een gedeeltelijk gestructureerd interview met 19 tot 23 open vragen.³² Ik heb voor deze structuur gekozen, omdat het mij de mogelijkheid gaf veel onderwerpen aan te kaarten binnen het relatief korte tijdsbestek van anderhalf uur. Tegelijkertijd hadden de geïnterviewden zoveel mogelijk ruimte om hun antwoorden op hun eigen manier te formuleren.

De vragenlijst voor het interview begon met vijf korte vragen over hun biografie (woonplaats, religieuze achtergrond, gezin van herkomst, tijdsbesteding, en dergelijke). Vervolgens vroeg ik ze hun gemeentestichtingsproject te beschrijven en het werk dat zij daarvoor deden. Hierna stelde ik hen drie vragen over hun leiderschap in de gemeente. Ik vroeg hen om dit leiderschap te omschrijven, te vertellen in hoeverre ze zich hierin hebben ontwikkeld en of ze verschillen merkten tussen zichzelf en mannelijke collega's.

In vraag 11 tot 17 vroeg ik naar hun motivatie, hun sterke en zwakke eigenschappen, de balans tussen werk en gezin en opnieuw, of ze in dit opzicht verschillen merkten met mannelijke collega's. De eerste vijf vragen waren vooral bedoeld als kennismaking. Het middengedeelte, de vragen 6-17, onderzochten met name in hoeverre de vrouwen aan de verwachtingen – zoals o.a. uit de enquêtes naar voren kwam – kunnen en willen voldoen. In de laatste vragen, informeerde ik uiteindelijk welke verwachtingen ze zelf ervoeren van hun gemeenteleden, collega's, het kerkverband en nieuwkomers in de gemeente. Ook hier vroeg ik weer door naar eventuele verschillen met verwachtingen richting mannelijke collega's. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2 van deze scriptie.

De vragen 20-23 waren speciaal bedoeld voor de twee gemeentestichters, die waren gestopt met hun gemeentestichtingsproject. Ik wilde voor mijn onderzoek namelijk twee nog werkzame vrouwelijke gemeentestichters interviewen en twee die waren afgehaakt. De nog werkzame gemeentestichters gaven extra inzicht in hoe vrouwen succesvol omgingen met wat er van hen verwacht werd. De afgehaakte gemeentestichters konden in meerdere mate laten zien waar het voor hen juist mis kon gaan en welke rol verwachtingen daarin zouden kunnen spelen. De vragen 20-23 waren er dan ook op gericht om de gang van zaken rond het einde van de gemeentestichting in beeld te krijgen en de rol die de gemeentestichter daarin speelde.

De namen en e-mailadressen van de vrouwelijke gemeentestichters heb ik op verschillende wijzen verkregen. Een naam en e-mailadres kreeg ik van de echtgenoot van de gemeentestichter, die bij mij aan de universiteit hetzelfde vak volgde. Een andere naam ontdekte ik door zelf op internet te zoeken en literatuur over gemeentestichtingsprojecten te lezen. De twee namen en e-mailadressen van de afgehaakte gemeentestichters kreeg ik van een collega van hen, nadat hij hen eerst had

³² Baarda, e.a. (2007). *Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.

geraadpleegd. In totaal heb ik vier personen benaderd voor een interview. Zij stemden dus allemaal in om mee te werken.

Een van de twee nog werkzame gemeentestichters leidt zelfstandig een gemeente. De andere nog werkzame gemeentestichter leidt de gemeente samen met haar man, hoewel zij er het meest intensief bij betrokken is en veel vaker leiding geeft dan hij. Zij wordt hierbij door de gemeenteleden gezien als iemand die in dat leiding geven op gelijke voet staat met haar man. De twee afgehaakte gemeentestichters hebben door een depressie en een burn-out moeten stoppen met hun gemeentestichtingsproject. Dat zij juist allebei tot de zevendedagsadventisten behoren, heeft te maken met mijn zoektocht. Ik moest nog twee afgehaakte gemeentestichters hebben toen ik contact kreeg met de coördinator van de gemeentestichtingsprojecten binnen dit kerkverband. Dat de afgehaakte gemeentestichters allebei bij dit kerkverband horen, zegt dus voor zover ik kan nagaan niets over het kerkverband zelf.

2.2. Onderzoek onder de gemeenteleden

Elf van de 22 geënquêteerde gemeenteleden dachten bij het woord 'gemeentestichter' aan *een persoon die een gemeente sticht en daarbij de eerste stappen neemt*. Twee van hen specificerden deze persoon nader. Eén respondent dacht aan een mannelijk persoon. De andere respondent aan een voorganger.

Op de tweede plaats dachten de respondenten vooral aan *gepassioneerde en enthousiaste personen*. Deze respondenten (4) gebruikten ook bevlogenheid, avontuurlijkheid en 'betrokkenheid' om de gemeentestichter te typeren.

De derde groep, bestaande uit drie respondenten, benadrukte het evangelisatieaspect. Zij dachten primair aan iemand die zich vooral bezig houdt met *het vertellen van het evangelie* aan mensen die niet geloven en die hen bijeenbrengt in een gemeente waarin ook gelovige mensen zitten.

18 van de 23 respondenten vallen dus in deze drie groepen. De resterende respondenten dachten aan een creatieve pionier, iemand die – zeer bewonderenswaardig – Gods Woord vertelt en goede diensten verzorgd die elke week drukker worden, iemand met naastenliefde en zowel leidinggevende als dienende eigenschappen en iemand die opkomt voor de belangen van burgers.

Op de vraag naar de associaties rond het woord 'leider' koppelden 6 van de 22 mensen dit woord expliciet aan de rol van de gemeentestichter/ voorganger en twee mensen dachten aan de Bijbelse notie van herderschap. Dit werd natuurlijk ook gestimuleerd door de voorafgaande vraag naar gemeentestichters. Het laat echter wel zien dat in ieder geval voor een deel van de mensen de rol van gemeentestichter en leider grotendeels samenvalt. De beschrijvingen die verder werden gegeven, laten zich in de onderstaande kernwoorden opsommen (met tussen haakjes het aantal keren dat het kernwoord werd genoemd):

Voortouw nemen (5)
Richting geven (5)
Aansturen/organiseren (5)
Motiveren/ activeren/stimuleren (3)
Delegeren (3)
Inspireren (3)
Overzicht houden/structureren (3)
Initiatieven nemen (2)
Herder (2)
Problemen oplossen of voorkomen (1)
Dienend (1)
Krachtig (1)

Visionair (1)
 Charismatisch (1)
 Liefdevol (1)

Als ik de antwoorden op deze twee vragen analyseer in de termen van gender, leiderschapskenmerken en groepskenmerken, valt op dat de associaties die men bij het woord gemeentestichter en bij het woord leider heeft in grote lijnen overeen komen. In beide gevallen verwacht men een persoon die zich actief opstelt. Hij of zij neemt de eerste stappen, is bevlogen, stuurt mensen aan, geeft aan welke richting men op moet, enzovoort. Het belang van samenwerken, luisteren naar mensen, het bemoedigen van individuele gemeenteleden en het zorgen voor mensen (het voorkeursgedrag van vrouwen), treedt hier niet op de voorgrond. Men wil een krachtige, visionaire pionier. Zoals we zagen in hoofdstuk 1 past dit beeld vooral bij mannen en zullen zij zich vanuit hun voorkeursgedrag voor competitie en hun hogere testosteronniveau zich eerder op deze manier profileren. Hieronder zullen we zien in hoeverre deze eerste associaties staande blijven als de respondenten worden uitgedaagd om dieper na te denken over de gewenste eigenschappen van gemeentestichters.

De nadruk ligt dus vooral op de eigenschappen die passen bij het voorkeursgedrag van mannen. Als de minder genoemde eigenschappen echter ook in ogenschouw worden genomen, vormen de antwoorden een zeer veelzijdig totaalplaatje. Dit plaatje komt overeen met de eigenschappen die genoemd worden in het ideaalbeeld van de gemeentestichter uit paragraaf 1.1, zoals een missionaire spiritualiteit hebben (kenmerk 1), energiek zijn (kenmerk 2), doelgericht zijn (kenmerk 6) en verbeeldingsvermogen hebben (kenmerk 9).

Deze beschrijving van de gemeentestichter/leider heeft ook veel overeenkomsten met de kenmerkende vaardigheden die een (religieus) leider moet hebben tegenover een groep. Dr. J. van Saane beschrijft deze vaardigheden in haar boek 'Geloofwaardig leiderschap'. Voorbeelden zijn: interpersoonlijke vaardigheden (bijv. motiveren, liefdevol zijn), conflicthantering (problemen oplossen), werken met teams (delegeren, aansturen, voortouw nemen), teaching (inspireren), empowerment (activeren) en verandervaardigheden (richting geven, visionair zijn).³³ Opvallend is overigens dat in dit lijstje de interpersoonlijke vaardigheden, het teamwerk en het stimuleren van de ontwikkeling van individuen meer naar voren komt dan bij de antwoorden van de respondenten en het ideaalplaatje uit het handboek voor gemeentestichters.

In de volgende drie vragen, werden de gemeenteleden uitgedaagd om dieper na te denken over wat zij persoonlijk waardeerden bij gemeentestichters. Achtereenvolgens verschijnt een overzicht van de meest gewaardeerde eigenschappen, daarna de vaardigheden en ten slotte de taken.

De eigenschappen heb ik gegroepeerd in de onderstaande tabel. Eigenschappen die veel met elkaar gemeen hebben staan bij elkaar met bovenaan een verzamelterm om het rijtje te typeren.

| Daadkrachtig/enthousiast | Liefdevol/empathisch | Authentiek/betrouwbaar | Stabiel |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------|
| daadkrachtig | Zachtmoedig | openheid | Rustig |
| stimulerend | vergefelijk | transparant/toegankelijk | Kalmte |
| Bevlogenheid | liefdevol | eerlijkheid | Regelmaat |
| duidelijkheid | betrokkenheid op | Eerlijkheid | Evenwichtig |
| Enthousiasme | de ander | integer/discreet | Heeft vrede in |
| enthousiasme | Betrokkenheid | betrouwbaar | zich |
| enthousiasme | Een luisterend oor | betrouwbaar | Geduldig |
| enthousiast | en meelevend | verwelkomend | geduld |
| | interesse in je toont | | |

³³ Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. p. 167

| | | |
|----------------------|-------------------|----------------------|
| enthousiast | luisterend oor | toegankelijk |
| Gedreven | luisterend oor | Betrouwbaarheid |
| aanmoedigend | Liefdevol | Authenticiteit |
| Aanvoerder | liefdevol | Betrouwbaar |
| leidinggevend | liefdevol | trouw en betrouwbaar |
| sterk | dienend | zijn |
| Daadkracht | empathie | |
| Stimulator | inlevingsvermogen | |
| doorzettingsvermogen | vriendelijk | |
| Vasthoudend | Sensitief | |
| ondernemer | begripvol | |
| standvastigheid | niet veroordelend | |
| | zijn | |

| Gelovig | Relativerings- Vermogen | Visionair | Creatief | Diversen |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| -Bewust afhankelijk van God (biddend) | nuchterheid humor/ relativeringsvermogen | visie inspirerend overtuigingskracht | Creativiteit creatief | Gelijkwaardigheid Persoonlijkheid Vertrouwen |
| -Geleid door Gods Geest | realistisch zijn | Visionair Charismatisch | | brede belangstelling |
| -Geestelijk leider | Humor | | | |
| -iemand die in woord en daad een overtuigd Christen is | Positief positief | | | |
| -dat je het fijn vind om naar een dienst te gaan | | | | |

De vaardigheden die gemeenteleden het belangrijkste vinden, staan in de lijst hieronder. Omwille van de lengte van het hoofdstuk geef ik hier alleen de verzameltermen weer en verwijs ik naar bijlage 3 voor de uitgebreide tabellen. Tussen haakjes staat het aantal keren dat er een vaardigheid genoemd is, die onder deze verzamelterm kan vallen. Daaronder staan enkele voorbeelden van woorden die door de respondenten gebruikt zijn.

- **Geloofscommunicatie (11)**
Bijv. theologische kennis en preken
- **Groepscohesie versterken (11)**
Bijv. mensen kunnen samenbinden en kunnen samenwerken
- **Algemene interpersoonlijke vaardigheden (10)**
Bijv. Goede communicatieve vaardigheden en contacten onderhouden
- **Luistervaardigheid (9)**

Bijv. Luisteren en inlevingsvermogen

- **Algemene spreekvaardigheid (8)**
Bijv. Goed spreken en duidelijk uitleggen
- **Organiseren (7)**
Bijv. organiseren en mensen aansturen
- **Inspireren en visie uitzetten (6)**
Bijv. Creatief zijn, durven dromen, duidelijke visie hebben
- **Delegeren (6)**
Bijv. Delegeren en eigen grenzen erkennen
- **Algemene leiderschapsvaardigheden (2)**
Bijv. Goed kunnen leiding geven en dienen

De taken die de respondenten het belangrijkste vinden voor een gemeentestichter zijn:

- **Kerkdienst verzorgen (17)**
Bijv. preken en liederen uitzoeken
- **Overzicht houden/ organiseren (10)**
- **Inzet gemeenteleden stimuleren (9)**
Bijv. Gaven van mensen inzetten, motiveren en delegeren
- **Geestelijk leidinggeven/ pastoraat (8)**
Bijv. Geestelijk leider zijn, advies geven, pastoraat
- **Gemeenschap samenbinden (8)**
Bijeen houden (herder), wijkkringen opzetten, gemeenschap stimuleren
- **Leiding geven (5)**
- **Onderwijzen (4)**
Bijv. onderwijzen, Bijbeluitleg en toespraken houden
- **Plannen maken/ lijnen uitzetten (4)**
Bijv. gezamenlijke visievorming, plannen maken en kaders bedenken
- **Controleren (2)**
Bijv. orde en groepsproces bewaken
- **Pionieren (2)**
Bijv. pionieren en enthousiast nieuwe dingen gaan doen
- **Op God gericht zijn (2)**
Bijv. Kijken naar tekenen van Gods koninkrijk en afhankelijk weten van God

Als het gaat om de eigenschappen lijkt het er vooralsnog op dat de mannelijke eigenschappen (daadkracht) en vrouwelijke eigenschappen (empathie) strijden om de eerste plaats. De rest van de eigenschappen zijn grotendeels genderneutraal. Op basis van deze antwoorden kan dus niet gezegd worden dat men vooral een masculiene leider verwacht (dat wil zeggen, een leider die zich gedraagt volgens een stereotype mannelijk patroon) of juist een feminiene leider. Deze uitslag geeft daarmee een ander beeld dan de uitslag bij vraag 3 en 4, waar de eerste associaties bij het woord 'gemeentestichter' en 'leider' vooral een mannelijk beeld schetsten.

Over de vaardigheden is opvallend veel eensgezindheid. De belangrijkste vaardigheden voor een gemeentestichter zijn de communicatieve vaardigheden, die ingezet worden voor het communiceren van het geloof, het versterken van de groepscohesie, het luisteren naar mensen en het uitleggen van wat onduidelijk is. Vrouwen hebben over het algemeen vaker goede communicatieve vaardigheden dan mannen. Bovendien zijn zij meer gericht op samenwerken, vanwege hun lagere testosteronniveau, en hebben ze meer oog voor hoe mensen zich voelen in een groep. Zij zijn dus meer geneigd om energie te steken in het versterken van de groepscohesie. Contacten onderhouden is ook eerder een sterke kant bij vrouwen, evenals luisteren omdat dat verwant is met het vermogen tot inleven. De lijst met meest gewaardeerde vaardigheden schetst dus vooral een vrouwelijk leiderschapsprofiel.

De taken die de respondenten noemen, tonen veel overeenkomsten met de taken van een predikant in een vaste gemeente. Er is geen opvallend overwicht van meer mannelijke en meer vrouwelijke taken, uitgaande van de verschillen in voorkeursgedrag tussen mannen en vrouwen. Het zou wel een interessante vraag zijn voor een vervolgonderzoek in hoeverre het voorkeursgedrag de uitvoering van deze taken beïnvloed.

Voor de achtste vraag had ik vier beschrijvingen gemaakt van gemeentestichters en vroeg ik aan de respondenten om te vertellen in hoeverre ze zich in deze beschrijvingen konden vinden. In totaal hebben 21 respondenten deze vraag beantwoord. In de onderstaande tabel staat de uitslag:

| | Ze er oneens | Oneens | Niet eens/ niet oneens | Eens | Ze er eens |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|---------------------------|------------|------------------|
| Een gemeentestichter is een sterke persoonlijkheid, die weet wat hij of zij wil en dat kan overbrengen. | 0,0% (0) | 4,8% (1) | 9,5% (2) | 47,6% (10) | 38,1% (8) |
| Een gemeentestichter is een zorgzame persoonlijkheid, die oog heeft voor de ander en hem of haar kan begeleiden. | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 9,5% (2) | 61,9% (13) | 28,6% (6) |
| Een gemeentestichter is een creatieve persoonlijkheid, die nieuwe wegen baant en andere inspireert om hetzelfde te doen. | 0,0% (0) | 0,0% (0) | 9,5% (2) | 57,1% (12) | 33,3% (7) |
| Een gemeentestichter is een dienende persoonlijkheid, die op bescheiden wijze anderen helpt om iets te bereiken. | 0,0% (0) | 9,5% (2) | 23,8% (5) | 52,4% (11) | 14,3% (3) |

Elke beschrijving van een gemeentestichter kan in principe gezien worden als een persoon met kwaliteiten voor het gemeentestichtingwerk. De voorkeuren liggen dan ook dicht bij elkaar. Toch valt

op dat de dienende persoonlijkheid net iets lager scoort. De gemeentestichter moet waarschijnlijk toch iets meer op de voorgrond treden dan de gemiddelde persoon.

Dit kan door vrouwen mogelijk als lastig worden ervaren. Vrouwen verwerven namelijk een plaats in de groepshiërarchie door aardig te zijn en door middel van subtiele communicatie te communiceren wie er niet aardig (genoeg) is en dus minder invloed zou moeten krijgen. Dit gedrag is zo subtiel dat het onzekerheid en angst bij vrouwen kan bevorderen. Ze moeten namelijk meer letten op wat ze zeggen en doen en zijn meer bezig met het ontcijferen van de subtiele signalen van anderen. Ook kan hun gedrag binnen de mannelijke hiërarchie worden geïnterpreteerd als het gedrag van iemand die lager in de hiërarchie staat.

Het is voor vrouwelijke leiders – als ze meer invloed willen hebben in de mannelijke hiërarchie - belangrijk om zichzelf ook als sterke persoonlijkheid te profileren, minder angstig en onzeker te zijn over hun uitspraken en gedrag, en hierdoor meer op de voorgrond te treden.

Tegelijkertijd is de dienende leider een christelijk ideaal en een belangrijke rem op leiders, die zich al te belangrijk willen maken. Het heeft ook Bijbelse gronden in onder andere de uitspraken van Jezus, die zei dat hij niet gekomen was om bediend te worden maar om te dienen en dat zijn leerlingen dat ook moesten doen (Matteüs 20: 26-28). Dit kan vrouwelijke gemeentestichters mogelijk doen aarzelen om zich aan te passen aan het meer competitieve gedrag waarmee mannen de hiërarchie bij voorkeur vast stellen. De vraag kan hier echter ook zo geformuleerd worden: waar wordt de groep het meeste mee gediend? Wat in een vrouwengroep bestempeld kan worden als bazig, kan in een groep met mannen gezien worden als assertief. Een assertieve leider stijgt dan bij de mannen in de hiërarchie en heeft meer invloed. Wanneer hij of zij dit aanwendt ten dienste van de groep, is het alsnog mogelijk om een dienende volgeling van Jezus te zijn.

Wat de tabel bij vraag 8 ook laat zien, is dat men zeer uiteenlopende kwaliteiten waardeert bij een gemeentestichter. Enerzijds betekent dit dat het vrijwel onmogelijk is om een gemeentestichter te hebben die aan alle verwachtingen voldoet, anderzijds bestaat er voor elke persoonlijkheid wel waardering.

Het is dan ook zeer consequent dat de meeste respondenten bij vraag 9 de voorkeur geven voor een team van leiders, waarin de verschillende types allemaal een plaats zouden kunnen krijgen:

Leiderschap in een pas gestichte gemeente kan het beste gebeuren door:

| | | |
|----------------------------------------|-------|----|
| Eén leider | 19% | 4 |
| Een leiderschapsechtpaar | 9,5% | 2 |
| Een klein team van leiders | 66,7% | 14 |
| De hele gemeente (geen leiders) | 4,8% | 1 |

Twee mensen vulden als alternatief in dat het per situatie zou moeten en mogen verschillen. Twee anderen maakten een combinatie van (1) een leidersteam met één hoofdleider en (2) een leidinggevende gemeente met een klein aansturend team van leiders.

In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat het leiding geven in een team meer bij de leiderschapstijl van vrouwen past. Het sluit namelijk aan bij hun voorkeur voor samenwerking en overleg.

Tenslotte is nog gevraagd of de respondenten een voorkeur hadden voor een mannelijke of vrouwelijke leider in een pas gestichte gemeente. Bij de antwoorden is het goed te onthouden dat kerkstroming en geografisch gebied ook van invloed kunnen zijn op de antwoorden. Zo hoort de gemeentestichting van de respondenten bij de Christelijke Gereformeerde Kerk en Gereformeerde Kerk vrijgemaakt, waar vooralsnog geen vrouwen in het ambt zijn. Tegelijkertijd wonen ze in Noord-Holland, waar men vaak minder conservatief is dan op de zogenaamde 'Bible Belt'.

De uitslag is als volgt verdeeld:

- Voorkeur voor mannelijke leiders (3)

- Lichte voorkeur voor mannelijke leiders (3)
- Geen voorkeur (12)
- Lichte voorkeur voor vrouwelijke leiders (0)
- Voorkeur voor vrouwelijke leiders (1)
- Voorkeur voor een echtpaar (1)

Toelichting: De drie personen die de voorkeur gaven aan een mannelijke leider geven daarvoor in totaal drie redenen, namelijk: mannen zijn betere leiders(2), ze zijn het zelf zo gewend (2) en uit de Bijbel kun je opmaken dat God alleen mannen bedoeld heeft als leiders (1).

De drie personen die een lichte voorkeur hebben voor mannelijke leiders, zouden het niet erg vinden als een vrouw de leider werd. Toch denken ze dat de Bijbel meer voorkeur geeft aan mannen (1), de man vanuit zijn vaderrol meer natuurlijk overwicht heeft (1) en mannen beter alleen kunnen werken, beter kunnen netwerken en lijnen kunnen uitzetten (1). Vrouwelijke leiders worden meer gezien in een verzorgende moederrol (1) en zij zijn onmisbaar in een team voor de nodige feedback en de zorgzamere kant van het werk (1).

Het merendeel heeft geen voorkeur en geeft aan dat de geschiktheid voor het leiderschap per persoon moet worden beoordeeld. Het is vooral belangrijk dat de leider een roeping heeft, gezag uitstraalt en de gaven/competenties heeft om het werk te doen. Een van de twaalf geeft wel aan dat het beter is om in dit geval niet in opstand te komen tegen de denominatie. Anders bijt je namelijk in de hand die je voedt. Een ander denkt dat er leiderschapstaken zijn waarin mannen beter zijn en leiderschapstaken waarin vrouwen beter zijn. Deze respondent vindt het daarom een lastige vraag om definitief te beantwoorden.

Er zijn geen respondenten die een lichte voorkeur voor vrouwen tonen. Wel is er één respondent met een duidelijke voorkeur voor vrouwelijke leiders. Vrouwelijke leiders geven namelijk op een andere manier leiding en dat kan verfrissend werken in een kerk, omdat dat zo'n mannengerichte organisatie is.

Tenslotte is er nog een persoon die de voorkeur geeft aan een leidersechtpaar.

Zes van de 21 respondenten denken dat vrouwen slechtere leiders zijn dan mannen. Dit is zonder meer een belemmering voor vrouwelijke gemeentestichters in het vergaren van steun en medewerking voor hun project. Deze zes respondenten baseren hun antwoord onder andere op de aanname dat de mannen betere capaciteiten hebben dan vrouwen om leiding te geven (de bijbel speelt een opvallend kleine rol in de argumentatie).

Hoewel in de vragen 5-7 de meest gewaardeerde eigenschappen, vaardigheden en taken zowel bij het mannelijke als vrouwelijke voorkeursgedrag aansloten, is deze groep van mening dat leiderschap toch vooral het mannelijk voorkeursgedrag aanspreekt en dat dit ook gevolgen heeft voor de mate waarin een leider van een bepaald geslacht dit gedrag met de bijbehorende vaardigheden kan aanleren. Opvallend is ook dat wanneer er sprake is van stereotypering, dit het meest beperkend werkt voor vrouwen. Slechts één persoon geeft de voorkeur aan een vrouw vanwege de verschillen in leiderschapsstijl en niet omdat een vrouw dan een betere leider dan mannen zou zijn, maar omdat diversiteit bij draagt aan het welzijn van de kerk.

De grootste groep geeft echter aan geen voorkeur te hebben voor een mannelijke of vrouwelijke leider. Wat men vooral belangrijk vindt, is roeping, het uitstralen van gezag en het bezitten van gaven/competenties om het werk te doen. Dit geeft meer ruimte aan vrouwen om zich als gemeentestichter en leider op te werpen.

De vraag is alleen hoe gemeenteleden dit kunnen inschatten bij de kennismaking met een (aspirant-)gemeentestichter van het vrouwelijke geslacht. Vanuit de verschillen in voorkeursgedrag is het namelijk mogelijk dat zij een andere werkwijze hanteert, waarbij toch een vergelijkbaar resultaat wordt gehaald. Wanneer gemeenteleden echter alleen bekend zijn met (succesvolle) werkwijzen vanuit het mannelijke voorkeursgedrag, zullen zij afwijkingen daarvan mogelijk beoordelen als inferieur. Het resultaat is immers nog niet bekend.

Conclusie

De eerste associaties bij het woord gemeentestichter en leider laten een mannelijk profiel zien, terwijl de meest gewaardeerde eigenschappen en vaardigheden bij een gemeentestichter neutraal of zelfs een vrouwelijk profiel tonen. Hetzelfde geldt voor de wens van de meeste gemeenteleden dat hun leiders in een klein team werken.

Het eerste instinct van mensen is dus om de gemeentestichter als mannelijk figuur te zien, terwijl ze evenveel baat hebben bij de aanstelling van een vrouw om het werk van een gemeentestichter te doen.

Er zijn twee mogelijke oorzaken voor deze tegenstrijdige antwoorden. De eerste oorzaak ligt mogelijk in de lagere waardering voor het dienende leiderschapsprofiel. Vrouwen zijn eerder geneigd zich dienend op te stellen of onbewust op deze manier over te komen. Deze vrouwelijke leiders kunnen dan (terecht of onterecht) gezien worden als subassertief en onzeker, wat een negatievere beoordeling van hun functioneren met zich mee kan brengen.

De tweede oorzaak ligt in de neiging van op zijn minst een deel van de gemeenteleden om de verschillen tussen mannen en vrouwen tot stereotypen te maken die op een eenzijdige manier vrouwen inperken.

Al met al kan gezegd worden dat het vrouwelijk leiderschapsprofiel evenzeer bij de vereiste competenties aansluit, maar dat de verschillende manieren waarop mannen en vrouwen zichzelf profileren binnen de sociale hiërarchie belemmerend werkt. Hetzelfde geldt voor de negatieve stereotypering, waarbij de mogelijk zwakkere kanten (voorzover die werkelijkheid zijn) van het vrouwelijk leiderschapsprofiel uitvergroot en verabsoluteerd worden terwijl de zwakkere kanten van het mannelijk leiderschapsprofiel genegeerd worden ten gunste van hun sterkere kanten.

2.3. Onderzoek onder de gemeentestichters

Gedurende enkele weken heb ik vier vrouwelijke gemeentestichters geïnterviewd. Drie van hen heb ik thuis bezocht en één heb ik via de telefoon gesproken. Gedurende ongeveer anderhalf uur bespraken een aantal onderwerpen, zoals hun achtergrond, de keuze voor het stichten van een gemeente, hun leiderschapskwaliteiten, de verwachtingen die men van hen had, enzovoort. In deze paragraaf geef ik de inhoud van de interviews zo kort mogelijk weer en vergelijk ik de resultaten met elkaar. De namen van de gemeentestichters heb ik vervangen met pseudoniemen.

Biografie

De gemeentestichters wonen verspreid over het land in de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Drenthe en Gelderland. Het zijn allemaal vrouwen van middelbare leeftijd (40-50 jaar), die ongeveer tien tot vijftien jaar geleden begonnen zijn met het opzetten van een gemeente.

De twee afgehaakte gemeentestichters, ik zal hen Aafke en Beatrix noemen, zijn lid van de Zevendedagsadventisten. Eén van de nog werkende gemeentestichters, in het vervolg aangeduid met het pseudoniem Claire, is lid van de Kerk van de Nazarener, hoewel ze van huis uit gereformeerd synodaal was. De andere nog werkende gemeentestichter, met het pseudoniem Diana, is niet lid van een denominatie.

De gemeentestichters hebben allemaal een gezin met een man en twee á drie kinderen. In twee gevallen is de man ook werkzaam in de kerk als predikant. De twee afgehaakte gemeentestichters, Aafke en Beatrix, geven aan dat ze naast hun gemeentestichtingswerk en de zorg voor de familie (kinderen, kleinkinderen en/of ouders) geen hobby's hadden. De twee nog werkzame gemeentestichters noemen juist veel hobby's op, waarbij Claire graag studeert en Diana tennist, breit en in een musicalgroep zit.

Aafke en Beatrix hebben MAVO en HAVO gedaan en werkten als thuiszorgmedewerker en datatypiste. Aafke werd thuiszorgmedewerker nadat ze niet werd aangenomen voor de verpleegkundeopleiding, de Havo-opleiding niet lukte en ze na haar trouwen toen is gestopt omdat ze met haar man mee wilde verhuizen naar Engeland waar ze mee hielp in de kerk. Beatrix werd datatypiste, omdat ze weinig zelfvertrouwen had na op school gepest te zijn. Ze moest daarmee

stoppen vanwege RSI-klachten. Achteraf gezien vindt ze dat ze beter zanglerares had kunnen worden, omdat dat als creatief persoon beter bij haar past.

Claire en Diana zijn allebei hoog opgeleid. Claire vervolgde haar opleiding door fysiotherapie te studeren en daarna een tijdje in het buitenland te werken. Eenmaal terug in Nederland heeft ze nog veel gestudeerd. Zo studeerde ze bijvoorbeeld een jaar sociale wetenschappen en haalde ze een master in World Evangelisation. Verder heeft ze gewerkt in kindertehuizen, als predikantsvrouw in een zendingsgemeente in Engeland en als fysiotherapeut. Ook heeft ze lange tijd een leidinggevende functie gehad in het vrouwenwerk van de gemeentes waar haar man predikant was. Op het moment van het interview was ze bezig met het opzetten van een nieuw gemeentestichtingsproject in Utrecht en rondde ze haar werk in haar huidige gemeentestichting in Gelderland af.

Diana, die in Engeland is geboren en opgegroeid, heeft een master in geschiedenis gehaald aan de universiteit van Oxford. Daarna is ze getrouwd en hield ze zich grotendeels bezig met vrijwilligerswerk. Nu werkt ze ook 4,5 uur in de bibliotheek naast haar gemeentestichtingswerk.

De gemeentestichters zijn allemaal van middelbare leeftijd en waren ook al wat ouder toen ze aan hun gemeente begonnen. Dit past bij het idee dat vrouwen op latere leeftijd een hoger testosteronniveau ontwikkelen en daarbij meer naar buiten gericht en competitief gedrag gaan vertonen. Ook hebben zij meer kennis en ervaring opgebouwd, waardoor het makkelijker is autoriteit te verkrijgen als leider. Een verband tussen kennis en autoriteit wordt ook gesuggereerd door het feit dat de nog werkzame gemeentestichters een veel hogere opleiding hebben dan de afgehaakte gemeentestichters.

Ze combineren allemaal hun werk met een gezin. Het is voor veel vrouwen een uitdaging om deze taakgebieden te combineren, omdat zij er over het algemeen minder van worden vrijgesteld dan mannen. Mogelijk zijn de hobby's een indicatie voor het succes waarmee de vrouwelijke gemeentestichters deze taken combineren. De nog werkzame gemeentestichters hebben dit meer ontwikkeld en zijn dus ook in staat geweest om meer ontspanningstijd voor zichzelf te creëren.

De loopbanen van de gemeentestichters lopen grotendeels via onvoorspelbare lijnen. Dit komt overeen met de Nederlandse opvatting van emancipatie als meer vrijheid om het leven zo in te richten als men zelf wilt in plaats van emancipatie gelijk te stellen met het werken in een fulltime baan.

Om voor het vervolg te onthouden wie wie is, heb ik enkele algemene gegevens in het onderstaande schema gezet.

| Naam: | Opleiding: | Provincie: | Denominatie: | Nog werkzaam: | Korte typering gemeente: | Typering leiderschap: |
|---------|------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------------------------------|-----------------------|
| Aafke | Mavo | Drenthe | Zevendedags-adventisten | Nee | Gemeente vanuit vriendschaps-evangelisatie | Herder-leider |
| Beatrix | Havo | Noord-Holland | Zevendedags-adventisten | Nee | Gemeente met veel <i>praise</i> en gezelligheid | Dienende leider |
| Claire | WO | Gelderland | Kerk van de Nazarener | Ja | Gemeente in traditioneel kerkelijk dorp | Visionair leider |
| Diana | WO | Zuid-Holland | - | Ja | Gemeente in achterstandswijk | Relationeel leider |

Roeping

Drie van de vier gemeentestichters is van huis uit (grotendeels) niet kerkelijk opgevoed. De gemeentestichter die wel kerkelijk was opgevoed, Claire, ervoer een korte tijd van vervreemding van de kerk nadat ze het huis uit was gegaan en ze karakteriseert deze tijd als een zoektocht naar God.

Toch zijn ze allemaal christelijk geworden. Claire ontmoette een predikantenechtbaar, die haar veel vertelden over het geloof en haar daarin goed onderwijs gaven. Bij Aafke kwam het hele gezin tot geloof en werd ze op haar 15^e gedoopt. Beatrix had zich vanaf haar 6^e jaar aangesloten bij een lokale bijbelclub, waardoor haar geloof langzaam groeide. Diana kwam op haar 22^e tot geloof onder invloed van haar christelijke vrienden aan de universiteit en nadat ze zelf een dieptepunt had bereikt in haar leven waardoor ze zich afvroeg wat de zin ervan was.

De twee afgehaakte gemeentestichters waren allebei al eerder werkzaam in de kerk en leidden onder andere een huisgroep bij hen thuis. Zij kregen ook beiden een roepingervaring op een conferentie, waarin het (deels) over kerkplanting ging. Deze roepingervaring kwam nadat ze tot God hadden gebeden en werd later bevestigd door wat anderen tegen hen zeiden. Bij Aafke waren dat haar kinderen, die haar hulp vroegen om een gemeente te stichten. Beatrix had samen met een vriendin gebeden, die tegelijkertijd dezelfde roeping had ontvangen.

De nog werkzame gemeentestichters voelden zich ook geroepen door God door een persoonlijke vraag/uitnodiging van Zijn kant. In hun roepingsverhalen valt echter nog twee andere elementen op. Zij vertellen ook dat ze veel over gemeentestichting en evangelisatie hadden gestudeerd en dat ze steeds meer het gevoel kregen dat kerk-zijn en missionair zijn ook anders zou moeten kunnen. Voor Claire betekende dit dat ze zich niet langer in het werk achter haar man verschool, maar op eigen benen ging staan. Ze ging meer voor de troepen uitlopen. Dat maakte haar meer kwetsbaar, maar hier leerde ze mee om te gaan door te aanvaarden dat het een consequentie is van haar eigenschap om visionair te zijn. Ze nam haar eigen verantwoordelijkheid en werkte niet langer meer via haar man, wat volgens haar wel vaak gebeurt bij vrouwen. Dit werkte erg bevrijdend voor haar. Het was een stuk acceptatie: dit is wie ik ben en God heeft mij geroepen. Ze wilde zich niet verschuilen achter haar partner bij een confrontatie. Bovendien vindt ze dat de grotere differentiatie een verrijking is voor hun relatie.

Diana ging juist met haar man aan de slag. Zij lazen samen veel boeken over gemeentestichting en werkten al samen in verschillende losse projecten met betrekking tot missionair werk, maar kregen op een bepaald moment het verlangen om zelf ergens te settelen en een kleinschalige gemeenschap te beginnen. De laatste jaren is zij wel weer meer zelfstandig gaan werken aan de gemeentestichting, omdat haar man een eigen bedrijfje opzette.

Samenvattend kan dus worden gezegd dat drie van de vier gemeentestichters weinig kerkelijk zijn opgevoed en de andere gemeentestichter een korte tijd van de kerk vervreemd was. Daarna zijn ze echter wel steeds meer betrokken geraakt bij de kerk en het kerkelijk vrijwilligerswerk.

Allemaal hebben ze daarbij uiteindelijk een roeping ervaren om gemeentestichter te worden, waarbij bevestiging door anderen een belangrijke rol speelde. Voor de nog werkende gemeentestichters was ook studie en de wens om de eigen ideeën in de praktijk te brengen belangrijk. Dit past bij de leerwijze die de voorkeur heeft bij vrouwen: eerst informatie verzamelen en daarna de opgedane ideeën in de praktijk brengen.

De roepingervaring werkte voor een deel compenserend voor het gebrek aan zelfvertrouwen. In hoofdstuk 1 is te lezen dat dit een vaker voorkomend fenomeen is bij vrouwen. Tegelijkertijd verleent het ook meer gezag aan hun rol als gemeentestichter. In het vorige hoofdstuk werd ook duidelijk dat gezag minder vanzelfsprekend aan vrouwen wordt toegekend en een roeping dus een belangrijke bijdrage kan leveren.

Het zelfstandig gaan werken was voor Claire vooral een uitdaging vanwege de kwetsbaarheid van haar positie. Dit valt te verklaren uit het feit dat vrouwen meer belang hechten aan aardig te worden gevonden, in verband met het verwerven van een plaats in de vrouwelijke hiërarchie. Wanneer ze zichzelf meer accepteert, en dat koppelt aan de acceptatie door God, komt ze meer los van de onzekerheid die de subtiele hiërarchiebepaling van vrouwen met zich mee brengt. Het is een

interessante vraag in hoeverre haar jarenlange werk als leidinggevende in het vrouwenwerk een voorwaarde vormde voor deze stap. Dit werk suggereert namelijk al een hoge plaats in de vrouwelijke hiërarchie, waardoor de behoefte aan verdere ontplooiing haar mogelijk deze weg opstuurde.

De start van de gemeente

De gemeentestichters zijn veelal begonnen met het verzamelen van een team en het organiseren van samenkomsten bij hen thuis of bij een van de teamleden. De twee afgehaakte gemeentestichters deden dit ook, maar dan met teamleden die al tot hun vriendengroep behoorden.

Een van deze gemeentestichters, Aafke, heeft dit heel bewust gedaan, omdat ze de gemeente wilde uitbreiden door middel van vriendschapsevangelisatie. In het bijzonder de mensen met charisma waren in dit team de sleutelfiguren. (Dit waren zowel mannen als vrouwen.) Het stichten van een gemeente door vriendschapsevangelisatie bleek echter lastig te zijn, omdat de vriendenkring uit de middenklasse kwam en een gemiddelde tot hoge intelligentie had. De personen die vooral op hun activiteiten afkwamen, waren echter vooral uit een lagere klasse en hadden een lagere intelligentie. Hierdoor ging het sluiten van vriendschappen moeizamer en was het ook lastig om bijvoorbeeld samen een Bijbelstudie uit te voeren.

De andere afgehaakte gemeentestichter, Beatrix, werkte samen met haar man en twee bevriende echtparen. Zij hadden veel zangers in het team en begonnen daarom met praise-en-worshipdiensten één keer per twee maanden. Wat later begonnen ze ook met tweewekelijkse thuisdiensten en stelden ze een man uit hun team aan om als dé gemeentestichter het gezicht naar buiten te zijn. Hij had namelijk veel zelfvertrouwen en veel contacten binnen de kerkelijke (gemeentestichtings)-wereld. Later nam de geïnterviewde gemeentestichter deze taak terug, omdat ze meer zelfvertrouwen had gekregen.

Claire, die zelfstandig aan de slag ging, begon met het verzamelen van een team. Dit ging niet zonder slag of stoot. Eerst deelde ze haar verlangens met haar kennissen. Deze mensen hadden wel geklaagd over de bestaande kerk, maar keken haar toch aan 'alsof ze het in Keulen hoorden donderen'. Eén kennis van hen, een jongeman, vond het vooral een grappig idee en deelde het op een keer lacherig met zijn medestudenten aan de ETH. De week daarop werd de gemeentestichter door zes studenten gebeld of ze mee konden doen. Ook een echtpaar dat in de buurt was komen wonen, bleek enthousiast te zijn.

Claire had inmiddels een bepaalde visie uitgewerkt voor haar nieuwe gemeente als een soort beginidee. Na een periode van kennismaking met de teamleden onderling, waaronder een weekje kamperen en een oriëntatiecursus op de Kerk van de Nazarener, gingen ze samen aan de slag door het organiseren van maandelijkse bijeenkomsten bij iemand thuis en later op een lagere school. Toen ze eenmaal 20 leden hadden, stopte de gemeentestichter met haar werk en kreeg een aanstelling voor 40% bij de gemeente. Ze werkte eigenlijk meer, maar ze had het voordeel dat haar man voor het grootste deel van het inkomen zorgde.

Diana, die met haar man aan de slag ging, maakte eerst studiereizen naar diverse gemeentestichtingen om daarvan te leren. Daarna begonnen ook zij een gemeente bij hen thuis. In 2012 verhuisden ze naar een voormalig katholiek jongerencentrum, omdat de groep zo groot werd dat het niet meer in het huis paste.

Samenvattend wordt het duidelijk dat vrijwel alle gemeentestichters eerst een team om zich heen verzamelen en beginnen bij periodieke vieringen bij iemand thuis. Het blijken juist de afgehaakte gemeentestichters te zijn, die een team hadden samengesteld uit hun vriendenkring en waarbij de perso(n)en met charisma juist als invloedrijk worden beschouwd.

Dit kan hen in een lastige positie brengen, want als leidinggevend figuur is het belangrijk hoog in de hiërarchie te staan. Dit betekent dat de charismatische figuren rivalen worden als het gaat om de invloedrijke posities. Ook staat hun positie als leider van het team niet vast, waardoor ze deze positie moeten verdienen op basis van hun eigen charisma. Dit is extra lastig omdat het een samengestelde groep is, waarbij elk geslacht een andere manier heeft om dit te doen. Bovendien kan het

beschadigen van vriendschap door bijvoorbeeld 'bazig' gedrag extra angst en onzekerheid veroorzaken bij de gemeentestichter die haar invloed probeert uit te breiden.

Naast de lastige situatie waarin de afgehaakte gemeentestichters beginnen, vallen ook de moeiten van de zelfstandig werkende gemeentestichter Claire op. Zij is de enige die als vrouw alleen werkt en juist zij ontmoet veel verbazing, non-coöperatie en zelfs hoon als ze haar ideeën voorlegt. Ook valt het op dat wanneer er toch mensen willen meewerken, het in eerste instantie vooral gaat om mensen die jonger zijn dan zij. Dit werpt de vraag op of het voor haar juist extra moeilijk was omdat zij een vrouw alleen was in plaats van een echtpaar of gemengd team en of de afwezigheid van meewerkende leeftijdsgenoten in de beginperiode een indicatie is voor de moeite die men heeft met een leidinggevende vrouw, met name van de eigen leeftijd. Wat dit laatste betreft, uit hoofdstuk 1 weten we dat men minder moeite heeft met een vrouwelijke leider als ze kan worden vergeleken met een moederfiguur. Dit zou voor een deel de grotere bereidheid van de studenten kunnen verklaren om te werken onder haar leiding.

Einde van de gemeente

Voor Aafke liep het gemeentestichtingsproject spaak, doordat veel teamleden met hun persoonlijke besognes bezig waren. Ze moesten voor hun kinderen zorgen, kregen er kinderen bij, deden een opleiding, en een echtpaar bouwde zelfs een eigen huis. Het project vergde veel werk, maar door gebrek aan inzet was er niet veel resultaat.

Ze reageerde hierop door zelf veel taken op te pakken en uit te voeren. Dit leidde echter tot een burn-out gekoppeld aan heftige lichamelijke en geestelijke klachten door de menopauze. Haar energie raakte daardoor helemaal op. Ze moest zaken loslaten en niemand pakte die vervolgens op.

Beatrix zag haar gemeente ten onder gaan aan conflicten, die verergerd werden door de psychische instabiliteit van meerdere medewerkers. Een van de conflicten was met man die –volgens haar – een narcistische persoonlijkheidsstoornis heeft en veel macht en invloed naar zich toe trok. In het begin waren ze toegeeflijk en vergevingsgezind naar hem toe, omdat hij zo vriendelijk en charmant optrad. De spanning liep echter nog hoger op toen hij ook zijn zoon naar voren begon te schuiven. Deze zoon heeft volgens Beatrix ook een narcistische persoonlijkheidsstoornis.

Daarnaast was er ruzie tussen een meisje en de jeugdvereniging waar ze op zat. Op die vereniging was eerst een goede sfeer, maar het meisje gedroeg zich heel 'bitchy'. Deze ruzie tussen de jongeren escaleerde doordat zij een heel dramatische moeder had, die overdreven emotioneel reageerde. In die tijd kwamen er ook problemen toen de narcist door anderen als programmaleider werd aangesteld. Hij deed dit niet goed en werd uit zijn taak gezet. Daar was hij het absoluut niet mee eens en ging zijn beklag doen bij andere mensen uit de gemeente om zo medestanders te creëren. Vanwege zijn charme lukte dit.

Beatrix wilde graag oplossingen aandragen en uitvoeren en praatte veel met de betrokken partijen om de conflicten op te lossen. Keer op keer moest ze uitleg geven over wat er aan de hand was en waarom. Toen kreeg ze een burn-out.

Ze vindt het heel jammer dat de gemeente niet meer bestaat, want het was een geweldige sfeer die je niet meer terug krijgt. Ook niet in andere kerken. Ze mist de blijdschap.

De narcist is nu de leider van de kerk. De Nederlandse Unie, het overkoepelend orgaan van de zevendedagsadventisten, weet dit. Zij wisten ook van de conflicten. Toen hun echter om hulp werd gevraagd, werd dit niet geboden, ook niet toen men om psychologische hulpverlening vroeg. Ze hadden hiervoor wel een psycholoog, maar die had het te druk en er werd toen niet verder voor hen gezocht. In plaats daarvan is nu de geschiedenis van haar als gemeentestichter gewist. Zij en haar gezin waren immers weg gegaan. De kerk 'bestaat nu nog slechts twee jaar' volgens de Unie, sinds de narcistische man de leider is en de gemeente 'heeft gesticht'.

Bij Aafke waren het de drukbezette teamgenoten en haar eigen neiging om hun werk over te nemen, dat uiteindelijk leidde tot een onhoudbare situatie. Zij kreeg een burn-out, die gepaard ging met lichamelijke en psychische klachten door de menopauze.

Het ondergaan van de menopauze is natuurlijk een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen. Desondanks kan ik weinig in de literatuur terug vinden over de invloed van de menopauze op vrouwelijke leiders en de relatie tot een burn-out.

Uit het verhaal van Aafke wordt ook duidelijk dat zij steeds de taken van haar teamgenoten overnam als zij het lieten afweten. Later zal blijken dat dit grotendeels gerelateerd kan worden aan het vrouwelijke voorkeursgedrag voor zorg en een meer ontwikkeld empathisch vermogen. Ze neemt de taken vooral over 'omdat zij het al zo druk hebben'. Door haar empathische vermogen trekt ze zich dit waarschijnlijk meer aan (dan een man wellicht zou doen) en reageert daarop vanuit haar voorkeursgedrag door voor hen te gaan zorgen.

Het verhaal van Beatrix is vooral een verhaal van strijd. Een van haar vrienden, die heel charmant leek te zijn, trekt gaandeweg steeds meer macht en invloed naar zich toe. Later ook voor zijn zoon. Wanneer hij daarin gedwarsboemd wordt, kan hij dit niet accepteren. Daarnaast zijn er ook een moeder en dochter die ruzie krijgen met leden van de gemeente. Kortom, Beatrix ziet psychische instabiliteit als belangrijke factor voor het mislukken van de gemeente. Haar reactie is zoveel mogelijk praten en uitleggen. Het is vrouwelijk voorkeursgedrag om problemen op te lossen door zoveel mogelijk te praten. De problemen zijn echter zo ernstig dat dit geen oplossing biedt. Verder valt haar solitaire optreden op. Ze vertelt niet dat andere teamleden zich evenzeer inzetten voor het oplossen van de problemen. De vrouwelijke voorkeur voor samenwerking blijft in dit opzicht afwezig. Mogelijk kan dit herleid worden tot een groot verantwoordelijkheidsgevoel, waardoor zij het idee had dat het haar taak was om het op te lossen.

Daarbij wordt wel om hulp gevraagd bij het kerkverband, maar die hulp komt niet en uiteindelijk wordt met name de man gesteund die door Beatrix als narcistisch wordt omschreven. Mogelijk voldoet de man op het eerste gezicht beter aan het beeld dat de mensen van het kerkverband hebben bij een goede gemeentestichter (vergelijk de antwoorden in de enquête op de vraag naar associaties bij gemeentestichters en leiders). Er is echter te weinig informatie voor handen om met enige zekerheid uitspraken te kunnen doen over de rol van het kerkverband in dit conflict.

Typering van de gemeente

Aafke begon haar gemeente in Drenthe als informele vriendenkring, waarbij ze de spiritualiteit van de Zevendedagsadventisten combineerden met alternatieve vormen van eredienst op de sabbat. Zo gingen ze bij mooi weer een wandeling in de natuur maken in plaats van een eredienst thuis houden. God kan je namelijk ook in de natuur ontmoeten. Het criterium was wel dat ze elkaar achteraf bevroegen in hoeverre dit ook werkelijk gebeurd was. Ook organiseerden ze andere gezellige activiteiten.

Beatrix kenmerkt haar gemeenschap vooral als gezellig en blij. De mensen die erbij hoorden, konden zichzelf zijn. Er was geen bekeringsdruk. Veel van hun aandacht ging uit naar de praise-activiteiten, omdat ze veel mensen hadden die daar goed in waren. Daarnaast hadden ze echter ook veel andere gezellige activiteiten, waaronder huisgroepen. Zij was zelf ook leider van een huisgroep. Ze herinnert zich wel dat sommige groepen liever een man of een echtpaar hadden als leiding, maar dat was in haar groep niet het geval.

Claire, die in Gelderland met een team ETH-studenten en twee echtparen aan de slag ging, beschrijft haar gemeente ook als een plaats waar je welkom bent zoals je bent. Gods genade ontmoet je daarin. Tegelijkertijd wilden ze als kerk zich wel voegen in de traditie van de Kerk van de Nazarener en kozen ze ook voor eenheid.

Deze gemeente is gesitueerd in een zeer kerkelijk dorp, waar een vrouwelijke predikante geen vanzelfsprekendheid was. Men vroeg zich toch wel af of een vrouw wel dit gezag kon hebben. Ze moesten even een hobbeltje over voordat ze konden besluiten om toe te treden. Wanneer ze dit echter eenmaal hadden gedaan, bleek er ook meer rek te zijn op andere gebieden van het geloof. Het uitgangspunt is dat radicale toewijding aan Jezus centraal staat, maar dat er verder door Gods genade veel rek is. Als het gaat om het verlossingswerk van Jezus moet er dan ook eenheid bestaan en voor de rest is diversiteit mogelijk.

Diana, de vrouw die samen met haar man in Zuid-Holland een gemeente is gestart, typeert haar gemeente ook als een plek waar je geaccepteerd wordt zoals je bent. Iedereen is welkom en dit trekt juist mensen aan uit die wijk, omdat zij vaak van de maatschappij een tegengesteld signaal krijgen. Inmiddels zijn er in totaal ongeveer 60 mensen bij de gemeente betrokken en komen er 40 tot 50 mensen naar de 'brunch'. Dit is de zondagse bijeenkomst, waarin ze samen eten en een eenvoudige viering houden met liederen, een kort verhaal en een gezamenlijk gesprek daarover. Hun stijl kan getypeerd worden als evangelisch, maar qua structuur en regels zijn ze wel wat lossier. Ook gebruiken ze geen kerkelijke taal. Zondagavond is er nog een verdiepingsavond en op dinsdagochtend een knutselochtend. Zo proberen ze ook een balans te vinden tussen laagdrempeligheid en diepgang.

Haar taak is onder andere om deze activiteiten als algemeen manager enigszins te coördineren en vormgeven. Daarin werkt ze samen met de andere teamleden: een vrouw die zich inzet voor de evangelisatie, een man en een vrouw die zich vooral concentreren op het pastoraat en nog een vrouw die zich vooral bezig houdt met de praktische zaken. Ook hebben ze nauwe banden met een moeder-en-kindcentrum dat door een van de vrouwen van de gemeente is opgericht.

De gemeentestichters zijn heel mensgericht in hun typering van de gemeente. Het is vooral een plaats waar mensen welkom zijn en waar gezelligheid is. Het perspectief dat de vrouwen innemen past goed bij het sterkere empathische vermogen van vrouwelijke leiders. Ook zullen ze vanuit hun voorkeursgedrag voor zorg eerder aan deze aspecten van de gemeente denken wanneer hen gevraagd wordt de gemeente te typeren.

Verder valt op dat ze de vrijheid beschrijven, die er in de gemeente heerst. Zo gaat Aafke lossier om met de invulling van de dienst, er is bij Claire meer 'rek' in de ideeën over het geloof en is Diana qua structuur en regels graag wat lossier. Het zou een interessante vraag zijn of deze vrijheid bevorderlijk werkt voor het functioneren van vrouwelijke gemeentestichters. Claire vertelt elders in het interviews dat dit voor haar wel zo was.

Bij het analyseren van de gemeentes als groepen, is de indeling van Stuart Murray (par. 1.1.) ook behulpzaam. De gemeentes blijken vooral geplaatst te kunnen worden in de context van replacement planting en saturation planting. Met name bij de twee gemeentestichters die nu nog werkzaam zijn, wordt dit duidelijk. Diana heeft een gemeente gesticht in een achterstandswijk in Den Haag, waar de kerkelijke presentie zeer klein is. Veel christenen – die veelal tot de middenklasse behoorden – zijn weg getrokken toen de wijk verpauperde. Dit duidt op replacement planting. Claire heeft juist een gemeentestichting in een zeer kerkelijk dorp, wat duidt op saturation planting.

Met betrekking tot de groepskenmerken valt het ook op dat de onderzochte gemeentestichtingen niet horen bij de traditionele denominaties in Nederland. De gemeente van Claire hoort bij de Kerk van de Nazarener, twee anderen zijn lid van de Zevendedagsadventisten en de gemeente van Diana hoort tot geen enkele denominatie, al typeert ze de spiritualiteit en sfeer van de kerk wel als 'evangelisch'. Dit past bij de opmerking van Sake Stoppels dat gemeentestichtingsprojecten vooral ontstaan vanuit evangelische en charismatische stromingen. In het kader van deze scriptie zou ook de grotere vrijheid van de congregationalistische structuur een reden kunnen zijn dat deze vrouwelijke gemeentestichters binnen deze kerkverbanden werken. Hoewel Claire later zal opmerken dat de patriarchale structuren onderhuids toch duidelijk aanwezig zijn.

Taken

De gemeentestichters hebben allemaal hun eigen taken en verantwoordelijkheden. Aafke stuurde mensen aan en organiseerde activiteiten. Helaas kwam de uitvoering ook veel op haar schouders terecht, omdat er anders niets werd gedaan. Verder maakte ze Bijbelstudies en werkte ze mee aan bijzondere diensten. Ook bezocht ze de landelijke bijeenkomsten voor gemeentestichters van haar eigen kerkverband. Ze vond het fijn om ervaringen uit te wisselen en nieuwe kennis op te doen.

Beatrix was zangeres in de band van de kerk tot ze teveel andere taken kreeg. Ook was ze onder andere initiatiefnemer en leider van een bijbelleesclub, huisgroepsleidster, gemeentestichter, gastvrouw voor de jeugdclub bij hen thuis en deelnemer aan conferenties en jeugdbijeenkomsten. Verder maakte ze Powerpointpresentaties voor en over de kerk en ontving ze buitenlandse

delegaties van gemeentestichtingsprojecten bij haar thuis. Ook zij bezocht de landelijke bijeenkomsten van het kerkverband. Daarnaast haalde ze veel inspiratie uit de Willowcreek leadershipsummits en de bijbehorende boeken.

Claire kan desgevraagd haar totale takenpakket kort en puntsgewijs opsommen:

- Identiteitsbewaker.
- Visiebewaker.
- Kerkenraadslid.
- Bezoekwerk nieuwe mensen.
- Onderwijs en pastoraat
- Preken (2x p.m.)
- Eén keer per jaar contact met de burgemeester en wethouders (vanuit hun initiatief)
- Deelname aan het predikantenconvent.
- Deelname aan de werkgroep missionaire gemeenschapsvorming.
- Deelname aan predikantendagen en conferenties.
(Conferenties van de eigen kerk hebben uit solidariteit met de eigen groep de voorkeur, omdat ze weinig tijd heeft voor de conferenties, de prijs hoog kan zijn en ze ook veel informatie van internet kan halen.)
- Assessments van aankomende gemeentestichters

Diana typeert zichzelf als de algemeen manager en houdt onder andere de roosters bij. Verder is ze de pianiste en verzorgt ze een groot deel van het pastoraat. Ze is een beetje de moeder van de praktijk. Ze weet hoe het met iedereen gaat. De laatste tijd neemt die kennis wat af, omdat anderen meer actief worden in het pastoraat. Dit vindt ze een goede ontwikkeling. Preken doet ze niet omdat ze dat niet leuk vindt, maar het leiden van het vraaggesprek na afloop vindt ze erg fijn. Ze geeft de voorkeur aan improviseren en interacteren. Dan kan ze ook mensen beter peilen en haar woorden daarop afstemmen.

Aan conferenties heeft ze een grote hekel. Ze voelt zich er absoluut niet thuis. Dat heeft met name met de manier van communiceren te maken. Mannen houden zoveel van praten. Op die dagen waren het vooral mannen die heel veel theorieën verkondigden. Daar houden ze van. Het ging dan met name om abstracte theologische theorieën, die weinig met de praktijk te maken hebben en waardoor ze zich alleen maar dom voelde. Een voorbeeld was het moment dat ze aan een panel van gemeentestichters deelnam en gevraagd werd in één zin het werk van de Heilige Geest in haar gemeente te typeren. Dat weigerde ze, want zo werkte dat niet. Ze bood wel aan een langer verhaal te vertellen. Nu gaat ze nooit meer naar dit soort bijeenkomsten. Wat ze leuker vindt, is haar huidige taak als coach van een nieuw gemeentestichtend echtpaar via Urban Expression. Daar kan ze merkbaar helpen.

In dit gedeelte komt het probleem terug waar Aafke mee te maken had en wat ervoor zorgde dat de gemeentestichting niet is blijven voortbestaan. Zij moest soms ook voor de praktische uitvoering van bepaalde activiteiten zorgen, anders kwam er niets van terecht. Dit verzwaarde haar takenpakket.

Wat verder opvalt is dat het bewaken van de visie en de identiteit en het preken alleen door Claire wordt genoemd. De andere drie gemeentestichters zijn veel meer procesgericht en houden zich bezig met het coördineren en uitvoeren van diverse andere activiteiten.

Deze insteek op de mensen, de onderlinge relaties en het coördineren van veel verschillende werkzaamheden, past bij het vrouwelijke voorkeursgedrag voor zorg en het vrouwelijk vermogen om grote hoeveelheden data tegelijkertijd te onthouden. Afstand nemen van de processen voor visieontwikkeling en het bewaken van de identiteit, kan daardoor lastiger worden.

Diana licht ook een tipje van de sluier op over waarom preken niet als favoriete bezigheid wordt genoemd, al kan natuurlijk niet met zekerheid gezegd worden in hoeverre dit ook voor de twee afgehaakte gemeentestichters geldt. In ieder geval vindt zij het teveel eenrichtingsverkeer. De reacties van andere mensen en het effect van de woorden op hen zijn niet te peilen. Voor iemand die zeer empathisch is ingesteld, ontbreekt daarmee een zeer belangrijk onderdeel van de communicatie.

Het is ook de visionaire gemeentestichter, Claire, die het meeste betrokken is bij landelijke initiatieven en vaker deelneemt aan conferenties. De twee afgehaakte gemeentestichters beperkten zich tot de jaarlijkse conferentie van het kerkverband (en de Willow Creeck Leadershipsummit). Deze conferenties worden over het algemeen positief beoordeeld. Diana kijkt hier echter heel anders tegen aan. Haar ervaringen zijn zeer negatief. Zij bezoekt ook als enigste niet de conferenties van een eigen kerkverband, omdat ze bij geen enkel kerkverband is aangesloten.

Conferenties worden dan ook vaker door mannen bezocht en is onder andere een uiting van de meer naar buiten gerichte energie van mannen. Hierdoor wordt ook de manier van praten en doen bepaald, waardoor theorieën en modellen de overwicht krijgen in plaats van de meer procesgerichte activiteiten. Mogelijk wordt dit bij conferenties van het eigen kerkverband gecompenseerd, doordat de gemeentestichters elkaar beter kennen. Daardoor kunnen ze theoretische verhandelingen afwisselen met activiteiten die gericht zijn op het versterken van de onderlinge relaties. Ook worden voor deze bijeenkomsten alle leden van gemeentestichtingsteams persoonlijk uitgenodigd, waardoor de verhouding van mannen en vrouwen ongeveer gelijk is. Dit heeft mogelijk ook invloed op de onderwerpen die worden besproken en de manier waarop daarover wordt gecommuniceerd.

Leiderschap

Aafke, de afgehaakte gemeentestichter uit Drenthe, beschrijft haar rol als 'herder-leider'. De vraag die bij haar centraal staat, is: hoe gaan we dit samen doen? Ze geeft de voorkeur aan ideeën uit de groep, omdat dat het meeste draagvlak creëert en mensen dan het initiatief nemen. Ook uit haar leiderschap zich in zorgzaamheid. De andere medewerkers zijn haar vrienden en vrienden zorgen voor elkaar. Bovendien: als anderen zich goed voelen, lukt het gemeentestichten ook wel. Tenslotte houdt ze als herder het doel voor ogen. Het doel van de gemeentestichting is het creëren van een gezellige, zorgzame gemeente waarin ruimte is voor ieders gevoelens en emoties. Het betekent ook dat ze bij overleggen de lijn van het gesprek in de gaten houdt.

Beatrix, de afgehaakte gemeentestichter uit Noord-Holland, typeert zichzelf als een dienende leider. Ze is er niet op uit dat mensen alles doen wat zij zegt, maar geeft er de voorkeur aan hen te begeleiden en het beste te halen uit elk persoon. Ze gebruikt in haar omgaan met mensen als leider graag gesprekstechnieken. Daarmee kan ze mensen onzichtbaar leiden en, wanneer dat met respect gedaan wordt, vinden mensen dat erg prettig.

Claire ziet zichzelf vooral als een visionair leider. Daarnaast is ze volhardend en heeft ze veel doorzettingsvermogen. Ook is ze wat zwart-wit ingesteld. Dit laatste heeft zowel voor- als nadelen. Ze is enerzijds heel helder in haar houding en standpunten, maar kan een tunnelvisie krijgen wanneer ze onder druk staat. Haar uitdaging is dan om nog steeds respectvol met mensen om te blijven gaan (niet te taakgericht) en meer reflecterend kijken naar het geheel. Iets wat de wetenschapper Belbin de monitorrol noemt.

Diana is een echt mensenmens. Relaties staan voor haar centraal. Ze kan mensen goed op hun gemak laten voelen, ze is ondersteunend en leeft met ze mee. Ze is daarin het tegenpool van haar man, die juist beter is in beleid maken en (meerjaren)plannen uitzetten. Zelf noemt ze dit 'blabla-verhalen'. Zij laat liever groeien wat er is en helpt nieuwe leiders zich te ontwikkelen door taken aan hen over te dragen en hen te coachen.

Aafke, Beatrix en Diana leggen de nadruk op een zeer mensgerichte benadering, waarbij de inbreng en ontwikkeling van elke medewerker maximaal gestimuleerd wordt. Claire legt de nadruk op het ontwikkelen en bewaken van visie en standpunten en het hebben van doorzettingsvermogen om die visie werkelijkheid te maken.

Als we dit weer leggen naast de - in hoofdstuk 1 beschreven - verschillen tussen mannen en vrouwen, valt op dat Aafke, Beatrix en Diana een meer vrouwelijk leiderschapsprofiel vertonen. Democratische besluitvorming, zorgzaamheid, leiden door gesprekstechnieken en coaching, en laten groeien van wat is, zijn allemaal aanwijzingen voor de sterke eigenschappen van vrouwelijke leiders: samenwerking, communicatie, empathie en een individuele en procesgerichte benadering.

Claire vertoont in de accenten die zij legt een meer mannelijk leiderschapsprofiel. Bij haar komt het mannelijk voorkeursgedrag voor competitie tot uiting in het vormen van een visie, volhardend vorm geven aan deze visie en de focus op de taken en standpunten. Wel noemt zij daarbij meteen dat ze meer rekening wil leren houden met mensen. Haar opmerking dat ze daarvoor meer moet kijken naar het geheel, is waarschijnlijk dan ook hierop gericht.

Leiderschap: sterke kanten, valkuilen en ontwikkeling

Aafke heeft als sterke kanten dat ze graag dingen afmaakt en doorzettingsvermogen heeft, ook als het tegen zit. Verder is ze zorgzaam en kan ze veel onthouden. Zo onthoudt ze niet alleen details over mensen, maar ook hun agenda's. Dan zegt ze soms bijvoorbeeld: 'Dan kunnen we beter niet afspreken, want dan heb je dat ene.' Mensen vinden dat prettig volgens haar.

Haar valkuilen zijn dat ze hetzelfde doorzettingsvermogen van anderen verwacht en dat ze over hun grenzen heen gaat. Dan zegt men dat ze teveel wilt en harder gaat dan zij willen. Ook is ze niet zo zorgzaam voor zichzelf als ze voor anderen is. Vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel probeert ze alles goed te doen en neemt ze het werk over van mensen die er te druk voor zijn. Ze wil graag een hoger doel dienen, namelijk mensen bij God brengen en bouwen aan het Koninkrijk van God. Onbewust is ze dan bang dat ze daarin zal falen en mensen zal teleurstellen. Hoewel ze, terwijl ze dat zegt, juist denkt: 'Dat maakt me eigenlijk helemaal niets uit!'

Ze heeft zich ontwikkelt in haar leiderschap door kordater te worden. Mensen kwamen met allerlei ideeën, waarbij ze halverwege de uitvoering afhaakten. Later trapte ze daar niet meer in en zei ze: 'Prima, ga maar uitvoeren. Als je zover bent, horen we het wel.'

Beatrix heeft als sterke kanten dat ze open is, goed reageert op anderen en niet snel veroordeelt. Mensen komen naar haar toe met hun problemen. Ook kan ze goed met atheïsten praten, omdat wat ze zeggen haar niet schokt. Verder kan ze geen moeilijk gebed bidden, wat ze tegenwoordig als voordeel heeft. Mensen die haar horen, beseffen dan dat zij dat ook kunnen.

Ze heeft lange tijd weinig zelfvertrouwen gehad en werd al vroeg in haar carrière overspannen. Later ontwikkelde ze ook RSI. De hoge eisen die ze aan zichzelf stelde, droegen hieraan bij. Ze moest alles goed doen. Ze heeft er rond haar dertigste heel bewust voor gekozen om meer assertief en eerlijk te zijn naar de mensen om haar heen. Dit kondigde ze ook aan in haar omgeving. In het begin was ze erg bang dat hierdoor conflicten zouden komen, maar dat bleek niet het geval te zijn. Haar taak als gemeentestichter droeg hier ook aan bij. Dat werk, op basis van haar roeping, vergrootte haar zelfvertrouwen.

De sterke kanten van Claire zijn volharding, doorzettingsvermogen en visionair leiderschap. Ze kan het einddoel voor zich zien en is bereid daar hard voor te werken. Ook haar eigenschap om zwart-wit te denken, kan een voordeel zijn. Ze is daardoor duidelijk in haar communicatie. Als ze echter onder druk staat kan dit zwart-wit denken leiden tot een tunnelvisie. Ze is dan voornamelijk gericht op het voltooien van de taak en is geneigd te taakgericht met mensen om te gaan. In relaties wil ze echter juist respectvol omgaan met de keuzes en wensen van anderen en niet sneller gaan dan zij aankunnen.

Ze heeft geleerd dat ze zich af en toe moet afvragen: volgen mijn medewerkers mij nog? Ze probeert zich bovendien te ontwikkelen in wat de wetenschapper Belbin de monitorrol noemt. Dat betekent dat ze meer van een afstand het geheel leert bekijken en daarop reflecteert. De manier waarop ze de ontwikkeling van haar leiderschap gaande houdt, is door het praten met anderen en het bijhouden van een dagboek. Als ze daarin schrijft, vraagt ze zich af: hoe spreekt God tot mij in deze situatie? Daarnaast is het strikt hanteren van een scheiding tussen werk en privé en het inbouwen van momenten voor ontspanning voor haar belangrijk.

Diana beschrijft zichzelf als een echt mensenmens. Ze kan mensen goed op hun gemak laten voelen en is ondersteunend en meelevend. Ze is erop gericht om mensen zich te laten ontwikkelen, ook in hun leiderschap. Ze draagt daarom taken over en ondersteunt hen daarin. Verder is ze goed in organiseren, praktisch ingesteld en detailgericht en denkt ze bij het maken van nieuwe plannen, bijvoorbeeld een nieuw gebouw om de groei van de gemeente te faciliteren, altijd aan de consequenties die dat voor mensen zal hebben.

Wat haar niet ligt, is het maken van meerjarenplannen, beleid uitzetten en visie, missie en doelen vaststellen. Ze denkt niet gemakkelijk in grote lijnen. Ook heeft ze zeer veel moeite met conflicten. De spanning die dat voor haar oplevert, grijpt haar dan naar de keel. Ook was ze met name vroeger erg perfectionistisch en wilt ze nog steeds graag mensen tevreden houden, geen fouten maken en hen niet teleurstellen. Hierdoor kan ze over haar eigen grenzen heen kan gaan.

Omdat ze 12 jaar geleden onvoorbereid in het gemeentestichtingswerk is gestapt, heeft ze zich hier sterk in moeten ontwikkelen. Inmiddels heeft ze geleerd om zaken meer los te laten en te delegeren. Ook probeert ze niet meer zozeer de problemen voor mensen op te lossen (ze noemt dit een reddercomplex), ongeacht of mensen daartoe zelf gemotiveerd zijn of niet. Ze vraagt nu eerst of mensen een concrete hulpvraag hebben en bereid zijn dit op te lossen. Dan wil ze wel nagaan in hoeverre ze hen daarbij kan helpen. Ook is de scheiding van werk en privé belangrijker geworden. Ze laat niet meer meteen alles uit handen vallen als een gemeentelid aanbelt met een vraag of probleem. Door een cursus heeft ze bovendien meer inzicht in haar reacties op bepaalde situaties en kan ze er meer afstand van nemen en erop reflecteren.

Aafke, Beatrix en Diana vertonen valkuilen die bij het voorkeursgedrag van zorg horen. Met name een te groot verantwoordelijkheidsgevoel, perfectionisme, de angst om anderen teleur te stellen en de angst voor conflicten. Alle drie geven ze aan zich hierin te hebben ontwikkeld. Aafke is kordater geworden. Wanneer mensen met ideeën kwamen, liet zij de uitvoering aan hen over. Beatrix heeft er heel bewust voor gekozen assertiever en eerlijker naar haar omgeving te zijn en Diana laat stukje bij beetje haar 'reddercomplex' los en brengt een striktere scheiding aan tussen werk en privé.

Claire's neiging tot het taakgericht omgaan met mensen kan gezien worden als een valkuil bij het voorkeursgedrag voor competitie. Ook zij ontwikkeld zich hierin door meer te reflecteren op haar handelen en te proberen op respectvolle wijze met mensen om te gaan en hun tempo aan te houden.

Opvallend is dat alleen de nog werkzame gemeentestichters spreken van het belang van een strikte scheiding tussen werk en privé. In hoofdstuk 1 lezen we dat vrouwen hun aandacht en energie verdelen over meer deelgebieden, waarbij de balans tussen werk en privé continu onder druk staat. Dit geldt niet alleen voor werkactiviteiten die zich in de thuis sfeer gaan voordoen, zoals Diana noemt, maar ook voor werkactiviteiten die in gedachten mee naar huis worden genomen. Zoals Aafke de agenda's van meerdere mensen onthoudt en, zoals we eerder lasen, Diana alle gemeenteleden altijd in gedachten met zich mee draagt. Het is een interessante vraag in hoeverre een goede scheiding tussen werk en privé bijdraagt aan het slagen van een gemeentestichter, omdat juist de nog werkzame gemeentestichters dit zo duidelijk noemen.

De angst voor conflicten is ook een interessant gegeven in het licht van de vrouwelijke hiërarchievorming. Conflicten zijn vrijwel onvermijdelijk in een pionierssituatie, maar de gemeentestichters met een vrouwelijk leiderschapsprofiel vinden dit juist een van de moeilijkste kanten van het werk. Het is echter juist de nog werkzame gemeentestichter met het vrouwelijke leiderschapsprofiel, Diana, die door middel van een cursus meer inzicht hierin heeft gekregen en nu meer afstand kan nemen van haar angstgevoelens. Dit doet weer de vraag opkomen in hoeverre de opleiding en nascholing van vrouwelijke gemeentestichters een rol kunnen spelen in het leren omgaan met conflicten en hoe belangrijk deze rol is.

Motivatie en demotivatie

Aafke vindt het contact met mensen via haar werk het fijnst. Het motiveerde haar om met mensen te spreken en te zien dat haar vrienden de activiteiten en het samen zijn fijn vonden.

Wat haar demotiveerde was dat mensen zich niet aan afspraken hielden. Daar hadden ze goede redenen voor, maar ze had toch liever gehad dat ze het eerder zeiden. Hierdoor raakte ze het vertrouwen in hen kwijt en kwam er veel onzekerheid. Ze vroeg zichzelf af: 'Gaat het dit keer dan wel lukken?'

Beatrix vindt haar motivatie vooral in God. Hij is het licht in haar, dat ze wilde verspreiden. Daar was ze dan ook altijd druk mee. Verder motiveerde het haar om mensen te zien groeien, liefdevoller

ziet worden, omdat ze God hebben leren kennen. Ook motiveerde het haar als niet-gelovige mensen na een kerkdienst bezocht te hebben, terug kwamen voor een tweede kerkdienst.

Wat haar demotiveert is egoïsme. Het maakt mensen kapot en kan veel leed berokkenen. In het bijzonder denkt ze daarbij aan de narcistische man, die deel uitmaakte van het leidersteam. Hij wilde steeds meer. Hij was al het gezicht van de gemeente en het middelpunt als degene die preekte. Daarbovenop wilde hij echter ook perse de leiderschapspositie van haar hebben. Ze probeerde het met veel gesprekken te verhelpen en vroeg onder andere waarom hij dat zo graag wilde, maar dit kostte helaas niets op.

Claire vindt haar werk wel leuk, maar ze vindt dat je het ook leuk moet maken. Dit doet ze bijvoorbeeld door een keer in de maand met de kerngroep van haar nieuwe gemeentestichtingsproject in Utrecht samen te gaan eten en zo te vieren wat ze hebben bereikt. Verder motiveert het sociale aspect van het werk haar. In het bijzonder de creativiteit die je in mensen losmaakt. Ook het missionaire aspect motiveert: het koninkrijk van God vormgeven. Ze kan veel creativiteit kwijt in het zoeken naar een goede verhouding en verbinding tussen de postmoderne cultuur en de relatie met God. Ook haar bezoek aan de opwekkingsbewegingen in Bangladesh en India inspireerde haar. Daar zag ze hoe alles – onderwijs, kerk, vrije tijd – op elkaar inhaakte en elkaar versterkte.

Diana wordt gemotiveerd door de mensen en de gemeenschap. Met name als het lukt om mensen bij elkaar te laten komen door milder met elkaar om te gaan en elkaar te vergeven. Dan ziet ze God werken door de levens van mensen.

Wat haar demotiveert zijn moeilijke mensen of mensen die moeilijk doen. Sommige mensen zijn moeilijk om van te houden. Hierdoor is ze ook steeds bang als haar deurbel gaat. Dan denkt ze: komt er nu weer een crisis aan?

Alle gemeentestichters noemen het sociale aspect, het omgaan met mensen, als iets wat hen motiveert. Beatrix en Diana zien hoe mensen door het geloof liefdevoller worden en beter met elkaar omgaan. Toch zijn er nog altijd mensen die moeilijk doen, zich niet aan afspraken houden of egoïstisch zijn. Dit werkt voor zowel de afgehaakte gemeentestichters als Diana demotiverend.

Verder noemen Beatrix en Claire het missionaire aspect van het werk als een motiverende kracht. Beatrix wil het licht van God verspreiden en Claire het koninkrijk van God vormgeven. Claire noemt in dit verband ook de creativiteit, waarmee ze verbindingen zoekt tussen God en cultuur.

Al met al zijn het vooral de kwaliteit van de relaties binnen de gemeente en de persoonlijke relatie met God, die belangrijk zijn voor de beleving van het werk. Dit verklaart ook waarom deze gemeentestichters in hun leiderschap veel inzetten op de relationele ontwikkelingen en het samenwerken. Het is essentieel voor hun motivatie.

Verwachtingen van anderen

Aafke merkte niet zoveel verwachtingen bij de gemeenteleden uit de moedergemeente. Ze vonden het eerst wel jammer dat het team zich niet voor deze kerk inzette, maar dat veranderde toen ze zagen dat er onkerkelijke mensen bij de nieuwe gemeente kwamen. Deze nieuwkomers verlangden er al snel naar om een zelfstandige gemeente te vormen, maar begrepen ook dat dit tijd zou kosten.

Andere gemeentestichters verwachten vooral dat ze hen steunde, zoals zij haar steunden door middel van gebed en het delen van ervaringen. Van het kerkverband ervoer ze ook veel steun. De verwachting was hier alleen dat het team zorgvuldig met hun middelen omging en bereid waren daar verantwoording over af te leggen. Ze ervoer geen prestatiedruk.

Beatrix vindt het moeilijk om aan te geven welke verwachtingen de gemeenteleden in haar gemeentestichting van haar hadden. Ze voldeed namelijk altijd aan de verwachtingen, dus ze hoorde ze nooit. Ze was zorgzaam, luisterde en was open. Dat vonden ze belangrijk.

Ze had ook altijd goed contact met de leiders en collega's binnen het kerkverband. De nieuwkomers vonden haar bovendien ook allemaal aardig, omdat ze belangstelling toonde. Ook nu heeft ze nog goede contacten met hen. Soms is ze ook hierin perfectionistisch en gaat het onderhouden van contacten ten koste van haarzelf.

Claire kwam bij de start van haar gemeente in aanraking met negatieve verwachtingen. Een jongeman deed lacherig over haar wens, vrienden keken stomverbaasd en werkten niet mee en zelfs toen ze eenmaal de leider was, vroegen nieuwkomers en gemeenteleden zich soms af of ze als vrouw wel een gemeente kon leiden of voor kon gaan in een bruiloft.

De nieuwkomers die uit andere kerken komen, vragen zich af of een vrouw wel hetzelfde gezag kan hebben als een man. Ze vertelt dat sommigen vooroordelen hebben op basis van Bijbelteksten. Toch ziet ze ook een voordeel. Als de hobbel eenmaal genomen is om een vrouwelijke predikant te accepteren, dan is er ook meer rek op andere gebieden. Dit heeft te maken met een veranderde schriftvisie. Voor haar staat radicale toewijding aan Jezus centraal, maar is er rek als het gaat om Gods genade. Daardoor is er ook rek als het gaat om bijzaken. Bovendien is het juist het geloof in het evangelie dat de vrouwenemancipatie oorspronkelijk heeft geïnspireerd.

De nieuwkomers komen soms ook binnen uit onvrede met hun vorige kerk. Ze projecteren dan bepaalde verwachtingen op hun nieuwe kerk en haar rol als voorganger. Het is haar taak om dan de identiteit van de gemeente te bewaken, zodat ze niet heen en weer geslingerd worden door diverse individuele verwachtingen. In dat kader vindt ze het positief dat er de laatste jaren ook meer niet-kerkelijke mensen zich hebben aangesloten.

De collega's binnen haar kerkverband verwachten dat ze dezelfde taken als de mannen kan en mag doen, maar ze merkt dat sommigen ten diepste toch het pionierswerk als echt mannenwerk ziet en traditionele man/vrouwverschillen onder de oppervlakte nog sterk aanwezig zijn.

De gemeenteleden van Diana verwachten volgens haar vooral beschikbaarheid, pastorale zorg, interesse, medeleven en dat ze doet wat ze zegt. De verwachtingen van haar collega's kent ze niet. Ze ziet zichzelf liever als iemand die er voor mensen is, dan iemand die voldoet aan wat anderen van haar verwachten.

De nieuwkomers verwachten van haar dat zij de algehele leiding heeft, omdat zij vaak de dienst begint en veel bekendheid heeft in de wijk. Zij richten zich dus eerder naar haar. In andere kerken denken mensen vaak dat haar man de voorganger is, omdat ze hem beter kennen. Hij gaat namelijk vaak naar andere kerken toe.

Van Aafke werd verwacht dat ze haar collega's steunde en verantwoording aflegde over het gebruik van de middelen. Ze benadrukt dat er geen prestatiedruk was. Aafkes nadruk op de steun die ze van haar collega's in het kerkverband ontving, is duidelijk mensgericht. Haar aversie voor prestatiedruk past daarbij.

Beatrix meldt dat ze aan alle verwachtingen doet. Interessant is dat ze daarvoor ze zegt dat ze niet precies weet welke verwachtingen dat zijn. Het is niet duidelijk hoe ze daardoor wist dat men zorgzaamheid, luisteren en openheid van haar verwachtte. Een mogelijkheid is dat ze dit vooral van zichzelf verwachtte. Het getoonde perfectionisme lijkt hierop te wijzen. Omdat ze nooit met anderen over de verwachtingen gecommuniceerd heeft (of niet expliciet genoeg), weet ze nooit of ze het goed genoeg doet. Dit gedrag van zo aardig mogelijk doen en voortdurende onzekerheid over de bereikte positie is te vergelijken met de patronen van de subtiele vrouwelijke hiërarchievorming. Het gedrag van Beatrix stamt hier dan ook mogelijk van af.

Claire kwam in het begin juist negatieve verwachtingen tegen. Vooral mensen die uit andere – meer traditionele – kerken komen, hebben moeite met haar leidende rol als vrouw. Ze merkt echter dat dezelfde negatieve verwachtingen in subtiele vorm voorkomen binnen haar eigen kerkverband. Ten diepste wordt pionierswerk nog steeds als mannenwerk gezien. Het gaat hier waarschijnlijk om een verabsolutering van de rolpatronen van mannen en vrouwen, waardoor een vrouw als Claire – die een meer mannelijk leiderschapspatroon heeft – botst met de heersende verwachtingen over vrouwen. Ook kan hier sprake zijn van een reductionistische kijk op gemeentestichtingswerk, dat beperkt wordt tot het pionieren (nieuwe dingen uitproberen door middel van trial and error).

Diana denkt, evenals Beatrix, dat de gemeenteleden vooral zorgzaamheid van haar verwachten, maar ze blijft hoe dan ook liever zichzelf dan dat ze aan de verwachtingen van anderen voldoet. In dit geval komt dat echter grotendeels met elkaar overeen.

Uit het verhaal van Diana valt ook op te maken dat de toekenning van leiderschap te maken heeft met de bekendheid van de leidinggevende persoon. De mensen uit de wijk kennen Diana beter en zien haar dus als leider – ook omdat ze de dienst begint -, en de andere kerken kennen haar man beter waardoor ze denken dat hij de leider is.

Al met al ervaren de gemeentestichters met de vrouwelijke leiderschapspatronen de meeste steun en hebben zij minder vaak het idee dat de verwachtingen van anderen botsen met wie zij zelf zijn. De gemeentestichter met het meer mannelijke leiderschapspatroon ervaart juist meer negatieve verwachtingen, in subtiele vorm in haar eigen kerkverband en in minder subtiele vorm in het traditionele kerkelijke dorp waarin zij werkzaam is.

Perceptie van man/vrouwverschillen

Aafke begon met een team dat voornamelijk uit vrouwen bestond. Daarnaast was er één jonge man bij en één zeer zorgzame man, die ook als huisvader werkte. Dit verklaart volgens haar de zeer zorgzame doelstelling van de gemeente: *'Een gezellige, zorgzame gemeente worden waarin ruimte is voor ieders gevoelens en emoties'*. Later kwamen er meer mannen bij het team. Ze hebben toen persoonlijkheidsstests gedaan waaruit bleek dat de mannen meer doelgericht waren met betrekking tot taken en de vrouwen meer gericht waren op het persoonlijke vlak, de zorg voor anderen. Toch bleek het hier om een klein verschil te gaan en hing het soort leiderschap meer af van ieders persoonlijkheid. Ze ervaart ook dat ze vanuit haar kerkverband evenveel steun krijgt als haar mannelijke collega's.

Beatrix werkte samen met drie mannen in een leiderschapsteam. Ze vertelt dat er niet op deze verdeling was aangestuurd en dat de mannen ook best een vrouw erbij hadden gewild, maar dat ze gavengericht werken in de gemeente en geen vrouw konden vinden met de benodigde gaven. Ze voegt eraan toe dat ze echter van zichzelf ook niet had gedacht dat zij er de gaven voor zou hebben.

Ze vindt het moeilijk te zeggen hoe mannelijke en vrouwelijke leiders van elkaar verschillen. Wel merkt ze dat mannen meer overwicht hebben in een groep. Ze zijn veel meer aanwezig en kunnen bijvoorbeeld iedereen een bus in roepen als ze als groep onderweg zijn. Haar man heeft dat effect ook als hij een kamer binnenloopt, evenals haar dochter. Zelf wordt ze eerder dan de meeste mannen een grijze muis als ze zich niet op haar gemak voelt. Haar zoon lijkt in dit opzicht op haar.

Ook bij vergaderingen is dit het geval, hoewel ze daar beter in is geworden. Ze heeft geleerd om daar leiding aan te geven door bijvoorbeeld te vragen: zullen we door naar het volgende punt? Of door te zeggen dat ze af wil sluiten met gebed. Ook kan ze op een vriendelijke manier sprekers afkappen. Wanneer zij ideeën in de vergadering lanceert en anderen daarmee aan de haal gaan, vindt ze dat niet erg. Het laat zien dat mensen enthousiast zijn voor het idee en het zich eigen maken. Ze neemt het ze niet kwalijk, omdat men slechts herhaalt wat men een minuut onbewust heeft gehoord.

Claire heeft de taken duidelijk gescheiden van haar man. Hij werkt nu als landelijk voorzitter van de Kerk van de Nazarener, maar is voornamelijk betrokken bij andere gemeentes. Ze verwijzen naar elkaar als iemand met een vraag komt.

Alleen met bruiloften vragen gemeenteleden soms of haar man het zou willen uitvoeren, omwille van de familieleden uit traditionele kerken. Haar man deed dit een paar keer, maar begon al snel te weigeren en verwees door naar haar. In bepaalde opzichten is het wel ingewikkeld dat haar man niet de traditionele rol van predikantsvrouw kan vervullen, die op meer informele wijze contacten met gemeenteleden onderhoudt. Hij is echter wel inzetbaar, bijvoorbeeld om een keer te preken.

Als het gaat om de taken van mannelijke en vrouwelijke gemeentestichters merkt ze weinig verschil. Wel worden vrouwen soms geweigerd bij nieuwe gemeentestichtingen, omdat de evangelischen anders niet meer mee zouden willen werken. Formeel is er in het kerkverband dus wel gelijkheid, maar ten diepste zijn er nog wel degelijk man/vrouwverschillen. Pionierswerk wordt nog steeds gezien als echt mannenwerk. Dit blijft voor haar een gevoelig punt en dat wordt niet minder. Ook andere vrouwen die ze spreekt, lopen hier tegenaan. Het ingewikkelde is dat je het in eerste instantie niet merkt, maar pas later als je al een tijdje als gemeentestichter aan de slag bent.

De Kerk van de Nazarener komt voort uit een opwekkingsbeweging in Amerika. Toen was er meer ruimte voor vrouwelijke leiders, simpelweg omdat er meer werk was dan de mannelijke leiders aankonden. Maar na twee of drie generaties komt het patriarchale alweer naar boven (hier is ook een studie naar gedaan).

Omdat ze dit weet, heeft ze ook een keuze gemaakt. Ze wilde ergens aan de slag waar ruimte was voor de Heilige Geest. Ze moet niet het gevoel hebben telkens haar eigen positie te moeten verantwoorden. In die zin ziet ze dat er ook meer mogelijk is in het pionierswerk. Vrouwen hebben daar meer vrijheid. Hiervoor is wel een roeping nodig en het vermogen op eigen benen te gaan staan. Ook is zelfdifferentiatie heel belangrijk. Vrouwelijke ondernemers zouden volgens haar ook goed kunnen pionieren. Dit is een bron waaruit nog geput zou kunnen worden. Het werken met gemeentestichtingsechtparen kan echter juist de traditionele rolverdeling weer versterken en hinderen dat vrouwen op eigen benen gaan staan.

Het is verder opvallend dat de huidige vrouwelijke gemeentestichters vaak ouder zijn dan mannelijke gemeentestichters wanneer ze beginnen. Ze denkt dat dit komt omdat vrouwen zich eerst moeten ontworstelen van alle verwachtingen die de kerk en de samenleving van vrouwen heeft, voordat ze kunnen nagaan wie ze zelf mogen en kunnen zijn en waar hun gaven liggen. Ze merkt bij de assessmentgesprekken voor nieuwe gemeentestichters wel dat nieuwe lichten meer jonge vrouwen bevat.

Diana heeft niet veel gelezen over verschillen tussen het leiderschap van mannen en vrouwen. Ze denkt wel dat mannen meer geneigd zijn om bezig te zijn met beleid uitzetten en meerjarenplannen maken. Zij denkt dan zelf bij dit soort dingen altijd meteen aan de menselijke consequenties, zoals hoe zal hij of zij dat vinden? Of: als we naar dit gebouw verhuizen, kan zij daar dan wel met de rollator komen?

Als het gaat om verschillen in leiderschap, denkt ze ook aan haar man. Hij is haar grootste tegenpool. Hij is degene die ook meer gericht is op beleid maken en meerjarenplannen uitzetten. Ook kan hij makkelijker de moeilijke situaties van sommige gemeenteleden van zich af zetten. Dat vindt zij juist moeilijk. Hij zegt wel eens tegen haar: 'Je draagt alle mensen om je heen als een soort wolk.' Ze kan het dan niet goed loslaten. Tegelijkertijd wilt ze dit ook niet. Professionele distantie heeft voordelen, maar ze wil juist een familie creëren. Haar houding maakt het mogelijk dat ze hechtere relaties met de gemeenteleden kan ontwikkelen.

Haar man komt wel veel in andere kerken en men denkt dan dat hij de voorganger is, terwijl hij juist al jaren niet betrokken is geweest. Hij is zelf ook allergisch voor 'leadershipassumptions'. Ze noemt als voorbeeld hiervan dat een aantal mensen van de gemeente uit eigen beweging naar een cursus gaan en men haar man dankt dat hij 'hen gestuurd heeft'.

Door de gemeenteleden worden ze als leiders in één adem genoemd. Vreemd genoeg zeggen ze echter nooit alleen haar naam, terwijl haar man lange tijd niet betrokken is geweest. Blijkbaar leeft er toch nog steeds het idee dat er toch wel een man bij moet zijn.

In Aafkes verhaal worden de verschillen tussen mannen en vrouwen duidelijk in de invloed op de doelstelling van de gemeente. Tegelijkertijd worden deze verschillen genuanceerd wanneer uit tests blijkt dat persoonlijkheid meer invloed heeft op de wijze van leiderschap dan geslacht. In hoofdstuk 1 zien we in de tabel over empathie ook dat er enorm veel mogelijkheden zijn als het gaat om de samenstelling van meer mannelijke en meer vrouwelijke eigenschappen in één persoon. Geslacht speelt wel een rol, maar het meten van de individuele persoonlijkheid geeft inderdaad een accurater beeld.

Beatrix werkte samen met drie mannen, omdat ze geen vrouw ontdekte met leiderschapsgaven in de gemeente. Vanuit de theorie van hoofdstuk 1 kan dit verklaard worden op basis van de subtiele hiërarchievorming tussen vrouwen, waarbij leiderschap al snel door andere vrouwen als bazigheid wordt bestempeld en het aardige gedrag door mannen kan worden bestempeld als het gedrag van iemand die laag op die hiërarchie staat. Ook de onzekerheid waartoe vrouwen geneigd zijn, kan de ontwikkeling van aanwezige leiderschapswaarden belemmeren. Dit merkt Beatrix ook op als het om haarzelf gaat. Zij zou ook niet hebben gedacht dat ze een leider kon zijn.

Het is ook interessant dat Beatrix opmerkt dat mannen meer overwicht hebben in een groep, hoewel ze vervolgens vertelt dat dat bij haar kinderen precies andersom is en haar dochter meer overwicht heeft dan haar zoon. De lage stem van mannen en hun grotere lichaam kunnen het overwicht verklaren, maar zaken als zelfvertrouwen lijken hier toch belangrijker te zijn. Een aanwijzing hiervoor is te vinden in de opmerking dat als Beatrix zich niet op haar gemak voelt, ze verandert in een grijze muis.

Haar manier van leiding geven past goed bij de Nederlandse cultuur. Ze is niet dominant aanwezig, maar geeft op een vriendelijke manier leiding aan het gesprek. Deze egalitaire sfeer heeft in Nederland de voorkeur. Opvallend is daarbij dat ze het niet erg vindt als anderen met haar idee aan de haal gaan, omdat het laat zien dat er draagvlak voor is. Hier is duidelijk niet sprake van een voorkeursgedrag voor competitie. De vraag is wel hoe anderen haar leiderschap inschatten als ze weinig met goede ideeën lijkt te komen.

Voor Claire was het een bewuste keuze om als vrouw juist aan pionierswerk te beginnen. Het gaf haar namelijk meer vrijheid. Ze wilde haar positie niet telkens verantwoorden. Het feit dat ze in een traditioneel kerkelijk dorp werkt, zal dan met name vanuit praktische overwegingen zijn ontstaan, omdat dat tegenstrijdig is met haar wens om haar positie niet telkens te hoeven verantwoorden.

Dat er nog steeds patriarchale patronen bestaan in haar kerkverband, wordt duidelijk wanneer vrouwen worden geweigerd voor gemeentestichtingsprojecten om de komst van evangelisten uit andere gemeentes niet te verhinderen. Dit wordt dan blijkbaar niet opgevat als seksisme of seksisme wordt gezien als aanvaardbaar offer wanneer daarmee de kans groter is om meer gemeenteleden te werven.

De patriarchale patronen kwamen na een aantal generaties weer terug, volgens een door Claire gelezen studie. Dit heeft ook te maken met de sterkere competitiedrang tussen mannen waardoor vrouwen langzaam maar zeker het gewonnen terrein kunnen verliezen. Ook heeft het te maken met de verwachting dat de vrouw meer energie steekt in haar gezin, zeker in de traditionele samenleving van toen. Dan blijft er mogelijk nog wel energie over om gemeentestichtend werk te doen, maar geen extra energie voor de competitie met collega's.

In de vorige paragraaf vertelde Beatrix dat zij een dochter had, die meer overwicht over een groep leek te hebben dan haar zoon. Toen vroeg ik me af of er mogelijk sprake kon zijn van een generatieverschil. In het verhaal van Claire is er opnieuw sprake van een generatieverschil. Waar de huidige groep van vrouwelijke gemeentestichters langer doet over het afschudden van belemmerende verwachtingen, bevat de nieuwe generatie gemeentestichters al meer jonge vrouwen. Mogelijke verklaringen zijn hiervoor de grotere aandacht voor missionair werk in opleidingen en het aanbod van missionaire trainingen – wat past bij de vrouwelijke manier van leren -, het grotere zelfvertrouwen onder vrouwen door het volgen van een opleiding en de veranderende maatschappelijke verwachtingen zoals de verwachting dat hoogopgeleide vrouwen eerst carrière maken voor ze aan kinderen beginnen.

Diana lijkt de verwachte rolpatronen van vrouwen juist uit te buiten door zichzelf neer te zetten als moeder van de gemeenschap. Dit vergt wel extra energie van haar, omdat ze zeer hechte relaties met de gemeenteleden ontwikkelt. Haar man is hierin haar tegenpool. Als het gaat om het benoemen van verschillen tussen mannen en vrouwen neemt ze dit ook als uitgangspunt. Hij richt zich meer op visie en beleid en zij op de mensen.

Haar leiderschap stijgt voor de gemeenteleden echter nooit boven dat van haar man uit, ook al is zij meer intensief bij de gemeente betrokken en besteedt ze er sinds jaren de meeste tijd aan. Ze merkt zelf op dat er blijkbaar altijd wel ergens een man moet zijn. Mogelijk is dit ook wat Claire bedoelt met de risico's van de trend om gemeentestichtingsechtparen te vormen.

Samenvatting

De bovenstaande informatie over de gemeentestichters vat ik nog eenmaal samen in deze tabel.

| | Aafke | Beatrix | Claire | Diana |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Opleiding: | Mavo | Havo | WO | WO |
| Provincie: | Drenthe | Noord-Holland | Gelderland | Zuid-Holland |
| Denominatie: | Zevendedags-adventisten | Zevendedags-adventisten | Kerk van de Nazarener | Geen |
| Roeping: | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Nog werkzaam: | Nee, vanwege een burn-out door het overnemen van taken van passieve teamleden. | Nee, vanwege burn-out, mede door psychische instabiliteit bij teamleden. | Ja, en bezig met de start van een 2 ^e gemeente | Ja |
| Korte typering gemeente: | Gemeente vanuit vriendschaps-evangelisatie | Gemeente met veel praise en gezelligheid | Gemeente in traditioneel kerkelijk dorp | Gemeente in achterstands-wijk. |
| Belangrijkste taken: | Organisatie van activiteiten, bijbelstudies, meewerken aan kerkdiensten. | Organisatie van activiteiten, kringleidster, zangeres | Identiteit en visie bewaken, pastoraat, onderwijs en preken. | Algemeen manager, roostermaker, pastoraal werker, pianiste |
| Conferentie-bezoek: | Binnen eigen kerkverband | Binnen eigen kerkverband en Willowcreek Leadershipsummits | Diverse conferenties, met nadruk op eigen kerkverband | Nee, afkeer van de aldaar heersende taal en cultuur |
| Typering leiderschap: | Herder-leider | Dienende leider | Visionair leider | Relationeel leider |
| Zwakke kanten: | Te snel willen gaan, te groot verantwoordelijkheidsgevoel, faalangst | Hoge eisen aan zichzelf stellen | Te taakgericht met mensen omgaan, tunnelvisie | Moeite met denken in grote lijnen, moeite met conflicten |
| Sterke kanten: | Doorzettingsvermogen, zaken afmaken, goed geheugen. | Open, ruimdenkend | Doorzettingsvermogen, visionair leiderschap, duidelijkheid | Mensen op hun gemak stellen, coaching, organiseren, detailgerichteid |
| Ontwikkeling leiderschap: | Kordater | Assertiever | Afstand nemen en reflecteren (monitorrol) | Afname van 'reddercomplex', scheiding werk en privé |
| Motivatie: | Contact met mensen, mensen een fijne tijd geven | Mensen tot geloof laten komen, geloofsgroei | Contact met mensen, creatieve mogelijkheden, Koninkrijk van God vormgeven | Contact met mensen, geloofsgroei (met name in mildheid naar elkaar) |
| Demotivatie: | Niet aan afspraken houden | Egoïsme | - | Mensen die moeilijk doen |
| Verwachtingen | Positief | Positief | Deels negatief | Positief |

| | | | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| van anderen: | (Onderlinge steun geven aan collega's, verantwoording afleggen over gebruik middelen) | (Zorgzaamheid, luisteren, openheid) | (Bij enkelen de verwachting dat ze het als vrouw minder goed doet) | (Beschikbaarheid, pastorale zorg, betrouwbaarheid) |
| Perceptie man/vrouw-verschillen | Mannen iets meer taakgericht, vrouwen iets meer mensgericht. Persoonlijkheid is echter belangrijker. Als vrouw krijgt ze evenveel steun binnen kerkverband. | Weinig bestudeerd. Mannen hebben meer overwicht op een groep en misschien vaker leidinggevende gaven (?) | Veel bestudeerd. Kerkverband staat in principe open voor vrouwelijke pioniers, maar in de praktijk zijn ze er erg weinig. Patriarchale structuren zijn nog onderhuis aanwezig. | Weinig bestudeerd. Mannen meer gericht op visie en beleid, vrouwen meer op menselijk aspect. Echtgenoot wordt sneller als de leider gezien. |

2.4. Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van twee onderzoeken besproken. Hieruit bleek dat de gemeenteleden een gemeentestichter vooral associeerden met een persoon die het voortouw neemt, bevlogen is en de eerste stappen zet. Deze accenten worden vooral in een mannelijk leiderschapsprofiel gelegd. Verder bleek dat een deel van de gemeenteleden bewust de voorkeur gaven aan mannelijke leiders omdat die beter zouden zijn in leiding geven. Wanneer werd nagegaan welke eigenschappen, taken en vaardigheden men het belangrijkste vond, kwam er echter een gemengd of vrouwelijk leiderschapsprofiel naar voren.

Drie van de vier geïnterviewde gemeentestichters vertoonden een meer vrouwelijk leiderschapsprofiel. Dit had ook invloed op hun functioneren als leider, waarbij met name de zorgzame, mensgerichte rol van hen als leider opviel. Claire was de enige gemeentestichter met een meer mannelijk leiderschapsprofiel, wat zich vooral uitte in taakgericht en visionair leiderschap.

In het volgende hoofdstuk zal ik alle informatie die tot nu toe is vergaard samenvatten, de analyse afronden en conclusies formuleren op de vraag in hoeverre de verwachtingen rond leiderschap een rol speelt bij het slagen of falen van vrouwen als leider van een gemeentestichtingsproject.

Hoofdstuk 3: Beantwoording van de hoofdvraag

Deze scriptie begon met de onderzoeksvraag:

Op welke manier spelen verwachtingen rond leiderschap een rol bij het slagen of falen van vrouwen als leider van een gemeentestichtingsproject?

Deze vraag stelde ik naar aanleiding van de observatie dat er minder vrouwelijke gemeentestichters zijn dan mannelijke gemeentestichters. Het gaf ook richting aan het verkennende onderzoek dat daarop volgde in zowel de literatuur als het werkveld. Ik zal daar nu een samenvatting van geven om vervolgens mijn conclusies te verwoorden.

3.1. Antwoord op de onderzoeksvraag

Het literatuuronderzoek baseert zich grotendeels op het werk van psycholoog Martine Delfos, godsdienstpsycholoog Joke van Saane en de praktische theologen die meewerkten aan het handboek voor gemeentestichting 'Als een kerk opnieuw begint'. Uit dit onderzoek werd duidelijk dat er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen op de volgende gebieden:

- *Het empathische vermogen*
Vrouwen zijn over het algemeen beter in staat zich in te leven in anderen. Mannen zijn beter in het inschatten van gevaar. Vrouwen klimmen in de sociale hiërarchie door aardig te doen en mannen door de competitie met elkaar aan te gaan. Bij empathie en andere eigenschappen is het ook zo dat 'mannelijke' en 'vrouwelijke' eigenschappen bij een groot deel van de bevolking overlappen. Er is geen sprake van een strikte scheiding.
- *Het voorkeursgedrag*
Het voorkeursgedrag van vrouwen is 'zorg'. Het voorkeursgedrag van mannen is 'competitie'. Mannen en vrouwen kijken vanuit een ander perspectief naar een situatie, waardoor hun capaciteiten op een andere manier geactiveerd worden.
- *De leerwijze*
Vrouwen hebben een voorkeur voor het verzamelen van kennis om deze kennis vervolgens op een zo optimaal mogelijke wijze uit te voeren. Ze hebben bovendien het vermogen om grotere hoeveelheden informatie tegelijkertijd te onthouden en hebben een meer generalistisch brein. Mannen leren bij voorkeur door *trial and error* en hebben een meer specialistisch brein.
- *Het balanceren van werk en gezin*
De energie van vrouwen is meestal meer verdeeld over werk en gezin, terwijl de man meer vrijgesteld is voor zijn werk. De energie van mannen is ook meer naar buiten gericht, terwijl de energie van vrouwen meer naar binnen is gericht. Een voorbeeld hiervan is het uitwisselen van ideeën, ervaringen en prestaties tijdens een symposiabezoek versus het bespreken van de eigen overpeinzingen met een vriendin aan de telefoon.
- *Samenwerking*
Vrouwen zijn door hun lagere testosteronniveau meer geneigd tot samenwerken dan mannen. Gedeeld leiderschap kan in hun voordeel werken onder bepaalde voorwaarden.
- *De invloed van leeftijd op leiderschap*
Jonge vrouwen zijn iets vatbaarder voor burn-out en depressie en moeten hun energie meer verdelen tussen werk en gezin dan oudere vrouwen. Oudere vrouwen hebben een hoger testosteronniveau, meer ervaring en kennis en kunnen door jongeren gezien worden als moederfiguur. Dit kan een gunstige invloed hebben op hun leiderschapspositie. Jonge mannen zijn daarentegen energiekeker dan oudere mannen en zijn meer vrijgesteld van de zorg voor het gezin, waardoor de ideale leeftijd om aan hun carrière te werken momenteel tussen de 20 en 40 jaar ligt.

Mannen en vrouwen verschillen dus op deze gebieden. Soms staat dit in een gespannen verhouding met de verwachtingen over hen. In hoofdstuk 1 heb ik als eerste gekeken welke verwachtingen er bestaan vanuit de literatuur. In het handboek voor gemeentestichting werd een ideaalplaatje geschetst, dat afgeleid was van de organisatiekenmerken van door mannen gestichte gemeentes en vervolgens op waarheid getoetst was in een gesprek met voornamelijk mannelijke gemeentestichters.

De makers van het lijstje concludeerden dat we van de ideale gemeentestichter de volgende eigenschappen mogen verwachten: een sterk missionaire spiritualiteit, energie, flexibiliteit, goede sociale vaardigheden, een praktische instelling, doelgerichtheid, emotionele stabiliteit, creativiteit en verbeeldingskracht.

In de evaluatie van de eigenschappen van vrouwen in vergelijking met deze lijst, kwam naar voren dat de aandachtspunten voor de meeste vrouwelijke leiders liggen op het gebied van conflicthantering, kritiek, het leren door trial and error en stresshantering.

De sterke kanten van het vrouwelijk leiderschapsprofiel zijn vooral de mensgerichte eigenschappen, dat wil zeggen het empathisch vermogen, het ontwikkelen en onderhouden van diverse relaties, het emotioneel binden van mensen, het vergroten van de sociale cohesie, het rekening houden met individuele mensen in 'zakelijke' beslissingen, het inschatten van sociale situaties, het vermogen tot samenwerken en het balans houden tussen werk en gezin. Verder kunnen vrouwen vaker grote hoeveelheden informatie tegelijk onthouden en deze informatie integreren en toepassen om zo te komen tot verbeteringen.

Al de mensgerichte eigenschappen worden in het lijstje van de auteurs zeer sterk samengevat in één eigenschap, terwijl de eigenschappen die meer passen bij het voorkeursgedrag voor competitie breed worden uitgemeten. Dit valt te verklaren vanuit de opzet van het onderzoek, die vooral de mannelijke doelgroep op het oog had.

Mensen met een vrouwelijk leiderschapsprofiel zouden baat hebben bij gedeeld leiderschap, coaching voor adequate stress- en conflicthantering en beeldvorming rond het beroep van de gemeentestichter die meer mensgericht is en de centrale rol van het werken in teams benadrukt.

Voor mannen kan eenzelfde opsomming van aandachtspunten, sterke kanten en aanbevelingen worden gemaakt, maar dat is niet het doel van deze scriptie. Ik laat dat hier dus achterwege en verwijs naar de algemene literatuur over gemeentestichters, die al het accent legt op deze doelgroep.

Dat het mannelijke leiderschapsprofiel overheersend is bij de beeldvorming rond het werk van de gemeentestichter wordt ook duidelijk uit de resultaten van het onderzoek onder de gemeenteleden van een gemeentestichting. De eigenschappen die het meeste passen bij het voorkeursgedrag voor competitie - zoals avontuurlijkheid, het voortouw nemen en de richting aangeven - worden eerder met gemeentestichters geassocieerd dan de eigenschappen die bij het voorkeursgedrag voor zorg horen.

Deze beeldvorming werkt belemmerend voor gemeentestichters met een vrouwelijk leiderschapsprofiel, omdat zij hierdoor minder geneigd zijn zichzelf te zijn als een potentiële gemeentestichter en zij ook minder snel als zodanig erkend worden door anderen.

Het is ook in tegenspraak met de eigenschappen, vaardigheden en taken die de gemeenteleden aan een goede gemeentestichter toeschrijven. Bij de eigenschappen staan zowel daadkracht (passend bij mannelijk voorkeursgedrag) als empathie (passend bij vrouwelijk voorkeursgedrag) op de eerste plaats en zijn de overige eigenschappen voornamelijk genderneutraal. Op het gebied van de vaardigheden, waar vooral goede communicatie en samenwerking belangrijk zijn, hebben leiders met een vrouwelijk profiel het voordeel. De taken die men tot slot het belangrijkste vindt, kunnen op basis van de bevindingen van Delfos even goed door mannen als door vrouwen worden uitgevoerd.

Ook de voorkeur van de gemeenteleden voor een klein team van leiders sluit beter aan bij de vrouwelijke manier van leiding geven. Door hun lagere testosteronniveau en hun beter ontwikkelde inlevingsvermogen zijn vrouwen beter in staat tot samenwerking, waardoor zij effectiever als groep

kunnen leiding geven. En, zoals ik al eerder zei, kan het beroep van gemeentestichter voor vrouwen aantrekkelijker worden als de beeldvorming hierop aangepast wordt.

Het feit dat dienend leiderschap iets minder gewaardeerd wordt, kan mogelijk wel weer het leiderschap van vrouwelijke gemeentestichters belemmeren. Zij zullen namelijk meer geneigd zijn zich bescheiden op te stellen vanwege het belang aardig te worden gevonden.

Daarnaast is er ook sprake van een meer bewuste afwijzing van vrouwen als leiders, waarbij zes van de 21 respondenten liever een mannelijke leider heeft om diverse redenen. Meestal omdat ze denken dat mannen betere leiders zijn. Er is geen enkele respondent die denkt dat vrouwen betere leiders zijn dan mannen. 12 van de 21 respondenten geven echter wel aan dat zij geen voorkeur hebben voor een man of een vrouw.

Deze respondenten komen wel grotendeels uit kerken waarin er (nog) niet besloten is om de vrouw tot het ambt toe te laten. Hieronder zal echter blijken dat in stromingen waar dit wel mogelijk is, de vrouwelijke gemeentestichters ook het idee tegenkomen dat mannen betere leiders zijn.

Samengevat sluiten de eigenschappen, vaardigheden, taken en de vorm van het leiderschap al met al goed aan bij het vrouwelijke leiderschapsprofiel. Toch denkt men bij leiders en gemeentestichters eerder aan mannelijke figuren en wordt dit door een deel van de gemeenteleden verabsoluteerd tot de verwachting dat vrouwen daadwerkelijk minder goede leiders zijn.

Het onderzoek onder de vier vrouwelijke gemeentestichters geeft ook aanwijzingen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In hun verhalen komen een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen terug, zowel in de eigenschappen die ze vertonen als de verwachtingen die ze van anderen ervaren. Het is echter ook interessant dat één van de twee nog werkzame gemeentestichters meer mannelijke eigenschappen vertoonde in haar leiderschap, zoals de nadruk op het ontwikkelen en nastreven van een visie en de focus op taken en standpunten. Dit is een voorbeeld van het feit dat er geen strikte scheiding bestaat tussen de twee sekses, maar dat er bij een groot deel van de bevolking sprake is van overlappingen.

Het wordt uit de verhalen ook duidelijk dat de gemeentestichters voor een groot deel aan het ideaalplaatje voldoen dat in de literatuur wordt geschetst, maar daarin tegelijkertijd andere accenten leggen. Als het gaat om de *missionaire spiritualiteit* (1), dan blijkt dat die hen sterk heeft gemotiveerd om met de gemeentestichting te beginnen. Beatrix beschrijft dit als het licht van God verspreiden en Claire als het vormgeven van het Koninkrijk van God.

Als het gaat om de *energie* van de vrouwen, dan lopen de verhalen uiteen. Bijzonder is het verhaal van Beatrix die nooit veel energie heeft gehad, maar speciaal bad om meer energie om de gemeente te kunnen stichten. Vervolgens had ze drie jaar lang een hoger energieniveau. Het is echter ook op dit punt dat de afgehaakte gemeentestichters in de problemen kwamen. Beiden kregen een burn-out. Door de passiviteit van teamleden of de conflicten bij gemeenteleden raakte hun energie op. Door hun voorkeursgedrag voor zorgzaamheid bleven ze van hun energie geven door met de partijen te praten of taken over te nemen, zonder dat zij zelf daarin goede begeleiding kregen van buitenaf en hun grenzen konden leren kennen. De nog werkzame gemeentestichters maken ook duidelijk dat het werk energie kost, maar zij zijn in staat geweest om deze energie op peil te houden.

Het op peil houden van de energie is deze laatste groep gemeentestichters juist gelukt door niet al te *flexibel* (punt 3) om te gaan met de scheiding tussen werk en privé. Diana moest dit al doende leren, omdat ze steeds geneigd was alles uit handen te laten vallen als er iemand aan de deur kwam. Ook Claire noemt dit nog een ontwikkelpunt, maar beiden geven aan dat er nu dagen en dagdelen waarop het gezin prioriteit krijgt en er sprake is van een zo goed mogelijke afbakening. Flexibiliteit moet daarmee ook van de kant van de gemeente komen.

Het vierde punt van het ideaalplaatje is dat de gemeentestichter *toegankelijk moet zijn en goed met mensen moet kunnen omgaan*. Alle gemeentestichters geven aan dat ze juist aan dit punt veel aandacht schenken, met name Aafke, Beatrix en Diana. Zij geven de voorkeur aan democratische besluitvormingsprocessen, zorgzaamheid, samenwerking, het leiden door gesprekstechnieken, coaching, het stimuleren van de groei van individuele gemeenteleden en het creëren van een open, gastvrije plek waar iedereen zich welkom voelt. Voor alle vier zijn ook de relaties met de mensen de

belangrijkste motivatie. De gemeentestichters schenken hier zoveel aandacht aan dat ook duidelijk wordt hoe veelzijdig het sociale aspect is in het gemeentestichtingswerk. Vandaar dat ik me ook herhaaldelijk kritisch uitlaat over het samenvoegen van alle sociale vaardigheden tot één punt in het ideaalplaatje.

De *praktische instelling* (punt 5), die gemeentestichters idealiter bezitten, uit zich bij Claire in duidelijkheid over haar standpunten en visie. Zij is degene met het meer mannelijke leiderschapsprofiel en dit is ook hoe de schrijvers van het ideaalplaatje invulling geven aan deze eigenschap. Claire kan echter soms wat al te taakgericht omgaan met mensen en ziet hierin ook een valkuil. Bij de meer mensgerichte gemeentestichters uit de praktische instelling zich vooral in het meewerken aan de activiteiten en het zorgdragen voor een goede organisatie van de gemeente zonder op te gaan in grote verhalen over visie, missie en doelen.

Bij de praktische instelling hoort verder het vermogen efficiënt besluiten te kunnen nemen. De drie vrouwen met het vrouwelijke leiderschapsprofiel stellen zich in dit opzicht terughoudender op. Hoewel ze alle drie aangeven dat ze assertiever zijn geworden, blijft er bij hen een angst voor conflicten bestaan en het teleurstellen van andere mensen. De afgehaakte gemeentestichters gaan hierin het verst door zich heel bescheiden op te stellen. Beatrix spreekt over onzichtbaar leiding geven en Aafke heeft liever dat anderen met ideeën komen dan dat ze haar ideeën gaan uitvoeren – hoewel dit natuurlijk ook te maken heeft met de passieve houding van de teamgenoten. Diana, de nog werkzame gemeentestichter, spreekt ook meer over het ontwikkelen van het leiderschap bij andere mensen en het ondersteunen daarvan dan over het laten uitvoeren van de eigen beslissingen.

Dit roept de vraag op in hoeverre de gemeentestichters met het vrouwelijke leiderschapsprofiel *doelgericht* zijn in hun werk (punt 6). Als ze zich zo concentreren op de individuele activiteiten en medewerkers, hun ideeën voorrang geven boven de eigen ideeën en zich ook terughoudend opstellen in besluitvormingsprocessen, wordt het lastiger dit doel te bewaken. Tegelijkertijd heeft het mannelijke leiderschapsprofiel met de nadruk op taak- en doelgerichtheid ook een valkuil. Zoals Claire het verwoord: het is mogelijk om te taakgericht met mensen om te gaan.

De oplossing ligt mijns inziens onder andere in het onderscheid maken tussen een mensgerichte en taakgerichte visie voor de gemeente. Dit bepaald wat hoofdzaak is en wat bijzaak en hoe praktisch men moet zijn ingesteld. Als een gemeentestichter tot doel heeft een plek te creëren waar iedereen zich thuis voelt en aandacht krijgt, dan betekent een grote aandacht voor bijvoorbeeld pastoraat geen afleiding – zoals het ideaalplaatje wel aangeeft – maar een doelgerichte handeling. Een praktische instelling betekent dan eerder dat je zoveel mogelijk samen bent en minder dat je zo efficiënt mogelijk besluiten neemt om elke doelstelling te bereiken. Maar ook hier is er niet sprake van het één in plaats van het ander. Een gemeentestichter kan het accent leggen op taakgerichte doelen of juist mensgerichte doelen, maar het een sluit het ander niet uit. Mijn punt is hier dat de verwachtingen die het ideaalplaatje creëren niet volledig aansluiten bij vrouwelijke gemeentestichters, omdat het teveel uitgaat van een taakgerichte visie.

Het zevende punt van het ideaalplaatje betreft het belang van *emotionele stabiliteit*. Dit was met name een belangrijk thema in de gemeente van Beatrix, waar de psychische instabiliteit van bepaalde medewerkers bijdroegen aan de ondergang van de gemeente. Ook Beatrix zelf kende een verleden waarin haar perfectionisme en gebrek aan zelfvertrouwen leidde tot overspannenheid. De andere gemeentestichters lijken redelijk emotioneel stabiel te zijn (geweest) tijdens hun gemeentestichtingswerk. Wel blijft het aangeven van grenzen een belangrijk thema in dit verband.

Het achtste punt betreft *creativiteit* en het negende *verbeeldingskracht*. Het is met name Claire die dit als haar sterke kanten ziet. Ze vertelt onder andere dat ze veel creativiteit kwijt kan in het zoeken naar een verbinding tussen de postmoderne cultuur en de relatie met God. Ook is zij degene die zelfstandig met een visie voor de gemeentestichting kwam. Het is mogelijk dat creativiteit en verbeeldingskracht bij de gemeentestichters met een vrouwelijk leiderschapsprofiel vooral naar voren komt in het voortborduren op wat er al is.

De vrouwelijke gemeentestichters noemen ook zelf verwachtingen, die zij van anderen ervaren. Aafke, Beatrix en Diana denken dat andere mensen vooral steun, zorgzaamheid en aandacht van hen verwachten. Dit past ook bij hoe zij zelf hun werk willen uitvoeren en zij ervaren de verwachtingen ook als positief. Claire komt ook de verwachting tegen dat zij als vrouwelijke leider het minder goed zal doen in vergelijking met een mannelijke leider. Deze verwachting bestaat zowel onder de mensen die uit traditionele kerken komen als onder mensen in haar eigen kerkverband, zij het in wat subtielere vorm. Het is interessant dat juist Claire deze negatieve verwachtingen tegen komt, omdat zij een meer mannelijk leiderschapsprofiel heeft.

Een mogelijke verklaring is dat zij juist het meest de grenzen tussen de genderrollen overschrijdt. De andere gemeentestichters zijn dan wel als vrouwelijke gemeentestichters uitzonderingen, maar gedragen zich toch nog op een vrouwelijke manier en werken samen met mannen. Diana noemt zich zelfs de moeder van de gemeenschap. Claire vertoont echter ook eigenschappen die meer met mannen worden geassocieerd en werkt bovendien zelfstandig. Uit de bovenstaande analyse wordt echter duidelijk dat zowel het mannelijke als vrouwelijke leiderschapsprofiel sterke kanten hebben. Dit betekent dat het bevorderlijk kan zijn voor de effectiviteit van het leiderschap als een gemeentestichters zowel mannelijke als vrouwelijke eigenschappen kan ontplooiën, zonder daarin belemmerd te worden door stereotype verwachtingen.

3.2. Discussie

Uit dit verkennende onderzoek blijkt dus dat er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen en de wijze waarop zij leiding geven aan een gemeentestichting. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop vrouwelijke gemeentestichters worden opgeleid en begeleid tijdens hun werk. Daarom zal ik in de volgende paragraaf enkele aanbevelingen formuleren. In deze paragraaf wil ik eerst nog het onderzoek wegen dat aan deze scriptie ten grondslag ligt en nagaan op welke punten dit onderzoek kan worden verbeterd en aangevuld.

Allereerst is het duidelijk dat dit onderzoek een beperkte opzet kent. De bespreking van de verschillen tussen mannen en vrouwen in hoofdstuk 1 steunt sterk op het werk van Martine Delfos. Zij heeft veel geschreven en onderzocht op dit gebied, waardoor haar bevindingen zeer waardevol zijn. Dit geldt ook voor de auteurs van 'Als een kerk opnieuw begint', die uitgebreid aan het woord zijn gekomen. Net als Delfos hebben zij hun sporen in het werkveld verdiend en zijn ze een betrouwbare bron van informatie over de heersende verwachtingen over gemeentestichters.

Toch kan een vervolgonderzoek er baat bij hebben om meerdere auteurs aan het woord te laten. Elke auteur wordt namelijk beïnvloed door zijn of haar eigen agenda en bovendien zijn of haar eigen ervaringen met beide geslachten. Ook behoort hij of zij onvermijdelijk tot een bepaald geslacht, wat de waarneming beïnvloedt. Aanvullende literatuur kan gezocht worden bij verschillende disciplines, zowel op het gebied van de psychologie, de praktische theologie, de feministische theologie en de reacties op de feministische theologie.

Het empirische onderzoek heeft baat bij extra interviews met zowel afgehaakte als nog werkzame vrouwelijke gemeentestichters. Dit kan leiden tot een grotere representativiteit van de antwoorden. Ook zou het stellen van dezelfde vragen aan mannelijke gemeentestichters interessant onderzoeksmateriaal kunnen opleveren. Op die manier kan beter vergeleken worden in hoeverre mannelijke en vrouwelijke gemeentestichters verschillen ervaren. Wanneer de hieronder genoemde aanbevelingen in de praktijk worden gebracht, zou een effectmeting ook onderdeel kunnen worden van het empirische onderzoek.

Dit verkennende onderzoek heeft, ondanks de beperkingen, toch veel informatie opgeleverd. Dit is mede dankzij de keuze om voor zowel afgehaakte als nog werkzame gemeentestichters te kiezen. Door uitgebreide interviews met beide groepen, kwamen zowel de factoren in beeld die het 'slagen' van gemeentestichters bevorderden als het 'falen'. Dit laatste, het onderzoek naar de redenen waarom projecten stoppen, krijgt in het werkveld weinig aandacht, terwijl het veel informatie kan opleveren over hoe dergelijke situaties voorkomen kunnen worden.

De enquête leverde ook veel gegevens op over de verwachtingen van gemeenteleden richting gemeentestichters. Dit kan ook verder uitgebreid worden, met name naar gemeenteleden die

behoren tot de denominaties van de geïnterviewde gemeentestichters en leden van een gemeente met een vrouwelijke gemeentestichter.

Verder heeft dit onderzoek zich vooral geconcentreerd op de invloed van verwachtingen op het slagen of falen van vrouwelijke gemeentestichters. Het is goed denkbaar dat er nog andere factoren van invloed zijn. Op basis van de interviews kan bijvoorbeeld gezocht worden in de richting van: opleidingsniveau, werkervaring, zelfvertrouwen en assertiviteit, de plaats in de (vrouwelijke) hiërarchie, de steun van collega's, de dynamiek binnen het leiderschapsteam, de persoonlijke omgang met theologische en psychologische denkbeelden over mannen en vrouwen, enzovoort.

Al met al is er dus vooral uitbreiding mogelijk van dit onderzoek. De nadruk zou ik ten eerste willen leggen op het vergelijkingsmateriaal van mannelijke gemeentestichters, omdat dan met meer zekerheid gezegd kan worden in hoeverre er inderdaad sprake is van verschil. Ten tweede zou ik gegevens willen hebben over de verwachtingen van leden van een gemeente met een vrouwelijke gemeentestichter of van leden die behoren tot een denominatie waar vrouwen worden toegelaten tot het ambt van voorganger, omdat het goed mogelijk is dat ervaringen met vrouwelijke gemeentestichters of voorgangers de verwachtingen beïnvloed en beter aansluit bij de ervaringen van de geïnterviewde gemeentestichters.

3.3. Aanbevelingen

Tenslotte wil ik aanbevelen om de verwachtingen naar gemeentestichters toe bij te stellen op een manier die bevorderlijk is voor met name vrouwelijke gemeentestichters. Verwacht daarom dat vrouwen:

1. evenveel kwaliteiten hebben als mannen om leiding te geven aan een gemeentestichting.
2. nog steeds te maken kunnen krijgen met discriminatie en afwijzing door een verabsolutering van de rolpatronen van mannen en vrouwen. Ook in kerkverbanden waar er geen officieel onderscheid meer bestaat.
3. meer geneigd zullen zijn te beginnen met gemeentestichtingswerk als ze op dit gebied een opleiding kunnen volgen, omdat dit bij hun manier van leren past.
4. effectiever leiding kunnen geven aan een gemeentestichting als in de opleiding, nascholing en/of coaching meer aandacht wordt besteed aan stressmanagement, conflicthantering, het opbouwen van zelfvertrouwen en een effectieve manier om om te gaan met de verschillen in hiërarchievorming tussen mannen en vrouwen.
5. effectiever werken in teams en gedeeld leiderschap daarom bevorderd moet worden.
6. waarschijnlijk sneller voor het beroep van gemeentestichter zouden kiezen als de beeldvorming wordt aangepast van solitaire pionier naar teamwerker.
7. andere, meer mensgerichte, accenten leggen in het gemeentestichtingswerk, die evengoed kunnen leiden tot groei van de gemeente.
8. soms op latere leeftijd beginnen.

Bronnen

Literatuur:

- Baarda, e.a. (2007). *Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.
- Brouwer, R. e.a. (2007). *Levend lichaam. Dynamiek van christelijke geloofsgemeenschappen in Nederland*. Kampen: Kok
- De Jong-Heins, P.T. (2009). *Vrouw en gemeentestichting. Onderzoek naar de positie van de vrouw in Amsterdamse gemeentestichtingen van gereformeerde signatuur*. Bachelorscriptie, Asuza Theologische Hogeschool Amsterdam
- Delfos, M. (2008) *Verschil mag er zijn. Waarom er mannen en vrouwen zijn*. Amsterdam: Bert Bakker
- Howe, E.M. (1982) *Women and church leadership*, Grand Rapids: Zondervan
- Noort, G. e.a. (2008). *Als een kerk opnieuw begint. Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*. Zoetermeer: Boekencentrum
- Saane, J. van. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Meinema
- Vos, A. (2012) *Hoop. Een onderzoek naar de missionaire effectiviteit van kerkplantingen binnen de NGK, CGK en GKV in Nederland*. Vrije Universiteit Amsterdam: scriptie
- Vugt, M. van & Ahuja, A. (2010). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht: A.W. Bruna
- Thatcher, A. (2011) *God, Sex and Gender. An Introduction*. Chichester: Wiley-Blackwell

Websites:

- <http://www.pkn.nl/missionair/pionieren/pioniersplekken/Paginas/Default.aspx>
- http://www.bnr.nl/ece_frontpage-oud/programma/bnrcarriere/180814-1206/aantal-vrouwelijke-bestuurders-neemt-langzaam-toe
- <http://www.proclama.nl/?m=201302>

Bijlage 1- Enquête

Enquête voor gemeenteleden van een gemeentestichtingsproject

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw geslacht?
3. Wat komt in u op als je denkt aan het woord 'gemeentestichter'? (max. 50 woorden)
4. Wat komt in u op als u denkt aan het woord 'leider'? (max. 50 woorden)
5. Noem vier karaktereigenschappen die u zelf het meest waardeert in een gemeentestichter.
6. Noem vier vaardigheden die u zelf het meest waardeert in een gemeentestichter.
7. Noem vier taken die u het belangrijkste vindt voor een gemeentestichter.
8. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken:

Antwoord met: 1 (zeer oneens), 2 (oneens), 3 (niet eens/niet oneens), 4 (eens), 5 (zeer eens)

- Een gemeentestichter is een sterke persoonlijkheid, die weet wat hij of zij wil en dat kan overbrengen.
 - Een gemeentestichter is een zorgzame persoonlijkheid, die oog heeft voor de ander en hem of haar kan begeleiden.
 - Een gemeentestichter is een creatieve persoonlijkheid, die nieuwe wegen baant en anderen inspireert om hetzelfde te doen.
 - Een gemeentestichter is een dienende persoonlijkheid, die op bescheiden wijze anderen helpt om iets te bereiken.
9. Leiderschap in een pas gestichte gemeente kan het beste gebeuren door:
 - Eén leider
 - Een leidersechtpaar
 - Een klein team van leiders
 - De hele gemeente (geen leiders)
 - Anders, nl.
 10. Heeft u een voorkeur voor een vrouwelijke leider of juist voor een mannelijke leider in de gemeente? Licht uw antwoord alstublieft toe.

Bijlage 2 - Interview

Vragen voor het interview met vrouwelijke gemeentestichters

Naam geïnterviewde:

Datum:

Plaats:

Evt. afspraken:

Opmerkingen voor mezelf bij interview:

- Zeer kort over achtergrond (dit ook zeggen)
 - Op volgorde letten bij topiclijsten (6, 7 en 11)
-

Achtergrond

1. Kunt u iets vertellen over uw familie van herkomst en de plek waar u bent opgegroeid?
2. Welke rol speelde het geloof en de kerk in uw familie en voor uzelf toen u jong was?
3. Welke opleidingen heeft u gedaan? Wat motiveerde u om voor die opleidingen te kiezen?
4. Heeft u nog ander werk gedaan voor u gemeentestichter werd? Heeft u nu ook een baan?
5. Waaraan besteedde u de meeste tijd naast uw gemeentestichtingswerk (gezin, hobby's, vriendschappen, ander werk, enz.)? Hoe liggen die verhoudingen nu?

Taakuitvoering

6. Kunt u de gemeente omschrijven waarin u heeft gewerkt?
 - Ontstaansgeschiedenis
 - Sfeer
 - Spiritualiteit
 - Belangrijkste activiteiten
 - Sleutelfiguren
 - Context
7. Kunt u het werk dat u heeft gedaan als gemeentestichter beschrijven?
 - Belangrijkste taken
 - Belangrijkste contacten
 - Belangrijkste verantwoordelijkheden
8. Hoe zou u uw leiderschap van toen willen omschrijven? Wat vindt u over het algemeen het belangrijkste in leiderschap in een gemeentestichting?
9. Ziet u ook een ontwikkeling in de manier waarop u uw leiderschap uitoefende? Zo ja, hoe?
10. In hoeverre ervaart u dat de invulling van uw taak als gemeentestichter verschilde van mannelijke collega's?

Motivatie en eigenschappen

11. Hoe ontwikkelde u de wens om gemeentestichter te worden?
 - Kennismaking met het werkveld
 - Personen/organisaties die van invloed waren
 - Opleidingen en trainingen
 - Persoonlijke verlangens en idealen
 - Persoonlijke angsten en weerstanden
12. Welke sterke kanten/positieve eigenschappen heeft u, die u hielpen om als gemeentestichter te werken?
13. Wat zijn uw zwakke kanten en bent u daarmee omgegaan?
14. Wat vindt u het fijnst en het moeilijkst aan uw werk?

15. Wat motiveerde of demotiveerde u?
16. In hoeverre verschilt uw motivatie of valt deze samen met mannelijke collega-gemeentestichters?
17. Hoe ging u om met de balans tussen inzet voor de gemeente en andere gebieden van uw leven, zoals vrije tijd, ander werk en gezin? Hoe ging u dat af?

Verwachtingen van anderen

18. Welke verwachtingen denkt u dat de gemeenteleden van u hadden toen u aan het werk was? Hoe ervaarde u deze verwachtingen?
 - Idem voor collega's uit andere kerken
 - Idem voor belangrijke figuren uit de denominatie
 - Idem voor nieuwkomers
19. Zijn er naar uw ervaring overeenkomsten en/of verschillen in de verwachting die men van u als vrouwelijke gemeentestichter heeft in vergelijking met een mannelijke gemeentestichter?

Vragen voor de afgehaakte gemeentestichters:

Het proces waarin de taak werd neergelegd

20. Kunt u iets (meer) vertellen over de redenen en omstandigheden, waardoor u moest stoppen met uw werk als gemeentestichter?
21. In hoeverre speelden de verwachtingen van anderen een rol hierin?
22. Hoe kijkt u terug op deze periode in uw leven?
23. Hoe ging het nadat u gestopt was met uw werk als gemeentestichter? Hoe gaat het nu met u? Hoe ziet u de toekomst?