

De druk van het leiderschap

Leiderschap in de interculturele kerkelijke setting van ICF te Rotterdam.



Afstudeeronderzoek

Peter van Wesel

Academie Theologie

Christelijke Hogeschool Ede

***Een afstudeeronderzoek naar leiderschap in de
interculturele kerkelijke setting van ICF te Rotterdam.***

Auteur: Peter van Wesel (120580)

Studierichting: Voorganger, minor: HBO-Theologie

Opdrachtgever: International Christian Fellowship (ICF)

Onderwijsinstelling: Christelijke Hogeschool Ede (CHE)

Begeleiding: Henk Bakker (CHE), Coen Legemaate (ICF)

Rotterdam, 19 november 2016

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek over 'leiderschap' binnen de interculturele setting van de ICF te Rotterdam. Een ingewikkeld onderwerp dat veel vragen oproept en vraagt om een verdere ontwikkeling en uitwerking binnen de ICF en breder. Het afgelopen half jaar heb ik mij hieraan gewaagd. Het onderzoeksproces heb ik ervaren als het leggen van een puzzel: de stukjes moesten op de juiste plek vallen om tot een mooi resultaat te komen.

Het onderzoeksrapport is geschreven voor de leiders van de ICF te Rotterdam, maar is ook interessant om te lezen voor iedereen die geïnteresseerd is in 'leiderschap' binnen een interculturele setting. Ik hoop dat dit rapport een toegevoegde waarde is om de praktijk van het 'leiderschap' in de ICF door te ontwikkelen ten dienste van God en elkaar!

Op deze plek wil ik mijn begeleider Henk Bakker vanuit de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) en Coen Legemaate vanuit de International Christian Fellowship (ICF) hartelijk bedanken. De sturing, tips, feedback en wijsheid van Henk Bakker hebben mij erg geholpen in de vorming van het onderzoeksrapport. Coen Legemaate is de voorganger van de ICF in Rotterdam. Ik wil hem bedanken voor de mogelijkheid om dit complexe onderzoek uit te voeren in de ICF en voor de tijd die hij hierin geïnvesteerd heeft.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat dit onderzoeksrapport nuttige inzichten aanreikt voor de praktijk van het leiderschap in de ICF te Rotterdam.

Peter van Wesel

Rotterdam, Christelijke Hogeschool Ede

Samenvatting

Het afstudeeronderzoek is een handreiking met adviserende aanzetten voor 'leiders' die werken in de interculturele setting van de ICF te Rotterdam. Het doel van dit onderzoek is de leiders inzicht te geven over hoe zij op een dienstbare manier de 'interculturele gemeenschap' verder kunnen ontwikkelen voor God en elkaar. De handreiking met adviserende aanzetten in dit onderzoeksrapport is geschreven op basis van een praktijkonderzoek dat is aangevuld met een literatuurstudie.

Als onderzoeker leg ik mijn oor te luisteren bij de gevoeligheden in de ICF die kwetsbaar zijn en niet altijd optimaal hebben gefunctioneerd. Deze gevoeligheden worden in dit onderzoek drukpunten genoemd. Wanneer er teveel gevoeligheden tegelijkertijd spelen, zorgen die met elkaar voor een hoge mate aan druk voor de leiders. Deze druk moet goed verdeeld worden om alles goed te laten functioneren binnen het leiderschap. De drukpunten zijn onderzocht bij gemeenteleden en leiders op basis van hun ervaringen uit het verleden. Door goed te luisteren naar waar de drukpunten zich bevinden in de ICF, komt de relevante informatie naar voren die nodig is voor het geven van aanzetten om de druk niet te ver op te laten lopen binnen het leiderschap. Bij een te hoge druk ontstaan er spanningen en kunnen leiders mogelijk het vertrouwen in elkaar verliezen. De onderzochte drukpunten zijn in dit onderzoek samengevat als meetpunten om de huidige stand van zaken vast te stellen. Op basis daarvan zijn aanzetten gegeven vanuit de beantwoording van de hoofdvraag: *'Hoe kunnen de leiders van ICF komen tot een gedeelde visie over een 'intercultureel leiderschap' in de context van ICF Rotterdam?'*

Het antwoord hierop luidt als volgt: 'De leiders volgen een inhoudelijk pad waarin de drukpunten verzacht worden door de gegeven aanzetten.' Eén belangrijk resultaat vanuit het onderzoek is bijvoorbeeld dat leiders overeenstemmende keuzes maken bij Bijbelse normen voor een effectieve toepassing daarvan bij relevante dilemma's die er spelen in de ICF. In de interculturele setting is er namelijk niet altijd overeenstemming over bepaalde normen en hun houdbaarheid. Een aanzet bij het opstellen van bijbelse normen is om als leider meerdere communicatievormen (zoals symbolen/voorwerpen) te gebruiken om de motivatie achter een standpunt helderder uit te leggen om met elkaar tot overeenstemming te komen voor een regel of uitgangspunt in de ICF. Het is verstandig de relevantie en motieven achter de normering af te wegen en niet te snel tot overhaaste besluiten te komen.

Om te komen tot aanzetten zijn er meerdere onderdelen doorlopen in dit onderzoek: 1. Het ontdekken van de drukpunten. 2. Het vaststellen hoe de drukpunten het leiderschap beïnvloeden. 3. Het verklaren van de drukpunten. 4. Het vaststellen van de huidige stand van druk (per drukpunt).

In dit onderzoek zijn aanzetten gegeven om als leiders de druk rondom de drukpunten goed te verdelen binnen het leiderschap. Op deze manier blijft het leiderschap zich doorontwikkelen en functioneert zij gepast in haar dienende functie voor de gemeente, zowel lokaal als in bredere context. Deze aanzetten zijn helpend om de leiders bewust te maken van hun rol en functioneren tijdens veranderingsprocessen en rolverschuivingen om God en elkaar te blijven dienen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
1. Methode.....	6
2. Begrippenkader.....	11
3. Omkadering.....	13
4. Inventarisatie	14
4.1 Drukpunten in ICF	14
4.1.1 Introductie	14
4.1.2 Resultaatweergave – gemeenteleden.....	15
4.2 Drukpunten beïnvloeden leiderschap ICF	22
4.2.1 Introductie	22
4.2.2 Resultaatweergave– leiders	22
5. Analyse.....	30
5.1 Verklaring drukpunten ICF	30
5.1.1 Introductie	30
5.1.2 Verklaring van de drukpunten in ICF	31
5.2 Drukpunt metingen ICF	40
5.2.1 Introductie	40
5.2.2 Meting	41
6. Resultaten.....	42
Conclusie.....	42
Aanzetten.....	42
Discussie	45
Bibliografie	47

Inleiding

Het afstudeeronderzoek *'De druk van het leiderschap'* is een onderzoek naar de interculturele gevoeligheden in de ICF te Rotterdam. Door de verschillen in culturele achtergrond bij leiders en leden is het niet vreemd dat er gevoelige kwesties zijn die anders uiting krijgen dan in een meer homogeen samengestelde kerk. In dit onderzoek worden deze gevoeligheden onderzocht binnen de context van de ICF om een duidelijke referentie te creëren om te meten. In dit rapport wordt nagegaan wat de gevoeligheden zijn, maar wordt ook de vraag gesteld wat dit betekent voor het leiderschap.

Het doel van dit rapport is om de leiders *inzicht* te geven over hoe de gevoeligheden het leiderschap beïnvloeden. De visies op leiderschap lopen echter nogal uiteen; dit wordt als lastig ervaren in het functioneren als leiderschapsteam. De inzichten vanuit dit onderzoek helpen de leiders om hun functie beter te begrijpen en toe te passen, want die is niet altijd duidelijk door de verschillende visies die er zijn binnen de ICF. Natuurlijk zijn er in elke kerk moeilijkheden tussen leiders en hun visie, maar in een interculturele setting als de ICF zijn de gevoeligheden duidelijker en zichtbaarder aanwezig doordat er minder elementen voor gewoon aangenomen worden dan binnen een meer homogene kerk.

'It is often hard to learn from people who are just like you. Too much is taken for granted. Homogeneity is fine in a bottle of milk, but in the classroom it diminishes the curiosity that ignites discovery,' (Vivian Gyssin Paley, 1979)¹

Door een nadruk op verschillen is de ICF een rijke leeromgeving, maar tegelijkertijd ontstaan er ook sneller conflicten doordat dingen gevoelig liggen. De reden hiervoor ligt in het punt dat niet alles voor gewoon aangenomen wordt door de cultuurverschillen; dit komt door een andere programmering aan normen en waarden. Binnen een interculturele setting als de ICF komen deze verschillende programmeringen met elkaar in een wederzijds gesprek waarin die gevoeligheden bij elkaar komen. Die rijke leeromgeving is aanwezig zolang leiders geen ruzie hebben of zich benadeeld voelen in hun positie. Dit onderzoek steekt in bij de gevoelige punten die er in de ICF spelen; deze gevoeligheden - die als 'drukpunten' benoemd worden in dit onderzoek en willen achterhaald worden. Als deze drukkpunten duidelijker zijn, kunnen de gevoeligheden gemeten worden. Op grond van deze meting kunnen er aanzetten gegeven worden die door het leiderschap van de ICF ter harte genomen mag worden en in de praktijk ook haar uitwerking heeft. Zo wordt voorkomen dat het leiderschap onderling verdeeld is en het onderlinge vertrouwen beschaamd wordt. Als het leiderschap niet goed om kan gaan met deze onderlinge gevoeligheden, heeft dit uiteindelijk een destructief effect op de gemeenschap. Om de drukkpunten in de ICF te onderzoeken, zijn een hoofdvraag en deelvragen opgesteld. De hoofdvraag luidt:

'Hoe kunnen de leiders van ICF komen tot een gedeelde visie over een 'intercultureel leiderschap' in de context van ICF Rotterdam?'

¹ (Richard W. Brislin, 1994, p. 109)

Hieruit volgen de onderstaande deelvragen:

1. Welke informatie uit de interviews met de gemeenteleden leggen 'drukpunten' bloot voor de verdere visieontwikkeling van het leiderschap?
2. Welke informatie uit de interviews met de leiders leggen 'eigenschappen' bloot voor de verdere visieontwikkeling van het leiderschap?
3. Hoe komen de opgedane druppunten in verbinding met de eigenschappen op uit de interviews?
4. Welke speerpunten zijn 'nu' en in de 'toekomst' belangrijk om mee te participeren bij visievorming op het leiderschap in de ICF?

1. Methode

Inleiding

In de beschrijving van de onderzoeksmethode wordt uitgelegd hoe gekomen is tot de beantwoording van de hoofdvraag – en daarbij de deelvragen. De basis van de gebruikte methode in dit rapport wordt gevormd door de kwalitatieve methode van onderzoek, waarbij gebruik gemaakt is van diepte-interviews en literatuuronderzoek. In deze methode van onderzoek is er ruimte om de beleving van mensen te beschrijven tijdens bepaalde ontwikkelingen (Verhoeven, 2011, pp. 30-141). Bij dit onderzoek is het aspect 'beleving' belangrijk. Dit sluit nauw aan bij de doelstelling van dit onderzoek, aangezien er gezocht wordt naar gevoeligheden die er onderling in het leiderschap en de gemeenschap spelen.

Dit onderzoek beschrijft een proces door middel van het meten van de onderzochte druppunten die het leiderschap inzicht geven verder te ontwikkelen. De context waarin het onderzoek plaats vindt, vraagt om een creatieve manier van denken om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag, omdat het lastig is een helder beeld te krijgen van de invloed van de context op het leiderschap en andersom. Hierbij ben ik mij als onderzoeker bewust van het feit dat de kwalitatieve onderzoeksresultaten een hoge generaliseerbare factor hebben. De grootte van de steekproef – zoals die in dit onderzoek genomen is - kent zwakke resultaten, maar dat is niet volledig te voorkomen in dit onderzoek (Yin, 1994).

De steekproef is genomen in overleg met de opdrachtgever; er is gekozen voor een Home Group met een interculturele samenstelling. Het onderzoeken van het leiderschap was min of meer vanzelfsprekend; dit onderdeel bestaat uit het onderzoeken van de drie leiders (vertegenwoordigers) van de subgroepen (Afrikanen, Koerden en Hollanders) in de ICF. Om de gegevens betrouwbaarder te maken, is er gekozen voor een getrapte steekproef (Verhoeven, 2011, pp. 187-193).

Om een scherp beeld te krijgen van de praktijk is in de ICF is nagegaan waar gevoeligheden bij intercultureel leiderschap mee te maken hebben. Hiervoor zijn gemeenteleden en leiders geïnterviewd, waarbij gebruik gemaakt is van diepte-interviews. Daarbij zijn de druppunten gebruikt als kader om in de data-analyse van de interviews met de leiders de reactie hierop te achterhalen in de vorm van een getrapte data-analyse. Er is gebruik gemaakt van deze wijze van onderzoek om *inzicht* te krijgen van de praktijk van leiderschap in de ICF.

De mogelijkheden van dit onderzoek zijn:

- ✓ Door een breed veldonderzoek te verbinden met de literatuur komt de praktijk in gesprek met de theorie.
- ✓ Door een getrapte steekproef zijn de resultaten getest en meer valide en daarmee betrouwbaarder om als uitgangspunt te nemen in het beantwoorden van de hoofdvraag.
- ✓ Dit onderzoek kost de opdrachtgever geen geld en brengt inzichten mee.

De beperkingen van dit onderzoek:

- ✓ De complexiteit en abstractie in de hoofdvraag maken het lastig om enerzijds het overzicht te houden in het onderzoek en anderzijds duidelijke antwoorden te formuleren op de deelvragen.
- ✓ Het zoeken naar de gevoeligheden in het veldonderzoek vraagt veel tijd en discipline om de resultaten helder te formuleren en te verbinden met de literatuur.

Depersonalisatie

Bij dit afstudeeronderzoek is ervoor gekozen om de privégegevens van de geïnterviewde zorgvuldig te waarborgen. De eerste stap die hiervoor genomen is om de bijlagen te scheiden van het onderzoeksrapport. Hierdoor bevat het onderzoeksrapport geen directe informatie van de mensen die zijn geïnterviewd. Ook is er in de data-analyse niet exact verwezen naar de persoonsgegevens van de gemeenteleden en leiders die zijn geïnterviewd, maar vervangen door andere namen. Hiervoor is een apart document opgesteld die alleen met toestemming opgevraagd kan worden.

Bijbel-theologische waardering

In dit onderzoek is niet expliciet een deelvraag opgesteld om een bijbels kader te omschrijven en mee te nemen in het onderzoek. Dit heeft te maken met het karakter van het onderzoek: het onderzoeken van de gevoeligheden in de ICF. Deze gevoeligheden moeten eerst omschreven en geduid worden, voordat er vanuit de Bijbel iets over gezegd kan worden.

In de data-analyse en de verklarende fase van dit onderzoek werd duidelijk dat bepaalde gevoeligheden wel theologisch geduid moeten worden, niet in de laatste plaats omdat de ICF een kerk is en daarom doortrokken is van theologie.

Stappenplan

Allereerst zal nu een korte beschrijving plaatsvinden van de voorprocedure die is doorlopen. Daarna zal per deelvraag aangegeven worden op welke manier de beantwoording van die deelvraag tot stand is gekomen. Dan zal de hoofdvraag beantwoord kunnen worden door na te gaan hoe de antwoorden op de deelvragen zich verhouden tot de beantwoording van de hoofdvraag. De deelvragen zijn opgedeeld in twee fasen, zoals te zien is in de tabel hieronder.

Deelvraag 1.	Inventarisatie
Deelvraag 2.	Inventarisatie
Deelvraag 3.	Analyse
Deelvraag 4.	Analyse

Voorprocedure

De aanleiding voor dit onderzoek is een gezamenlijke belangstelling van de opdrachtgever en de onderzoeker. Deze gezamenlijke belangstelling is hoe leiderschap functioneert of zou moeten functioneren in een interculturele kerkelijke setting. In een gezamenlijk overleg zijn er gedachten en ideeën uitgewisseld en naar aanleiding van dit verkennende gesprek is er een projectplan opgesteld om het leiderschap in de ICF te onderzoeken.

Een belangrijk onderdeel van de verkenning was ook het vooronderzoek door middel van het interviewen van drie experts (bijlage VII/VIII) over de volgende vraag: wat is intercultureel leiderschap en waar moet rekening mee gehouden worden? Dit diende een tweeledig doel: in de eerste plaats ter oriëntatie op het gebied van 'intercultureel leiderschap' en ten tweede om een kader te vormen als onderzoeker binnen de complexiteit van dit onderwerp (Verhoeven, 2011, pp. 148-149). In deze fase werd duidelijk dat leiderschap beïnvloed wordt door meerdere factoren. De factor van de 'interculturele situatie' met haar gevoeligheden beïnvloedt ook het gedrag van leiders. De interactie tussen de 'interculturele situatie' en het functioneren van het leiderschap hierin bepaalt hoe het leiderschap – en daardoor ook de gemeenschap – zich verder ontwikkelt.

Deelvragen

- 1. Welke informatie uit de interviews met de gemeenteleden leggen 'drukpunten' bloot voor de verdere visieontwikkeling van het leiderschap?***

Veldonderzoek

In de interviews met zes gemeenteleden is onderzocht welke 'drukpunten' de gemeenteleden ervaren in hun denken, voelen en handelen ten opzichte van het leiderschap. In het uitwerken van de interviews is het aantal respondenten dus steeds een deel van het geheel, waarbij het geheel bestaat uit de zes geïnterviewde personen.

Als referentie voor de opstelling van de interviews is de Big Five-dimensie gebruikt (Saane, 2012, p. 20). Dit model is als uitgangspunt genomen, omdat blijkt dat gemeenteleden niet direct veel kunnen zeggen over persoonskenmerken van leiders, omdat het abstract en ongemakkelijk is. Daarom is het Big Five Persoonlijkheidsmodel als referentie genomen om de vragen voor de interviews op te stellen voor de gemeenteleden en leiders (bijlage VII).

De data is daarna geanalyseerd met een open data-analyse waarin de druppunten (gevoeligheden) die gemeenteleden ervaren in de gemeenschap geduid konden worden. De vorming van de boomstructuur na de codering is ontleend aan het Cultureel Waarden Systeem (CWS) (Paas, 2011, p. 327) omdat de dimensies van de Big Five alle gebieden aanstippen binnen dit model waarin een subcultuur beschreven kan worden. De opgedane 'drukpunten' zijn eerst gefragmenteerd in Kwalitan en evenredig gecodeerd (bijlage II). De tekstgedeelten onder elke code zijn geanalyseerd en opgemaakt in diagrammen die in dit rapport staan. Deze diagrammen hebben een 'waarde' toegekend gekregen vanuit het aantal keren dat het druppunt genoemd is onder een code. Op deze manier is er gezocht naar druppunten in een verdiepende analyse in de data (bijlage I). Daarna zijn de diagrammen geïnterpreteerd en in dit rapport voorzien van één nadrukkelijk druppunt binnen een thema om de belangrijkste 'drukpunten' te achterhalen.

veldonderzoek – typerend zijn voor en verbonden zijn aan de ICF (Verhoeven, 2011, p. 151). Deze informatie vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek als het gaat over de ‘drukpunten’ en de daarbij passende eigenschappen die aan de leiders zijn toegekend. Het is namelijk ook bevestigd vanuit de literatuur dat de opgedane ‘drukpunten’ niet alleen typerend zijn aan de ICF.

4. Welke speerpunten zijn ‘nu’ en in de ‘toekomst’ belangrijk om mee te participeren bij visievorming op het leiderschap in de ICF?

Meetinstrument

In dit onderzoek is het verder van belang een omschrijving te geven van het meetinstrument om de onderzoeksvraag te beantwoorden. In dit onderzoek worden de drukkunten de referentie om de stand van zaken te meten. Dit is anders dan het toetsen van een bestaande theorie. De drukkunten in dit onderzoek worden pas achteraf gewaardeerd met behulp van literatuur (Verhoeven, 2011, p. 358). De praktische uitwerking van wat gemeten wordt, ligt dus in de diepte-interviews met gemeenteleden en leiders. Daarin is de belevingswereld van de respondenten als uitgangspunt genomen (Verhoeven, 2011, pp. 30-141). Door bij elk ‘drukpunt’ na te gaan welke mate van druk ervaren wordt op een schaal van 1 tot 10 kan het gemiddelde drukgehalte gemeten worden. Hierbij staat (1) voor een lage druk en (10) voor een hoge druk. Door alle beoordeelde waardes bij elkaar op te tellen en het totaal (100 bij 10 drukkunten) komt er een score uit tussen een laag of hoog drukgehalte. Met de score kan geëvalueerd worden waar de hoge of lage mate van druk vandaan komt. Op deze wijze kan nagegaan worden hoe de situatie per drukpunt verzacht kan worden door de gegeven aanzetten in dit onderzoek.

Hoofdvraag

De hoofdvraag in dit afstudeeronderzoek luidt: *Hoe kunnen de leiders van ICF komen tot een gedeelde visie over een ‘intercultureel leiderschap’ in de context van ICF Rotterdam?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden en conclusies te trekken naar aanleiding van het onderzoek, wordt bij alle deelvragen nagegaan welke punten belangrijk zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit gebeurt aan de hand van de volgende drie vragen: 1. Wat zijn de drukkunten? 2. Wat zeggen de drukkunten over het leiderschap? 3. Welk advies hebben de leiders nodig bij de drukkunten, nu en in de toekomst? Door deze drie punten te beantwoorden, is de hoofvraag beantwoord en kunnen er aanzetten volgen.

2. Begrippenkader

Om het onderzoek goed uit te voeren, is het belangrijk een aantal theoretische kaders te schetsen die helpen het onderzoek overzichtelijk te houden. Het concept van de drukpunten is één van de kaders, maar er zijn meer begrippen die enige uitleg nodig hebben om te begrijpen hoe dit onderzoek geïnterpreteerd dient te worden.

Het begrip 'drukpunt' komt veelvuldig voor in dit onderzoek. 'Druk' is een unieke kracht op een bepaald punt; in de onderzoek gaat deze 'druk' over de onderzochte punten (Payne, 2013, p. 6). Een drukpunt in dit onderzoek gaat over een mate van kracht die problemen of gevoeligheden kunnen geven of een kwestie per situatie, persoon of groep (David Pollock, 2010, p. 9). Dit is vergelijkbaar met een waterleiding die bij een te hoge druk een gevaar vormt omdat de waterleiding kan springen en schade nalaat aan het huis. Ook de bloeddruk schiet in gedachten. Bij het vermoeden van een te hoge bloeddruk wordt de druk van het bloed gemeten en een advies gegeven om de druk te verzachten (Payne, 2013, p. 6). Een drukpunt veroorzaakt in die zin in dit onderzoek een probleem, moeilijkheid en/of kwestie die gevoelig is, zorgt voor kwetsbaarheid en gevaar en dus verzacht moet worden.

In het verlengde hiervan is in dit onderzoek het woord 'drukgehalte' veelvuldig gebruikt. Hoe meer drukpunten er tegelijkertijd zijn, hoe groter het effect van de kracht is op bijvoorbeeld een gemeentelid, groep of leiderschap. De mate van problemen of gevoeligheden die aanwezig zijn, geeft een hoger of lager gehalte van druk aan. Bij een te hoge druk op één punt ontstaat er een gevaar voor personen, groepen en/of leiders en zijn zij kwetsbaar.

Naast de eerdergenoemde begrippen komt het begrip 'cultureel' ook veelvuldig voor. Geert Hofstede noemt cultuur 'een collectieve mentale programmering van de mens' (Nuzez, 2007, p. 4). We zijn geprogrammeerd door onze opvoeding in normen, waarden en waarneming van de wereld. Het is niet neutraal, maar aangeleerd. Ter illustratie: een kind vindt het op een gegeven moment normaal om iemand een hand te geven omdat de ouders zeggen dat het goed is.

Deze programmering van mensen heeft met andere mensen te maken, maar heeft ook te maken met hoe wij als mensen naar de wereld kijken. Bewust of onbewust bepaalt dit onze keuzes en daardoor ook ons gedrag. Deze programmering bestaat uit drie niveaus: individueel, cultureel en menselijke natuur. Als individu heb je de keuze om de culturele normen al dan niet te volgen. De menselijke natuur is dat elk persoon moet eten, maar de sommigen doen dat met mes en vork en anderen met stokjes of met de handen (Nuzez, 2007, p. 4). Daarnaast is deze programmering verbonden aan subgroepen, land, religie en/of classes die een eigenheid hebben. Een eigen programmering!

Naast het bovengenoemde begrip is 'intercultureel' ook een begrip dat veelvuldig voorkomt. Intercultureel betekent 'een plaats of deelname aan twee of meer culturen'. 'Intercultureel' vereist een wederzijdse uitwisseling, een dialoog of debat tussen twee of meerdere culturen. De term 'multicultureel' verwijst naar culturen die verschillende perspectieven voortbrengen, maar naast elkaar leven door respect en waardering. Het begrip 'cross-cultureel' verwijst naar een beweging vanuit de éne cultuur naar de andere. Door bijv. de Bijbel te vertalen vanuit de ene cultuur naar een andere. Deze verschillende begrippen geven een andere manier van omgang aan met cultuur (Charles H. Cosgrove, 2005, p. 4).

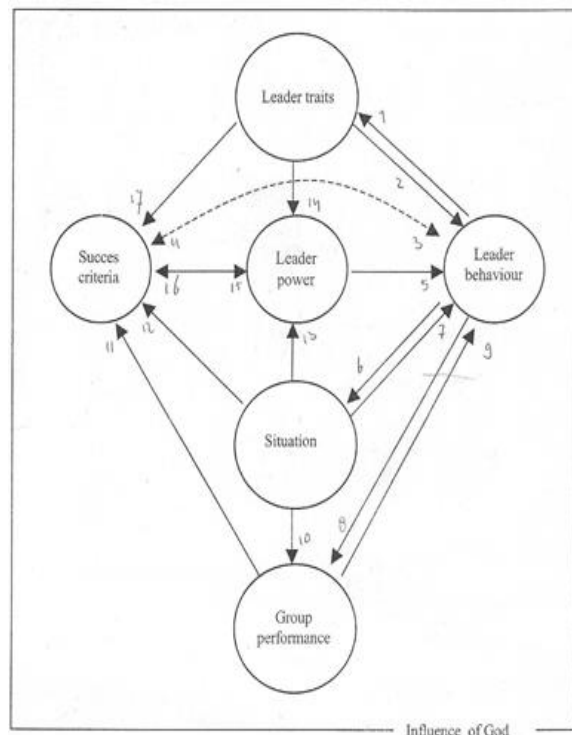
In het verlengde van het woord 'intercultureel' worden de begrippen 'leiderschap' en 'setting' vaak benoemd in dit onderzoek. 'Leiderschap' is een proces van sociale beïnvloeding waarbij de leider de groepsleden in de richting van het doel stuurt. Een intercultureel leider beïnvloedt de wederzijdse uitwisselingen tussen culturen. De 'setting' is daarbij bepalend voor de rol, het gedrag en de benodigde competenties van de leider (Rommelzwaal, 2003, pp. 52-58).

3. Omkadering

Voor de inventarisatie kan beginnen, is het nodig om de 'plaats' van de drukpunten helder te zien in het juiste perspectief van het leiderschap. Het model van A. J. Remmelzwaal (figuur 1) in zijn boek *Actief en Afhankelijk* (2003) geeft een perspectief dat in dit onderzoek gebruikt wordt. Dit model is een kapstok om de 'drukpunten' – in de context van dit onderzoek betekent dit ook 'gevoeligheden' - in de ICF te kunnen plaatsen in interactie met het leiderschap. In het model van Remmelzwaal zijn meerdere factoren beschreven die het leiderschap beïnvloeden. Vanwege de tijd en focus van dit onderzoek is het niet mogelijk om alle onderdelen te belichten; het model dient als referentiekader en zal daarom niet uitgebreid toegelicht worden.

De verschillende kringen (figuur 1.0) staan voor alle verschillende factoren die het leiderschap beïnvloeden. De 'werkelijke situatie' staat in het midden van het model en is één van de invloedrijkste factoren het 'leiderschapsgedrag' (naast de 'leiderschapseigenschappen'). De factoren 'werkelijke situatie' en 'eigenschappen' staan in interactie met het 'leiderschapsgedrag' die de meeste invloed kent (pijl 6-7, pijl 1-2).

De 'werkelijke situatie' beschrijft de ICF-cultuur van individuen, de gehele groep en de omgeving van de groep waarin de 'drukpunten' naar voren komen (Remmelzwaal, 2003, p. 161). Deze 'werkelijke situatie' kent namelijk verschillende 'drukpunten' die duidelijker aanwezig zijn doordat niet alles vanzelfsprekend wederzijds aangenomen wordt in vergelijking met een meer homogene kerk. De plaats van de 'drukpunten' heeft daarom duidelijker meer invloed op het 'leiderschap' en dit geldt ook andersom. Door de invloed van het leiderschap op de 'drukpunten' te onderzoeken, wordt duidelijk in welke mate het leiderschap hierdoor beïnvloed is. Deze nadruk op beïnvloeding van de drukpunten op het leiderschap kan daarom zorgen voor een hogere druk bij teveel gevoeligheden – vergeleken met een meer homogene groepen - en vraagt van de leiders de kwaliteiten en eigenschappen om hier goed mee om te gaan. Door kennis van en inzicht in hoe de drukpunten de leiders beïnvloeden, kunnen er aanzetten gegeven worden, die helpend kunnen zijn voor de leiders in het goed blijven verdelen van de druk. De reden dat juist deze drukpunten om aanzetten vragen, heeft dus verband met de werkelijke situatie die de druk veroorzaakt. De punten die druk veroorzaken, worden duidelijker in de inventarisatiefase.



Figuur 1.0 conceptmodel Remmelzwaal)

4. Inventarisatie

4.1 Drukpunten in ICF

4.1.1 Introductie

Om de eerdergenoemde drukpunten te achterhalen, is er bij de gemeenteleden nagegaan waar zij druk ervaren. Hiervoor zijn er deelvragen opgesteld. De eerste luidt: *Welke informatie uit de interviews met de gemeenteleden leggen 'drukpunten' bloot voor de verdere visieontwikkeling van het leiderschap?*

De 'werkelijke situatie' bestaat uit individuen, de gehele groep en omgeving (figuur 1.0). Door naar 'drukpunten' te zoeken, komt er kennis vrij over individuen, de gehele groep en de omgeving waar rekening mee gehouden moet worden. Bij zes willekeurig gekozen gemeenteleden is er gezocht naar deze punten van druk. De interviews zijn geanalyseerd met behulp van een boomstructuur. Deze boomstructuur is tot stand gekomen door de fragmenten – die gekoppeld zijn aan codes – te categoriseren.

<u>Boomstructuur van de codes</u>		Kwalitan 03-09-2016 - 17:57:46
Boom 1:	Religieuze subcultuur ICF te Rotterdam	
(1)	Overtuigingen - Belijdenissen ICF - Leerstellingen ICF	
(2)	- Waarden - Beweegredenen voor deelname ICF - Samensmeltingsproces van ICF-leden	
(2)	- Normen - Morele discontinuïteit ICF	
(3)	- Toepassingsgebied / cultureel gedrag - Botsende waarden ICF - Effectiviteit interactiegebieden ICF - Functionaliteit ICF - Gedragcodes ICF - Gezag ICF	

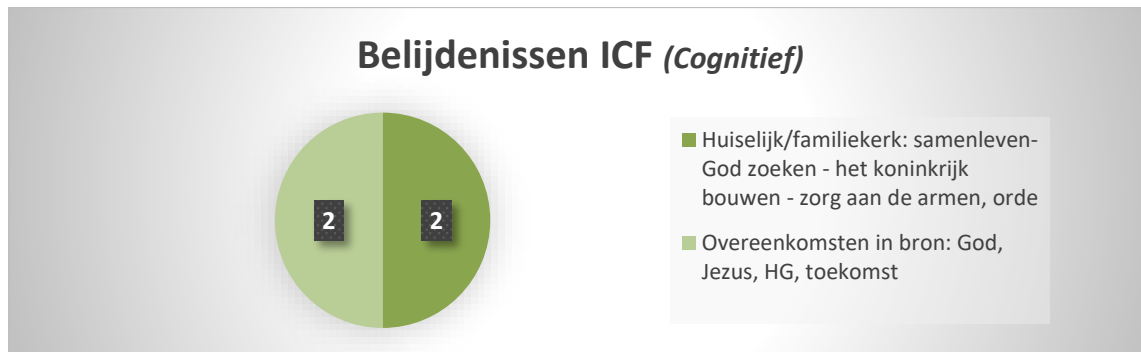
De inhoud van deze boomstructuur kent verschillende terreinen die door gemeenteleden als gevoelige punten worden ervaren. In de resultatenweergave hieronder worden per categorie (bijvoorbeeld overtuigingen) de codes weergegeven. Niet elk gevoelig punt (code) is even vaak genoemd in de interviews; daarom wordt er een waarde toegekend aan de codes in het diagram. De gevoeligheden in één diagram worden in dit rapport geïnterpreteerd als een 'drukpunt', die het gehele diagram beschrijven. Als een bepaald punt onder een code vaker genoemd is, beïnvloedt dit de interpretatie sterker. Verder zijn de resultaten van boven naar beneden uitgewerkt, zoals in de boomstructuur is aangegeven met cijfers.

In de verwerking worden alleen de diagrammen met een interpretatie gepresenteerd. De uitgebreidere data-analyse en inzicht in de totstandkoming van de diagrammen zijn te vinden in bijlage I. Het proces van coderen is te vinden in bijlage II.

4.1.2 Resultaatweergave – gemeenteleden

Overtuigingen

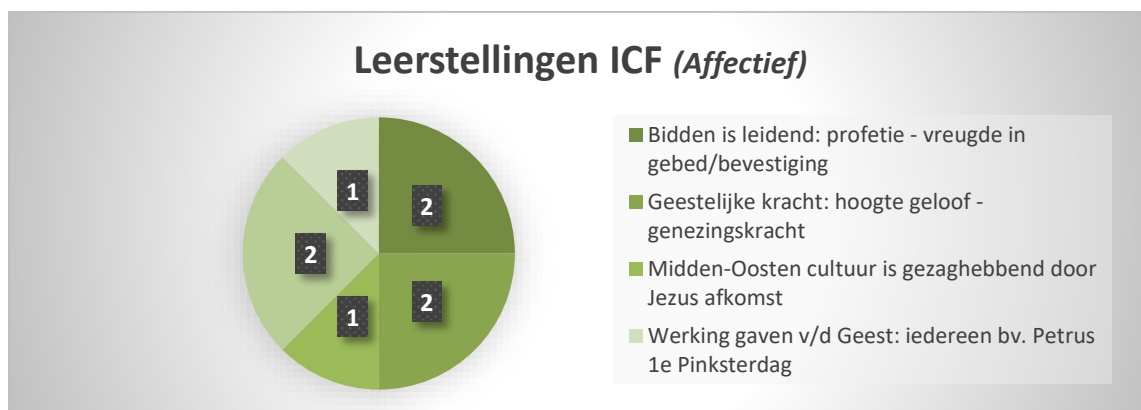
In de eerste plaats wordt gekeken naar de kern van de ‘werkelijke situatie’ van de ICF om drukpunten op het gebied van cognitieve en affectieve ideeën in de ICF. De cognitieve ideeën gaan over wat gemeenteleden weten en geloven over de ICF (M. Baanders, 1991, p. 392). Dit komt naar voren in de belijdenissen van ICF.



Belijdenissen in ICF

Uit het diagram wordt duidelijk dat deze twee aspecten beiden twee keer benoemd worden door twee gemeenteleden. Hieruit kan opgemaakt worden dat beide punten in het diagram te scharen zijn onder cognitieve ideeën over wat gemeenteleden weten en geloven over de ICF. De ICF gelooft in het bestaan van de drie-ene God en weet zich geroepen om een kerk te zijn. Door vele verschillende denkbeelden over God, gemeenschap en toekomstverwachting kan er verwarring ontstaan bij gemeenteleden over wat nu waar is. Als er in grote lijnen geen overeenstemming is over deze punten, kan er mogelijk een identiteitscrisis ontstaan voor de gemeenteleden. Een drukpunt bij ‘belijdenissen’ kan ontstaan wanneer er verschillende denkbeelden ‘in omloop’ zijn over God, de gemeenschap en toekomstverwachtingen. Als deze denkbeelden te ver uit elkaar blijven te liggen, kan dit voor verwarring zorgen.

Bij affectieve ideeën nemen gemeenteleden een overtuiging aan op grond van emotie. Hoe meer gemeenteleden dezelfde overtuiging hebben, hoe meer er geëvalueerd en beoordeeld wordt vanuit dit perspectief. De affectieve overtuigingen beïnvloeden daarom ook de cognitieve uitgangspunten in haar doelstelling (M. Baanders, 1991, p. 393).



Leerstellingen in ICF

Uit het diagram kan opgemaakt worden dat 'bidden als leidraad', 'geestelijke kracht' twee keer genoemd worden door gemeenteleden. De werking van de gaven van de Geest en het gezag van de Midden-Oosten-cultuur minder. Hieruit kan worden opgemaakt dat een aantal gemeenteleden deze leerstellingen zeggenschap geven vanuit hun emoties (M. Baanders, 1991, p. 392). Echter, als een klein gedeelte van de gemeente zich niet schaart achter een leerstelling, bestaat de mogelijkheid dat dit kan leiden tot uitsluiting van deze groep van de gemeenschap. Anders gezegd, door leerstellingen te overhaast aan te nemen, kunnen subgroepen gekwetst worden.

Waarden

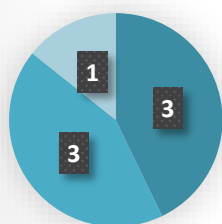
De ICF kent als groep verschillende culturen die samen een structuur van gedragingen en opvattingen creëren. Deze gebruiken kunnen fungeren als stilzwijgende afspraken over de manier waarop leden met elkaar omgaan en elkaar in hun behoeften voorzien (Prein, 2005, p. 139).



Beweegredenen voor deelname ICF

Het diagram laat zien dat drie gemeenteleden aangeven dat Engelstalige diensten één van de beweegredenen is om naar de ICF te komen. Een aanvulling bij het diagram is dat drie gemeenteleden de Engelstalige diensten niet direct benoemen, maar wel indirect: één van de respondenten sprak Engels, een andere respondent vertaalt Engels in de samenkomsten en de laatste geïnterviewde zag hoe zijn kinderen op een positieve wijze naar het Engels toegroeiden (Gemeentelid, locatie 1-4-1, 2016). Hieruit valt op te maken dat de Engelse taal een belangrijk aspect is in de ICF vanuit het perspectief van de respondenten. Daarmee kan ook opgemerkt worden dat de verschillende talen die in de gemeente worden gesproken, gemakkelijk voor miscommunicatie kunnen zorgen in de gemeente. De Engelse taal is daarmee een uitkomst om de taalbarrière te overbruggen en typeert het internationale karakter van de ICF.

Samensmeltingsproces van ICF-leden



- Duurzame relaties: reflectie op jezelf - de ander een kans geven - personen als waardevol benaderen
- Waakzaamheid om relaties te behouden: navragen op motieven - bezoeken voor allerlei gesprek
- Een heilig leven bouwt gezonde relaties: open - nederig

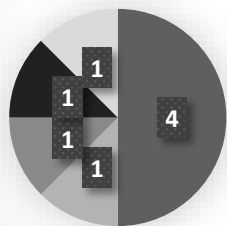
Samensmeltingsproces van ICF-leden

In het diagram is twee keer aangegeven door drie gemeenteleden dat duurzame relaties en waakzaamheid belangrijk zijn om de diverse groep bijeen te houden. Een leven volgens heiliging (navolging van Christus) is één keer benoemd. Hieruit blijkt dat bij samensmelting als groep het in de ICF gaat om investeren in langetermijnrelaties. Deze duurzame relaties worden belangrijk gevonden omdat het verband heeft met het brede spectrum aan achtergronden en culturen. Door deze diversiteit is het moeilijk elkaar te leren kennen en zijn er oppervlakkige interculturele relaties. Dit maakt 'waakzaamheid' tot een factor die de relaties onderling wil beschermen voor oppervlakkigheid om te komen tot duurzame relaties.

Normen

Het verschil tussen waarden en normen is de abstractiegraad: de mate waarin waarden niet zichtbaar te herleiden zijn. Een norm is meer een gesloten grens waar men binnen moet blijven. Waarden zijn daarentegen onbegrensd. Er valt onderscheid te maken tussen sociale normen, morele regels, rechtsnormen en beroepsnormen. Ze kennen allen het verplichtende karakter, maar ze zijn verschillend opgetekend in de mate van de sanctie (WRR, A.C. Hemerijck, 2003, pp. 58-59).

Morele discontinuïteit ICF



- Cultuur voor Gods wetten: door eergevoel zonde begaan/culturele trots
- Misverstanden: zelfde begrip = ander interpretatie en overeenkomsten/verschillen in achtergrond
- Verschillende visies op fundamentele zaken
- Problemen van mensen
- Te rechtlijnige ideeën

Morele discontinuïteit ICF

In het diagram geven vier gemeenteleden aan dat Gods wetten voor cultuur behoren te functioneren in de ICF. De andere punten over morele discontinuïteit worden door de gemeenteleden maar één keer genoemd. Hieruit valt op te maken dat Gods wetten door de gemeenteleden belangrijker geacht worden dan culturele opvattingen binnen de ICF. Een lastig punt is de vermenging van bijbelse wetten en culturele opvattingen. Door de Bijbel op verschillende manieren te interpreteren, kunnen er in de gemeente uiteenlopende manieren zijn voor het behandelen van ethische vraagstukken. Een gevolg hiervan is dat er onbegrip

en verwarring kan ontstaan tussen mensen en groepen in de ICF als er verschillende interpretaties van de bijbelse normen zijn en er geen eenduidige norm geldt.

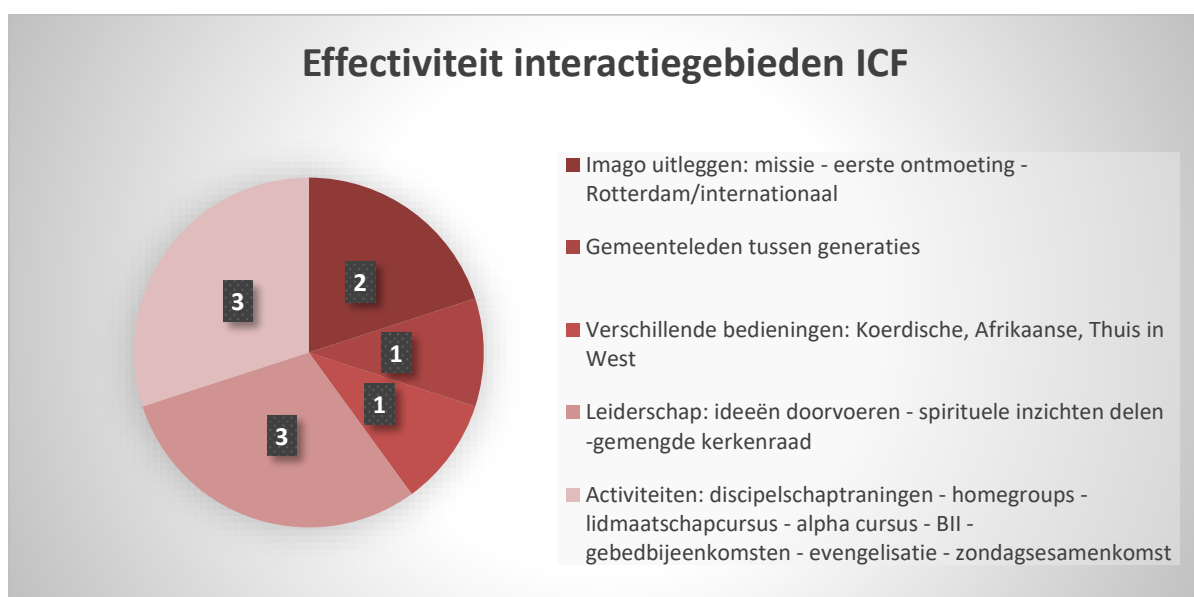
Toepassingsgebied / cultureel gedrag

Het is de vraag of de zojuist besproken drukpunten tot uiting komen in het toepassingsgebied. Daar liggen de waarden en normen meer op de voorgrond dan bij de overtuigingen. De waarden die besproken zijn, gaan over het internationale karakter van de ICF en de duurzame relaties die daarin belangrijk zijn. Bij de normering gaat het over regels die continuïteit bieden; dat vraagt om tolerantie bij ethische vraagstukken in de ICF.



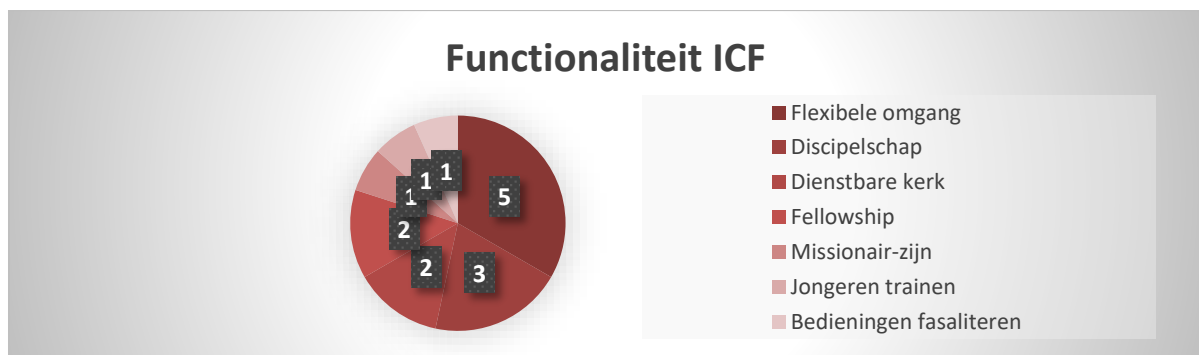
Botsende waarden ICF

In het diagram is te zien dat er drie keer is genoemd dat men niet te oordelen heeft over cultuur. De andere drie aspecten zijn twee keer benoemd. Alle aspecten geven aan dat er verschillen zijn tussen 'afstand en nabijheid', 'individuele en collectieve uitgangspunten' en 'het bepalen van de prioriteit van een probleem'. Door de verschillende culturen is de kans groot dat gemeenteleden opmerkingen naar elkaar gaan maken, omdat sommige dingen als ongewoon worden ervaren. Als (voor)oordelen - bewust en/of onbewust - uitgesproken worden, kan dat een persoon kwetsen en blokkeert het duurzame contact met elkaar. Door geen oordeel (proberen) te vellen over cultuur, is de kans op een heftigere botsing waarschijnlijk kleiner.



Effectiviteit interactiegebieden ICF

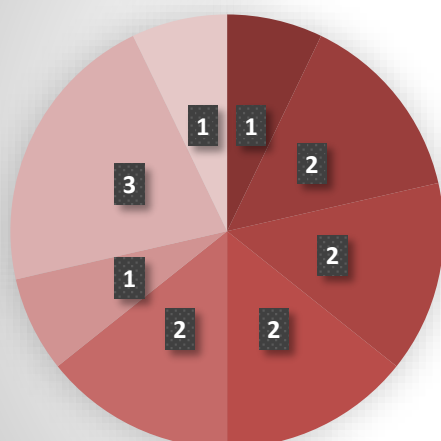
In bovenstaand diagram is te zien dat drie gemeenteleden tweemaal aangeven dat de meeste interacties plaatsvinden binnen het leiderschap en activiteiten, zoals bijvoorbeeld in de kerkenraad of een Home Group. Een opvallend gegeven is het aantal interacties binnen het leiderschap en de activiteiten in vergelijking met de rest. Door de vele interacties in het leiderschap vloeien er eenduidige ideeën voort in de activiteiten. Een drukpunt ontstaat wanneer er geen eenduidig besluit is binnen het leiderschap over relevante ethische zaken. Dit is niet te voorkomen met een gemengde kerk die personen tekent met verschillende achtergronden en culturen. Als de kerkenraad geen eenduidige uitspraken doet over relevante ethische zaken, is de kans groter dat er lossere, zelfstandigere groepen kunnen ontstaan binnen de gemeenschap. Het is mogelijk dat deze groepen hun eigen ideeën over ethische vraagstukken gaan opstellen en deze vraagstukken anders behandelen dan de kerkenraad deed of gewend is. Op deze wijze ontstaat de kans dat het internationale karakter verdwijnt, terwijl dat juist erg gewaardeerd is.



Functionaliteit ICF

Vanuit het diagram kan opgemaakt worden dat voor vijf respondenten een flexibele omgang met elkaar functioneel is. Het begrip 'discipelschap' is drie keer genoemd in de interviews en 'fellowship' en 'dienstbaarheid' zijn beiden twee keer genoemd. De overgebleven punten zijn één keer benoemd. Het is opvallend dat een flexibele houding vrij goed gewaardeerd is. Hieruit valt op te maken dat hier iets doorklinkt van het spanningsveld tussen structuur en flexibiliteit. Door de verschillende omgangsvormen met elkaar in de gemeente is het in de activiteiten soms zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en structuur. De sfeer moet enerzijds ontspannen blijven, maar anderzijds moeten de activiteiten van de ICF ordelijk blijven verlopen. Ten derde is het belangrijk dat het internationale karakter bewaard blijft.

Gedragcodes ICF



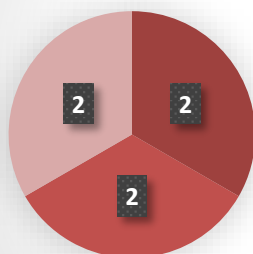
- Afspraak: tijd is tijd! -tijd is flexibel
- Begroeting: overdreven omhelzen - afwachten - spontaan
- Dansen: populair gedrag - expressie van vreugde
- Preek: gestructureerd - verhalend - expressie - nuchter
- Waarheden: HG ervaring/toetsen - overspel openbaar belijden/privé
- Verkiezingen: stemmen 1/3 geldig/stemmen in gebed geldig
- Problemen: gelijkgeven is meevoelen - meehuilen /afwachtende houding - grap om nuance
- Alcoholische dranken als christen: lekker/not don!

Gedragcodes ICF

Uit het diagram valt op te maken dat er drie gemeenteleden gedragcodes aangeven bij 'problemen'. Twee gemeenteleden benoemen de volgende vier aspecten twee keer: 'begroetingen', 'dans', 'preek' en 'waarheid'. De andere gedragcodes zijn één keer benoemd door gemeenteleden.

Hieruit kunnen we opmaken dat er bij 'problemen' een verwachting ligt om rekening te houden met gewenst gedrag voor de desbetreffende persoon als er persoonlijke issues zijn. Door verschillende gedragingen bij persoonlijke issues is het namelijk moeilijk niet te reageren vanuit een persoonlijk cultureel kader. Bij persoonlijke issues kan dit gevoeliger liggen, omdat iemand minder incassingsvermogen heeft om grenzen aan te geven; dit kan een duurzame relatie in de weg staan. Een reden daarvoor kan de emotionele staat van de betreffende persoon zijn, die op dat moment in mindere mate in staat is rekening te houden met anderen.

Gezag ICF



- Reactie vermaning: meevoelen/verstandelijk afwegen
- Benadering dominee: geestelijk vader / bekleedt een positie
- Gezag bij preken: Overtuigt door kracht manifestaties en/of verhalen / overtuigt door argumenten

Gezag ICF

Uit het diagram blijkt dat twee gemeenteleden aangeven wat gezag geeft in de ICF en hierbij de volgende aspecten genoemd: de reactie op vermaningen, de benadering van de dominee en het gezag bij preken. Hieruit kan opgemaakt worden dat gezag te maken heeft met de spanning tussen de percepties op machtsbenaderingen. Door het gemengde karakter van achtergronden en culturen in de ICF is het voor leiders moeilijk om de balans te bewaren in

hun gezag; van de ene groep krijgt de leider meer gezag, van de andere groep minder. Als een leider geen balans vindt tussen deze twee benaderingen, kan hij het gezag en het gehoor van de gehele internationaal samengestelde groep verliezen. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop de gemeenteleden naar de dominee kijken. Een drukpunt ontstaat als gevoelens van machteloosheid en macht niet in balans zijn tijdens bijvoorbeeld een vermaning of een preek, waarin de gehele gemeenschap aangesproken moet worden.

Tabel: drukpunten

Drukpunten	Toelichting
Verschillende denkbeelden	<i>Wanneer er verschillende denkbeelden in de gemeente zijn over bijvoorbeeld God, gemeenschap en toekomstverwachting, kunnen er identiteitsproblemen ontstaan.</i>
Kwetsbare subgroepen	<i>Als een klein gedeelte van de gemeente niet meegaat in leerstellingen die gemeentelijk vastgesteld zijn, kan dit leiden tot uitsluiting van de gemeenschap. De leerstelling rondom de doop is een actueel onderwerp, waarin dit naar voren kwam in de ICF.</i>
Taalbarrière	<i>Door de vele verschillende talen die in de gemeente worden gesproken, kan er gemakkelijk miscommunicatie ontstaan in de gemeente.</i>
Oppervlakkige interculturele relaties	<i>Door de diversiteit aan achtergronden en culturen is het moeilijker elkaar te leren kennen en tot duurzame relaties te komen.</i>
Verschillen in bijbelse normen	<i>Door verschillende manieren van interpreteren van de Bijbel kunnen er in de gemeente uiteenlopende manieren van het behandelen van ethische vraagstukken voorkomen.</i>
Vooroordelen naar andere culturen	<i>Door de verschillende culturen is de kans groot dat gemeenteleden opmerkingen naar elkaar gaan maken, omdat sommige dingen ongewoon zijn voor hen. Als (voor)oordelen - bewust en onbewust- uitgesproken worden, kan dat een persoon kwetsen en blokkeert het duurzaam contact met elkaar.</i>
Onduidelijk leiderschap	<i>Door een kerk met gemengde achtergronden en culturen is er ook een gemengde kerkenraad met verschillende ideeën over relevante ethische zaken. Als de kerkenraad in de gemeente zich niet eenduidig blijft uitspreken over relevante zaken, is de kans groot dat er lossere zelfstandige groepen met eigen ideeën ontstaan, die ethische vraagstukken anders behandelen dan de kerkenraad.</i>
Flexibiliteit en structuur	<i>Door verschillen in omgangsvormen is het zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en structuur bij activiteiten. De sfeer moet enerzijds ontspannen blijven, anderzijds moeten de gemeenteactiviteiten ordelijk blijven verlopen en het internationale karakter bewaard blijven.</i>
Omgang met persoonlijk issue	<i>Door verschillende gedragingen bij persoonlijke issues is het moeilijk niet te reageren vanuit een eigen cultureel kader. Bij persoonlijke issues kan dit gevoeliger liggen, omdat iemand minder incasseringsvermogen heeft om grenzen aan te geven. Dit kan een duurzame relatie in de weg staan.</i>
Disbalans in macht	<i>Door het gemengde karakter van de gemeente door verschillende achtergronden en culturen is het voor leiders moeilijk gezag te ontvangen van iedereen, zowel bij leden die zich machteloos voelen als bij hen die zich machtig voelen. Als een leider geen balans vindt tussen het tonen van macht en machteloosheid, kan hij het gezag/gehoor van de gehele internationaal samengestelde groep verliezen.</i>

4.2 Drukpunten beïnvloeden leiderschap ICF

4.2.1 Introductie

In de tweede fase van de inventarisatie wordt gekeken naar hoe de leiders reageren op de drukpunten. Hiervoor is een tweede deelvraag opgesteld. De toelichting op de vraag waarom deze interactie is opgesteld, is te vinden in bijlage III. De tweede deelvraag luidt als volgt: *Welke informatie uit de interviews met de leiders leggen ‘eigenschappen’ bloot voor de verdere visieontwikkeling van het leiderschap?*

Door bij de leiders na te gaan hoe zij reageren op de ‘drukpunten’, wordt duidelijk welk gedrag en welke eigenschappen van het leiderschap effectief zijn. Dit maakt het mogelijk om een getrapte data-analyse te maken over de ‘drukpunten’ door de herhaling bij het leiderschap; dit bevordert de betrouwbaarheid van dit onderzoek (Verhoeven, 2011, p. 189-193). In de resultatenweergave hieronder worden de drukpunten (bijvoorbeeld verschillende denkbeelden) gebruikt als codes om de interviews met leiders te fragmenteren (bijlage IV). De fragmenten die onder een drukpunt vallen, zijn vervolgens in een verdiepende data-analyse geanalyseerd, waarbij gelet is op de frequentie (bijlage III). In deze verwerking worden de diagrammen gepresenteerd, die voortvloeien uit de verdiepende data-analyse.

4.2.2 Resultaatweergave– leiders

Overtuigingen

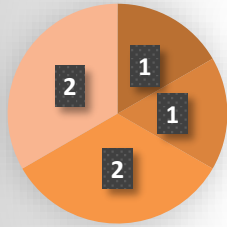


Verschillende denkbeelden

Uit het diagram blijkt dat twee van de drie geïnterviewde leiders in gesprek willen blijven over verschillende denkbeelden over dogmatiek. Eén keer is er benoemd dat het luisteren bij verschillende denkbeelden een vereiste is om iemand te begrijpen. Hieruit kan opgemaakt worden dat er verschillende denkbeelden zijn in de gemeente over hoe een leider rekening houdt met gevoelens en behoeften van anderen. Dit uit zich in het volgende gedrag: 1. Luisteren. 2. Blijven praten.

Het thema van de ‘Heilige Geest’ duidt op de geestelijke dimensie, maar kent ook een communicatieve dimensie. Het gaat hier niet om een functioneel stappenplan dat bijdraagt aan het begrijpen van elkaar. Daardoor liggen gedragingen als actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, de ander complimenteren en elkaar stimuleren, in het verlengde van elkaar. Een eigenschap die in dit kader past, is ‘inlevingsvermogen’. Dit geldt voor de ontmoeting met een persoon die anders is dan jou, maar ook als het om leerstellingen gaat. Op deze wijze blijft er een verbinding met elkaar.

Kwetsbare subgroepen

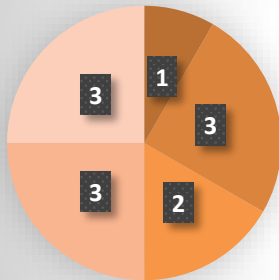


- Doordat de leiders hun geloofsleven net als gemeenteliden levendig willen houden, kunnen er ook fouten gemaakt worden en verdwijnen trots en hoogmoed
- Doordat de leiders een toekomstperspectief kunnen bieden, blijft het kerkzijn voor iedere subgroep relevant
- Doordat leiders ruimte in mogen nemen om relevante leerstellingen op te stellen, kan dit werken als een bescherming voor alle subgroepen
- Doordat de leiders naast interculturele ontmoetingen met een hoog aanpassingsvermogen ook een vrije ruimte weten te creëren voor geloofsuitingen, ontstaat er nieuwe energie voor interculturele ontmoetingen

Kwetsbare subgroepen

In het diagram is te zien dat twee leiders tweemaal aangeven dat ze ruimte nemen om normen op te stellen en naast interculturele ontmoetingen ook een vrije ruimte voor geloofsuitingen weten creëren. De twee andere aspecten zijn één keer benoemd. Hieruit kan opgemaakt worden dat een klein gedeelte van de gemeente niet meegaat in leerstellingen die gemeentelijk vastgesteld zijn. Dan moet er een uitspraak over de hoedanigheid van deze leerstelling komen via een beoordeling en besluit. Deze beoordeling vindt plaats met theologische uitgangspunten vanwege de levensgerichtheid. Dit uit zich in het volgende gedrag bij leiders: hun persoonlijk geloof levendig houden (1), een toekomstvisie hebben (1), regels opstellen (2), ruimte vrij maken (2). Door geschikte vertegenwoordigers kunnen kwetsbare groepen steviger wortelen binnen de context van de ICF en moet er beoordeeld en besloten worden wie hiervoor geschikt is. Dit proces gaat ook gepaard met inlevingsvermogen, omdat er rekening gehouden moet worden met gevoelens en behoeften van anderen. De eigenschappen die een leider hierbij nodig heeft, zijn beoordelingsvermogen en besluitvaardigheid. Door de geestelijke dimensie is er ook kennis van de bijbelse ethiek nodig om de toekomst en het geloof levendig houden. In dit geval is kennis van de theologie geen overbodige luxe.

Oppervlakkige interculturele relaties

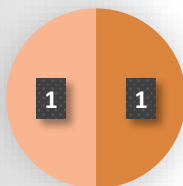


- Doordat een leider belangstelling toont in zijn gesprekspartner, ontdekt hij wat hijzelf niet heeft en ontstaat er een verdiepende relatie
- Doordat leiders gebedsmomenten creëren, ontstaat er een helder beeld over samen kerkzijn. Op deze wijze kunnen verschillende broeders en zuster elkaar in Christus ontmoeten en ontdekken hoe waarvol hun relatie tot elkaar is
- Doordat er één duidelijke voorganger is aangesteld om de gemeente stabiliteit te geven, is het duidelijker hoe de relaties liggen
- Door geschikte vertegenwoordigers aan te stellen, kan interculturele samenwerking klein en simpel gehouden worden en kunnen relaties duurzaam worden
- Doordat het leiderschapsteam een positieve uitstraling heeft, kan een team het beste uit bedreigingen halen

Oppervlakkige interculturele relaties

Uit het diagram blijkt dat alle leiders geschikte vertegenwoordigers zoeken voor de subgroepen, dat gebedsmomenten een vertrekpunt zijn voor de ICF en dat een positieve uitstraling de groepen beweegt. Twee van de drie respondenten benoemen dat één duidelijke voorganger boven alle subgroepen helderheid geeft en één keer is aangegeven dat belangstelling een goede sleutel is voor interculturele ontmoetingen. Hieruit kan opgemaakt worden dat het door de diversiteit aan achtergronden en culturen moeilijker is om elkaar te leren kennen. Toewijding aan God en aan elkaar zijn belangrijk om relaties te verstevigen. Door geschikte vertegenwoordigers te vinden, moet er beoordeeld en besloten worden wie geschikt is. Dit proces gaat gepaard met inlevingsvermogen, omdat er rekening gehouden moet worden met gevoelens en behoeften van anderen. Dit uit zich in het volgende gedrag bij leiders: belangstelling tonen (1), leden verbinden met God (3), helderheid scheppen in rollen (2), vertegenwoordigers aanstellen (3), bedreigingen positief benaderen (3). De eigenschappen die passen bij een leider in de ICF, staan in een verbinding met God. Deze motivatie vraagt ook de eigenschappen van toewijding en volharding tot God en elkaar. Daarnaast is beoordelingsvermogen en besluitvaardigheid nodig om geschikte vertegenwoordigers te zoeken en helderheid te scheppen in rollen en bedreigingen.

Taalbarrière



- Doordat de leiders kleine groepen weten te creëren, is het gemakkelijker om verschillende Engelse tongvallen goed te kunnen verstaan
- Doordat een leider zijn leden strategisch indeelt bij interculturele activiteiten, kan er rekening gehouden worden met welke talen en hoeveel talen iemand spreekt in de samenstelling

Taalbarrière

Uit het diagram blijkt dat beide aspecten één keer genoemd zijn door de leiders. Hieruit kan opgemaakt worden dat bij beide aspecten iets aangestipt wordt over het leiderschap. Er worden verschillende talen gesproken in de ICF en het is voor een leider goed om helder te kunnen communiceren met iedereen. Hierbij is alertheid van begrip een vereiste voor een leider om zijn gesprekspartner te begrijpen. Door kennis over verschillende culturen vergroot een leider deze oplettendheid. Het gedrag dat leiders benoemden zijn: kleine groepen creëren (1), strategisch kunnen indelen (1). De eigenschap die hier goed bij aansluit, is spraakvaardigheid: om verbindingen te laten ontstaan als leider is het nodig om iedereen te kunnen verstaan. Dit vraagt daarnaast om bepaalde kennis over de verschillende culturen die in verband staan met de verschillende belangen. Op deze wijze kunnen indirecte en directe communicatie worden opgemerkt; dit vergroot de kans elkaar goed te begrijpen.



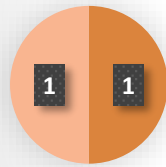
Verschillen in Bijbelse normen

In het diagram is te zien dat de vier aspecten door twee van de drie geïnterviewde leiders is benoemd. Het wordt duidelijk dat de Bijbel op verschillende manieren geïnterpreteerd wordt in de ICF en de kans op vermenging met de cultuur groot is. Er is kennis over culturen nodig en zelfvertrouwen om dit te kunnen communiceren. Het gedrag dat leiders hierbij tonen is: interculturele bijeenkomsten begeleiden (2), een goed aanzien creëren (2), geloven relevant maken (2) en hoofd- en bijzaken kan scheiden (2).

Het begeleiden van interculturele bijeenkomsten vraagt in de eerste plaats om kennis van de cultuur. Deze kennis kan verworven worden door het bestuderen van literatuur, maar ook door eigenschappen als oefenen in assertiviteit in interculturele situaties. Door daarbij alert te zijn in de communicatie, vergroot een leider zijn kennis. Deze eigenschappen geven een leider in de ICF ook een goed aanzien.

Daarbij is het verder van belang dat deze opgedane culturele kennis overgebracht kan worden. Dit vraagt om een eigenschap als zelfvertrouwen, want er zijn door de diversiteit vele verschillende interpretaties en overtuigingen.

Vooroordelen naar andere culturen

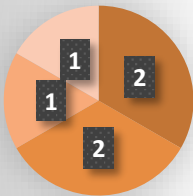


- Doordat leiders zich andere culturele waarden eigen maken, verdwijnen vooroordelen
- Doordat leiders in een gesprek stil staan bij God en hoe er op elkaar gereageerd wordt, verdwijnen vooroordelen

Vooroordeel naar andere culturen

Uit het diagram blijkt dat de twee aspecten door één van de drie geïnterviewde leiders is benoemd. Hieruit kan opgemaakt worden dat een leider in wisselende omstandigheden efficiënt moet kunnen blijven werken, waarbij vooroordelen werken als remmende krachten die vaak verkeerd begrepen worden door de diversiteit aan mensen in de ICF. Het gedrag dat leiders hierbij uiten, is: integreren van andere waarden (1) en God betrekken in communicatie (1). Een eigenschap die hierbij past, is aanpassingsvermogen, maar ook beoordelingsvermogen en besluitvaardigheid zijn nodig om onderscheid te maken tussen de waarden die de leider zich eigen maakt. Daarbij is theologische kennis ook een vereiste om de juiste waarden te bepalen. Ook is verdraagzaamheid als christelijke waarde in gesprekken een eigenschap die voorkomt dat een leider zijn oordeel uitspreekt en efficiënt is in de ICF.

Onduidelijk leiderschap



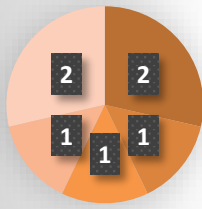
- Doordat leiders toekomstplannen delen met gemeenteleden en hun wijze van samenwerken, wordt duidelijkheid gecreëerd, maar niet te vaak door de opkomende vermoeidheid
- Doordat er één duidelijke pastor is aangesteld binnen de kerkenraad, is er geen verwarring over wie de uiteindelijke leiding heeft
- Doordat leiders actief zijn met het interculturele karakter van de gemeenschap, definieert dat hun rol duidelijker
- Doordat de positie en de rol van de aangestelde leiders geëerd worden, is er een vredige omgang met elkaar, wat duidelijkheid geeft aan gemeenteleden

Onduidelijk leiderschap

Uit het diagram kan opgemaakt worden dat twee aspecten door twee van de drie geïnterviewde leiders is genoemd. De andere twee zijn één keer genoemd. Hieruit maak ik op dat er in een gemengde kerk met verschillende achtergronden en culturen ook een gemengde kerkenraad is met verschillende ideeën over relevante ethische zaken. Toch moet er een gezamenlijk resultaat behaald worden voor een goede samenwerking. De leiders laten dit zien in gedrag als: transparantie over samenwerking en ontwikkelingen (2), aanstellingen begeleiden (2), zichtbaar aanwezig zijn (1), onderlinge vrede bewaren (1).

Door eigenschappen als 'het bevorderen van samenwerking' komt er een besluit. Verder zijn er eigenschappen nodig als 'stressbestendigheid' wanneer besluiten en rollen verschuiven. Er is dan namelijk een minder vredige sfeer. Voor een leider is het daarom belangrijk zelf de verantwoordelijkheid te nemen om op het juiste moment op de juiste plek te zijn.

Flexibiliteit en structuur

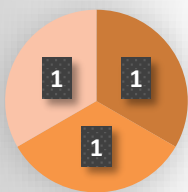


- Doordat leiders bij vergaderingen een relationele benadering voor de functionele benadering plaatsen, is er een gezonde balans tussen beide
- Doordat leiders ook ruimte geven aan experimenten, kan dit een uitweg zijn om culturele obstakels te omzeilen
- Doordat leiders de opgestelde doelen nastreven in een beweging en niet als een einddoel
- Bij het organiseren van activiteiten als leiders is het internationale karakter het kader voor de structuur
- Doordat een overkoepelend orgaan als de CGK moeten de leiders structuur van bovenaf accepteren

Flexibiliteit en structuur

In het diagram is te zien dat twee aspecten door twee van de drie geïnterviewde leiders is benoemd. De andere drie punten zijn één keer benoemd. Hieruit maak ik op dat er verschillende omgangsvormen zijn in de ICF en daarom moet de leider zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en structuur. Dit uit zich in gedrag als: mensgerichtheid (2), een open houding naar ideeën (1), open doelen (1), internationale activiteiten begeleiden (1) en het accepteren van beleid van bovenaf (2). De eigenschap die past bij de meest genoemde gedragingen is de sociale bewegelijkheid die een leider helpt zich aan te sluiten bij alle groepen in de ICF. Verder is de eigenschap ‘aanpassingsvermogen’ nodig om beleid van bovenaf te accepteren als leider. De minder benoemde gedragingen zijn te vatten in de eigenschap van ‘vindingrijkheid’. Door open te staan voor experimenten en open doelen na te streven, worden positieve nieuwe ontwikkelingen gestimuleerd. Het begeleiden van internationale bijeenkomsten vraagt de eigenschap van spreekvaardigheid en kennis van de verschillende doelgroepen in de ICF.

Omgang met persoonlijke issues



- Doordat de leiders bedreigingen zien als kansen, blijft de houding van een leider positief
- Doordat leiders de stimulus en respons gebruiken om God om wijsheid te vragen tijdens een probleem
- Doordat een leider een antenne ontwikkelt - met kennis over culturen en achtergronden via literatuur en ervaringen - kunnen bij problemen de juiste omgangsvormen gevonden worden

Omgang met persoonlijke issues

In het diagram is te zien dat alle aspecten door één van de drie geïnterviewde leiders is benoemd. In de eerste plaats blijkt hieruit dat leden bij persoonlijke issues zich verschillend zullen gedragen en een selectief gedrag verwachten. Daarom zoeken leiders vaak naar een positief perspectief dat voor iedereen goed is. Dit uit zich in het volgende gedrag bij leiders: kansen benoemen (1), op God gericht zijn (1) en culturele kennis verder ontwikkelen (1).

De eigenschap die hierbij passen, is een sterke overtuigingskracht als leider om kansen te blijven aanreiken. Daarbij heeft een leider in de ICF ook geloof in God om problemen toe te vertrouwen aan God. Hierbij werkt geloof in God als overtuiging mee om

kansen en nieuwe mogelijkheden samen te blijven zien. Door als leider in de ICF assertief te zijn tijdens persoonlijke issues, groeit het begrip door ervaringen en kennis van de cultuur.



Disbalans van macht

Uit het diagram kan opgemaakt worden dat twee aspecten door twee van de drie geïnterviewde leiders is benoemd. De andere aspecten zijn allen één keer benoemd. Dit laat zien dat door er verschillende soorten van gezag verwacht worden door het gemengde karakter van achtergronden en culturen. Dit uit zich in volgende gedrag bij leiders: door veel voorbeelden te gebruiken (1), vastberaden en nederig te zijn (1), te bidden (2), de verschillen te verklaren (1), zich te beroepen op zelfkennis (2), afstand te houden en nabij te zijn (1). De eigenschap die een leider in de ICF hierbij van pas komt, is ten eerste het gebed als een toewijding aan God en elkaar. Dit sluit ook aan bij de nederige en vastberaden houding die benoemd is. Een andere eigenschap die de leiders in ICF noemen, is zelfkennis als een sociale vaardigheid. Door zelfkennis te hebben, kan een leider zijn leerproces aangaan, omdat grenzen en gevoeligheden met humor benoemd kunnen worden om de sfeer prettig te houden. Deze uiting van een leider bevat afstand en nabijheid. Door als leider af en toe ook een verklaring te geven over de gevoelige punten is de eigenschap 'beoordelingsvermogen' nodig voor de leider.

Tabel: gedrag/eigenschappen

Drukpunten	Gedrag	Eigenschappen	Toelichting
Verskillende denkbeelden	Luisteren Blijven praten	Inlevingsvermogen	<i>Wanneer er verschillende denkbeelden zijn in de gemeente houdt een leider rekening met gevoelens en behoeften van anderen.</i>
Kwetsbare subgroepen	Levendig geloof Toekomstvisie Regels maken Ruimte geven	Beoordeling en besluitvaardigheid Kennis theologie	<i>Als een klein gedeelte van de gemeente niet meegaat in leerstellingen, die gemeentelijk vastgesteld zijn, moet er een uitspraak over de hoedanigheid komen via een beoordeling en besluit. Deze beoordeling vindt plaats met theologische uitgangspunten vanwege de levensgerichtheid.</i>
Oppervlakkige interculturele relaties	Belangstelling God zoeken Heldere rollen Groepsvertegenwoordigers aanstellen	Toewijding en volharding aan God en elkaar Beoordeling en besluitvaardigheid Inlevingsvermogen	<i>Door de diversiteit aan achtergronden en culturen is het moeilijker elkaar te leren kennen en is toewijding aan God en elkaar belangrijk om relaties te verstevigen. Door hier geschikte vertegenwoordigers voor te vinden moet er beoordeeld en besloten worden wie er geschikt is. Dit proces gaat ook gepaard met inlevingsvermogen, omdat er rekening gehouden moet worden met gevoelens en behoeften van anderen.</i>
Taalbarrière	Kleine groepen Strategische indeling	Spreekvaardigheid Alertheid in begrip Kennis culturen	<i>Door de vele verschillende talen die in de gemeente worden gesproken is het als leiders goed om te kunnen spreken met een ieder. Daarbij is alertheid een vereiste om op te letten of een leider zijn gesprekspartner begrijpt. Door kennis over verschillende culturen vergroot een leider deze oplettendheid.</i>
Verschillen in Bijbelse normen	Begeleiden Aanzien winnen Praktische Geloofspunt Scheiden Hoofd/bijzaak	Alertheid in begrip Zelfvertrouwen Kennis culturen	<i>Door verschillende manieren van interpreteren van de Bijbel is alertheid nodig om vermenging met cultuur te herkennen. Hiervoor is kennis over culturen nodig en zelfvertrouwen om dit te kunnen communiceren.</i>
Vooroordeel naar andere culturen	Waarden integreren Betrekken God	Aanpassingsvermogen Beoordeling en besluitvaardigheid Verdraagzaamheid	<i>Door als leider je te kunnen aanpassen in wisselende omstandigheden kan je efficiënt blijven werken en is de kans kleiner dat vooroordelen verkeerd begrepen worden door de diversiteit aan mensen. Doormiddel van aanpassingsvermogen kan er een goede beoordeling gemaakt worden over de vooroordelen. Het besluit kan verdraagzaamheid zijn vanuit een beoordeling die christelijk geladen is.</i>
Onduidelijk leiderschap	Transparantie Begeleiden Zichtbaar zijn Vrede bewaren	Het vermogen interculturele samenwerking te bevorderen Stresstolerantie	<i>Door een gemengde kerk aan achtergronden en culturen is er ook een gemengde kerkenraad met verschillende ideeën over relevante ethische zaken waar een gezamenlijk resultaat behaald moet worden door samenwerking. Een leider moet een succesvolle omgang kunnen bewerken om dit te bereiken. Dit kan stress opleveren, maar dit mag zijn leiderschap niet schaden, omdat er een gezamenlijk resultaat moet komen!</i>

Flexibiliteit en structuur	Mensgericht Openhouding/d oelen Begeleiden Bovenhandbele id accepteren	Sociale bewegelijkheid Aanpassingsvermogen Vindingrijk Sprakvaardig	<i>Door verschillende wijze van omgangsvormen met elkaar is het zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en structuur en is het goed met leden kortstondig contact te hebben om dingen voor elkaar te krijgen. In dit proces is aanpassing aan verschillende omstandigheden nodig om met veel mensen in contacten te komen, dat zelfde geldt voor spreekvaardigheid. Door nieuwe ideeën ontstaat flexibiliteit als een ruimte voor nieuwe mogelijkheden.</i>
Omgang met persoonlijk issue	Kansen benoemen God gericht Culturele kennis opdoen	Sterke vertuigingskracht Geloof in God Assertiviteit	<i>Door verschillende gedragingen bij persoonlijke issues is het moeilijk niet te reageren vanuit jouw eigen culturele kader, maar is een positief perspectief voor iedereen goed. Dit kan alleen overgebracht worden met overtuigingskracht. Dit staat in verbinding met het geloof in God die de uiteindelijke overtuigingskracht heeft. Dit is vaak een richting waarin een leider zelf assertief in moet zijn.</i>
Disbalans in macht	Voorbeelden Vastberaden of nederig Biddend Situaties verklaren Beroep zelfkennis Afstand en nabij	Toewijding en volharding Sociale vaardigheid Beoordeling en besluitvaardigheid Kennis cultureel	<i>Door het gemengde karakter aan achtergronden en culturen is het voor leiders moeilijk gezag te ontvangen bij iedereen; bij leden die zich machteloos voelen en machtig. Als een leider geen balans vindt tussen het tonen macht en machteloosheid kan hij het gezag/gehoor van de gehele internationaal samengestelde groep verliezen.</i>

5. Analyse

5.1 Verklaring drukpunten ICF

5.1.1 Introductie

Doordat er interactie optreedt tussen de drukpunten en de leiders – zie het model van Remmelzwaal – wordt duidelijk dat deze twee aspecten elkaar beïnvloeden. Nu is de vraag waarom de drukpunten de leiders beïnvloeden en andersom. Hiervoor is een deelvraag opgesteld. Deze derde deelvraag luidt: *Hoe komen de opgedane drukpunten in verbinding met de eigenschappen op uit de interviews?*

In deze analyse wordt verklaard waarom de drukpunten passen bij de reacties van leiders. Door eerst deze drukpunten te beschrijven, is er een referentiepunt om ook de reactie in het gedrag van de leiders te verklaren en daaraan passende eigenschappen toe te voegen. In deze verklaring wordt verder gebouwd op de inventarisatie, waarin gezocht is naar drukpunten en eigenschappen.

5.1.2 Verklaring van de drukpunten in ICF

Drukgehalte bij overtuigingen ICF

Verschillende denkbeelden

Wanneer er verschillende denkbeelden in de gemeente zijn over bijvoorbeeld God, gemeenschap en toekomstverwachting kunnen er identiteitsproblemen ontstaan.

Door de diversiteit aan culturen en religieuze contexten die mensen eigen is, botsen er verschillende visies op de theologische thema's met elkaar in de ICF. De aard van deze botsingen heeft te maken met de bronnen die gebruikt worden en met de plaats van God in de interculturele theologie (Toren, 2014, p. 12). In de westerse theologie kan iemand pas meedoen in deze gesprekken als hij op een academisch niveau kan meepraten. Daardoor bepaalt het academisch niveau wie er mee mag praten en wie niet. In de ICF zal deze spanning ook als drukpunt gevoeld kunnen worden en moet er ruimte gemaakt worden om een gesprek over theologische thema's buiten de grenzen van de dominante westerse academische niveau te laten plaatsvinden. Ook zou er een bepaalde mate van sympathie moeten heersen voor de westerse theologische bronnen, omdat Afrikanen, Aziaten en anderen ook putten uit westerse bronnen. Dit komt wellicht door de toegankelijkheid van de bronnen. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden van de leiders om relevante bronnen te vinden die niet alleen westers gekleurd zijn (Toren, 2014, p. 20). Deze benadering is anders dan contextuele theologie in de ICF, die haar aandacht vooral richt op de relatie tussen theologie en de eigenheid van een specifieke context. In een eerder onderzoek over contextualisatie in de ICF bleek dat de samenbindende en prominente factoren de orthodox-evangelicale overtuiging en de het principieel multiculturele karakter zijn voor het theologische gesprek in ICF. Men roept daarbij voortdurend op om hierin tot overgave te komen (Kappinga, 2014, p. 55).

De interculturele theologie richt zich op de context waarin de verschillende theologische lijnen samen komen door de inbreng van verschillende deelnemers van over de gehele wereld; in deze context wordt gezocht naar een wereldtheologie (Toren, 2014, p. 7). Dit kan voor conflicten zorgen door de mate van ruimte die voor elkaar gelaten wordt in de dialoog over theologie. De één gaat voornamelijk uit van de context en de eigenheid van de ICF, terwijl de interculturele theologie denkt vanuit een internationale benadering van alle bronnen en denkwijzen. In dezelfde geest kan een bijbelgedeelte anders uitgelegd worden. Het intercultureel bijbellezen maakt van deze vrijheid een leesregel. 'Op deze wijze kan de ander aan het woord komen, zich bevinden op een andere plek en het levendig worden', zegt Hans de Wit (Witte, 2011). De orthodox-evangelicale nadruk en het principieel multiculturele karakter geven een gerichtheid aan van navolging van de God van Israël. Door de interculturele theologische gesprekken wordt meer nadruk gelegd op het individu, die daardoor – vanuit het collectieve gedachtegoed van de ICF – zijn identiteit kan bouwen door de verschillende benaderingen die hij tot zich neemt. Deze individuele ontwikkeling kan uiteindelijk tot gevolg hebben dat het collectieve gedachtegoed verder opgebouwd wordt. Dit bevordert het wederzijdse leerproces tussen individu en gemeenschap. In de gesprekken over theologie in de ICF is de focus dat men met elkaar in beweging is in de ICF in betrokkenheid met God, elkaar en de hele wereld (Snoek, 2010)

Voor het gedrag van leiders vraagt dit de vaardigheden om intercultureel bezig te zijn en de gezamenlijke identiteit te bewaren. Wanneer er verschillende denkbeelden zijn in de gemeente, houdt een leider rekening met gevoelens en behoeften van anderen.

Kwetsbare subgroepen

Als een klein gedeelte van de gemeente niet meegaat in leerstellingen die gemeentelijk vastgesteld zijn, kan dit leiden tot uitsluiting van de gemeenschap.

Een punt dat Jacobsen eerder benoemde als drukpunt in het vorige kopje geeft aan dat er mensen in de gemeenschap zijn die een oncomfortabele en comfortabele plek kennen (Jeff Nowers, 2013, p. 34). Dit kan zorgen voor uitsluiting van de gemeenschap als de groep die zich minder comfortabel voelt, niet gehoord wordt. De ICF moet hier iets mee, omdat zij als gemeenschap een gemeenschappelijke identiteit heeft door haar geloof in God, hoewel er daarnaast ook vele verschillen zijn in bijvoorbeeld taal, nationaliteit en levensbeschouwing, die niet evenredig ervaren kunnen worden. In een samenleving, maar ook in een kerk als de ICF zijn er daardoor minder- meerderheidsgroepen met meer en minder macht die kan wisselen (Paas S. , 2015, p. hst. 3). Daarbij heeft de meerderheidsgroep vaak een desinteresse voor minderheidsgroep(en). Dit is te verklaren doordat de machtige partij zichzelf beter vindt of voelt dan de ander. Voor mensen die zich beter vinden dan anderen, geldt in de regel dat ze geen belangstelling hebben voor de mindere. Zodra een bepaalde groep in de ICF een andere groep als minderheidsgroep ziet, bestaat de kans op scheefgroei en verstoorde relaties. Dit heeft als gevolg dat men voorbijgaat aan het wezen van het koninkrijk van God, waar liefde en gelijkheid centraal staan. McGrath legt dit uit in termen van Paulus, namelijk 'adoptie', 'rechtvaardig', 'verlost'. Met adoptie doelt hij op het gegeven dat we allemaal kinderen van God zijn, waardoor minder- en meerderheidsposities theoretisch gezien verdwijnen in één grote groep, omdat iedereen dezelfde waarde heeft ontvangen in Christus. De verscheidenheid zit in het conflict over de onduidelijkheid van hoe het heil toegepast wordt. Dit wordt onder meer duidelijk in de vraag naar wanneer iemand nu echt deelgenoot, rechtvaardig of verlost is (McGrath, 2008, p. 513).

Zodra het zelfbewustzijn van een minderheidsgroep in de ICF groeit, is er sprake van ondermijning van de onderdrukkende machten. De ICF wil alle culturen op een gelijkwaardige wijze laten meedoen en kiest daardoor voor integratie, maar dit kan in de praktijk nogal tegenvallen (Veugelers, 2003, p. 217).

De voornaamste reden achter de methode van immigratie in de ICF is te vinden in de gezamenlijke identiteitsfactor om als gemeenschap God na te volgen. Daarin speelt de christologie – samen met de soteriologie en de triniteitsleer - een grote rol in de interculturele ontmoetingen in een kerk (Kuster, 2012, p. 1). De vraag wat het heil betekent, is lastig te beantwoorden, omdat de context door verschillende culturele brillen bekeken wordt, die onderling nogal van elkaar verschillen.

In het gedrag van de leiders is opgemerkt dat er uitgangspunten gekozen moeten worden waardoor subgroepen niet uitgesloten worden. Deze overweging moet goed overdacht worden en kan alleen plaatsvinden in de tussenruimte waar er een keuzevrijheid bestaat. Als negatieve gevoelens over een leerstelling gaan circuleren, kan dit zorgen voor een destructief effect waardoor een goed besluit niet of zeer moeilijk genomen kan worden.

Drukgehalte bij waarden ICF

Taalbarrière

Door de vele verschillende talen die in de gemeente worden gesproken, kan er gemakkelijk miscommunicatie ontstaan in de ICF. Evenals vooroordelen is taal ook een onderdeel van het communicatieproces. Taal verandert met de tijd en gewoontes van mensen en weerspiegelt een deel van de cultuur. We kennen gesproken en geschreven taal. Het is één van de belangrijkste middelen om elkaar als mensen te begrijpen. Daarbij hebben alle culturen spreektaal ontwikkeld die op zijn minst al duizenden jaren oud zijn en een belangrijk element vormen van elke cultuur (Schermer, 2008, p. 218). Het geven van een naam aan bepaalde zaken is niet genoeg om elkaar te begrijpen. Een voorbeeld is het woord 'democratie', waar veel vragen bij gesteld kunnen worden. Een mooi woord, maar wat betekent het? Een woord als 'democratie' is niet aan te wijzen zoals een hond of een boom.

Binnen formelere zaken - zoals wetgeving - luistert dit nauwer dan bij informele zaken (Schermer, 2008, p. 219). Het is zelfs zo dat taal losgekoppeld kan worden van waarnemingen en gedachten, met als gevolg dat taal invloed heeft op ons gedrag (Reuvers, 2007, p. 24). Morris onderscheidt drie aspecten in hoe taal begrepen kan worden. Het eerste aspect is het syntactische aspect dat betrekking heeft op de relatie tussen tekens en andere tekens, woorden en andere woorden. Het tweede aspect - het semantisch aspect - gaat over de relatie tussen tekens en symbolen, zoals bij het woord 'stoel'. Het derde aspect, het pragmatische aspect heeft betrekking op de relatie tussen tekens en symbolen en het menselijk gedrag daarbij. Dit aspect is beïnvloed door de beide eerdere aspecten van taal.

Ook kennen talen soms hetzelfde alfabet, plaatsen ze letters op dezelfde wijze achter elkaar, lezen van links naar rechts en/of associëren dezelfde symbolen met een bepaald woord. De woorden kunnen gelezen worden, maar hebben wel een andere betekenis (Schermer, 2008). Ondertussen spreken veel mensen alleen Engels. Bij interculturele ontmoetingen is dit op korte termijn voordelig, maar het levert ook een probleem op. Deze problemen ontstaan doordat Engels voor vele mensen een tweede taal is. De basiskennis van het Engels helpt wel om elkaar te verstaan, maar de invloeden van de moedertaal kunnen voor miscommunicatie zorgen.

In het onderzochte gedrag en de eigenschappen van de leiders is het aannemelijk dat leiders meerdere talen kunnen spreken. Daarbij is alertheid een vereiste om te onderscheiden of een leider zijn gesprekspartner begrijpt. Door kennis over verschillende culturen vergroot een leider deze oplettendheid. Een praktisch voorbeeld hierbij is te onderkennen dat het geschreven woord in veel culturen meer gezag heeft dan het gesproken woord, zoals in het Westen, maar dat in andere landen een mondelinge overeenstemming genoeg is.

Oppervlakkige interculturele relaties

Door de diversiteit aan achtergronden en culturen is het moeilijker elkaar te leren kennen en tot duurzame relaties te komen.

De interpersoonlijke en interculturele relaties rondom cultuurverschillen, percepties, vooroordelen, machtsposities en gevoelens van achterdocht kunnen een vervormend en destructief effect hebben op de relatie tot elkaar (Eeckhout, 2001, p. 263). De problemen door cultuur moeten volgens Eeckhout niet gezocht worden in de verschillen, maar in de afhankelijkheidsrelatie tot elkaar. Een nieuwkomer in de ICF kan bijvoorbeeld tegenover

andere broeders en zusters niet de kans krijgen zichzelf te ontplooien. Wanneer dit niet gebeurt, zorgt dat voor belemmering om één gemeenschap te vormen en houdt het de relatie tot elkaar oppervlakkig (Reuvers, 2007, p. 22).

Een andere reden voor het ontstaan van oppervlakkige relaties binnen de gevormde gemeenschap is wanneer er achterdocht, angsten, ontgoochelingen, machtsposities en vooroordelen worden binnengehaald en deze een destructieve dynamiek in werking stellen, aldus Eeckhout. Wanneer het werkelijk tot een crisis komt, gaan de verschillen tussen culturele achtergronden meer op de voorgrond werken in de gemeenschap. Op deze wijze worden de interculturele ontmoetingen lam gelegd, omdat men niet meer in staat is het vertrouwde bij anderen te herkennen of de eigen cultuur te nuanceren. De kortzichtigheid in deze staat als gemeenschap betekent dat er snel conclusies worden getrokken in houding en daad (Eeckhout, 2001, pp. 263-264).

Wanneer de relaties in de ICF een gelijkwaardige afhankelijkheidsfactor kennen, is er ruimte voor duurzame relaties tot elkaar die minder oppervlakkig zijn. Vanuit de literatuur blijkt dat een gelijkwaardig afhankelijkheidsgevoel waarin ieder de ruimte krijgt, voorkomt dat een neerwaartse spiraal oppervlakkige relaties oplevert binnen een interculturele setting als de ICF.

In het onderzochte gedrag en de eigenschappen van de leiders is het aannemelijk dat afhankelijkheid van elkaar beïnvloed wordt door toewijding aan God en elkaar. Daarnaast moet een leider kunnen beoordelen hoe de sfeer is en hier actie op ondernemen om een positieve sfeer te behouden om oppervlakkige relaties te verminderen. Deze positieve sfeer is mede te meten aan de eigenschap of er nog inlevingsvermogen is naar elkaar.

Drukgehalte bij normen ICF

Verschillen in Bijbelse normen

Door verschillende manieren van interpreteren van de Bijbel kunnen er in de gemeente uiteenlopende manieren van het behandelen van ethische vraagstukken komen.

Een ethisch dilemma gaat over conflicten tussen twee of meer waarden en/of normen en in dit geval is dit dilemma gebaseerd op of gefundeerd in de Bijbel (Rae, 2009, p. 106). In een gemeenschap met diverse leden uit verschillende culturen en achtergronden ontstaan er sneller conflicten over bijbelse waarden en normen dan binnen een homogene groep. De reden daarvoor is dat ieder mens zijn normen en waarden uitlegt aan de hand van zijn eigen cultuur, omdat er geen wetenschappelijke standaard bestaat voor denken, voelen en handelen waarop je hoger of lager kan scoren (Hofstede, 2012, p. 39). Als bepaald gedrag tijdens een interculturele ontmoeting als niet discreet ervaren is en niet uitgelegd kan worden, bestaat de kans dat er een conflict ontstaat over het ervaren issue. Hofstede legt de botsing over het gedrag uit aan de hand van vijf dimensies die per cultuur een andere nadruk kennen: 1. De gewenste rollen man/vrouw. 2. De verhouding tot gezag. 3. De verhouding individu/samenleving. 4. De omgang onzekerheidsmijding. 5. Lange termijn / korte termijn oriëntatie (Hofstede, 2012). Het lastige in een ethische procedure is dat de Bijbel niet altijd even duidelijk is over hoe er met issues omgegaan moet worden. Daarbij is de relevantie van een issue gebaseerd op ervaring. Vaak roepen de bijbelse principes en normen nog meer vragen op dan er al waren, zeker in een heterogene groep zoals de ICF, die meerdere interpretaties heeft van bepaalde normen, waarbij cultuur duidelijk een rol speelt.

De aard van deze verschillen is mede te herleiden tot de kerkgeschiedenis. Op een gegeven moment ging men nieuwe stijlen van kerkzijn accepteren om haar missie te laten slagen en daarmee werden ook structuren van de sociale omgeving geaccepteerd (Sanneh, 2008, p. 283). Het gevolg hiervan is dat er nog meer verschillende bijbelse interpretaties zijn over de juiste leer en de toepassing daarvan binnen de theologie. Daarin wordt ook bemerkt dat er geen universele wijze van denken, handelen en voelen bestaat (Hofstede, 2012). Dit geldt ook voor de theologie. Daarom brengt elk ethisch issue ook automatisch een andere uitdaging met zich mee om tot een toepassing te komen.

In een interculturele setting als de ICF is het zelfs mogelijk dat huidige theorieën over morele toepassingen kunnen veranderen in de onderhandelingen. Deze verandering komt mede doordat er meerdere stemmen meepraten - uit verschillende culturen en achtergronden - om tot een ethisch besluit te komen over een issue dat speelt (Jeff Nowers, 2013, p. 34). Om deze stappen te nemen kunnen er verschillende modellen gebruikt worden, zoals het model van Rae (Rae, 2009, p. 110). Daarbij is het volgens Jakobson vooral belangrijk om in deze ethische onderhandelingen de diversiteit mee te laten spreken. Daarmee bedoelt zij primair dat mensen die een oncomfortabele plaats hebben in de kerk of de samenleving, zeker mee mogen praten. Op deze wijze spreken diverse, interactieve stemmen met eigen gezichtspunten en theologische overtuigingen mee in de onderhandelingen. Tijdens de onderhandelingen is er vrijheid om na te denken over wat goed of fout is om te doen (Sterkens, 2001, p. 217). Dit kan de realiteit van de ICF veranderen, omdat de stem van deze mensen eerder niet gehoord werd. In dit interculturele traject om samen tot een moreel besluit te komen binnen de ICF is ruimte voor keuzevrijheid belangrijk. In deze tussenruimte waar een keuzemogelijkheid heerst, is afhankelijkheid van elkaar essentieel om tot gezonde interacties en beslissingen te komen (Jeff Nowers, 2013, p. 34). Een belangrijk punt hierbij is dat er heiligheid gevonden wordt in de verschillen en besluiten waarin flexibiliteit getoond moet worden. Met 'heiligheid' is bedoeld dat de mens en God geen schade toegebracht worden (Little, 2000, p. 8).

In de betrokkenheid van de leiders bij een issue is alertheid nodig in de onderhandelingen, omdat er een afhankelijkheid van elkaar gevraagd is tijdens het proces om tot een gezamenlijk besluit te komen. Wanneer deze afhankelijkheid ontbreekt, kunnen meningen de vrije loop krijgen, wat een destructieve werking tot gevolg kan hebben. Dit vraagt van de leiders opnieuw kennis van de culturen en het zelfvertrouwen om in het proces de communicatie te begeleiden, omdat er onbegrip kan heersen over verschillende meningen.

Drukgehalte in toepassingsgebied / cultureel gedrag ICF

Vooroordeel naar andere culturen

Door de verschillende culturen is de kans groot dat gemeenteleden opmerkingen naar elkaar gaan maken, omdat sommige dingen ongewoon zijn voor hen. Als (voor)oordelen - bewust en onbewust - uitgesproken worden, kan dat een persoon kwetsen en blokkeert het een duurzaam contact met elkaar.

Binnen een interculturele omgeving als de ICF is de mate van respons en feedback bij communicatie moeilijker dan bij een homogeen samengestelde groep, omdat de verschillen onder elkaar niet altijd even duidelijk zijn. De reden daarvoor is dat ieder mens zijn normen en waarden uitlegt aan de hand van zijn eigen cultuur om zijn gedrag uit te

leggen, omdat er geen wetenschappelijke standaard bestaat voor denken, voelen en handelen waarop je hoger of lager kan scoren (Hofstede, 2012, p. 39).

Doordat verschillende culturen elkaar ontmoeten - zoals dit gebeurt in de ICF - komen deze verschillen duidelijker naar voren dan wanneer de kerkelijke gemeenschap samengesteld is uit één cultuur. Pinto geeft de verschillende wijzen van denken, voelen en handelen als volgt weer: 1. Iedereen ziet, beleeft en interpreteert vanuit zijn beperkte denkraam van normen en waarden. 2. Deelnemers aan het interculturele contact kennen aan de ander hun eigen normen en waarden. 3. Men maakt eigen wensen, beperkingen en grenzen onvoldoende aan elkaar duidelijk door de onbekendheid van andermans communicatiecodes en culturele waarden (Pinto D. , 2002, p. 79). Vanuit deze driedeling kunnen twee specifieke obstakels beschreven worden, namelijk stereotyperingen en vooroordelen (Reuvers, 2007, p. 23). De stereotyperingen worden door mensen in de gemeenschap geïsoleerd en representatief voor het geheel gesteld. De vooroordelen ventileren een mening over iemand zonder dit te baseren op (opgedane) kennis over iemand. De simpele reden hiervoor is dat zij over andere maatstaven beschikken waar vanuit geredeneerd en gehandeld wordt (Reuvers, 2007, pp. 23-24). Hierdoor kan er een 'wij' en 'zij' ontstaan tussen culturele groepen. Deze indeling van groepen wordt wel 'ethnocentrisme' genoemd en is op zekere hoogte onvermijdelijk. Het is wel mogelijk een lage mate van ethnocentrisme te hebben, maar het is onmogelijk om in het geheel niet-ethnocentrisch te zijn (Shadid, 1998, p. 7).

In het onderzochte gedrag en de eigenschappen van de leiders is het aannemelijk dat leiders zich weten aan te passen aan verschillende maatstaven. Door middel van aanpassingsvermogen wordt er in de ICF door leiders een beoordeling gemaakt over de vooroordelen en is er ruimte om het 'wij' en 'zij' te vergelijken. Door van beide kanten pogingen te ondernemen met als doel tot elkaar te naderen, blijft het ethnocentrisme laag en ontstaat er geen hoge druk in de ICF. De theologie geeft de leiders hier het principe van verdraagzaamheid mee om als een richtlijn te nemen over hoe er met elkaar omgegaan moet worden.

Onduidelijk leiderschap

In een kerk die gemengd is qua achtergronden en culturen is er ook een gemengde kerkenraad met verschillende ideeën over relevante ethische zaken. Als de kerkenraad in de gemeente zich niet eenduidig blijft uitspreken over relevante zaken, is de kans groot dat er lossere, zelfstandige groepen met eigen ideeën ontstaan, die ethische vraagstukken anders willen behandelen.

Eén van de functies van een leider is om de groep staande te houden en eenheid te bevorderen (Remmelzwaal, 2003, p. 57). Met verschillende vooronderstellingen over een vergaderpunt moet de leider de eenheid zien te bewaren om het 'mission statement' van de ICF uiteindelijk te bereiken. Het mission statement bij de ICF is om een interculturele gemeenschap te zijn van volgelingen van Jezus Christus die deel uitmaken van Gods verlossingswerk in Rotterdam (Fellowship, 2016).

Door culturele verschillen in sociale ontwikkeling, economische status en educatie wordt invloed uitgeoefend op de wijze waarop dit doel bereikt gaat worden. Deze verschillen hebben daarom ook effect op de kijk op macht die een leider heeft. In verschillende culturen zijn er andere definities over leiderschap en groepsdynamiek, omdat die afhankelijk zijn van de groepsleden van de ICF. Om als leider een groep te leiden die verschillend van samenstelling is, is het belangrijk dat mensen die zichzelf gelijkwaardig zien aan de leider wel de beslissingen overlaten aan de leider vanwege de autoriteit die een leider heeft. Dit

kan leiden tot werkvormen en een wijze van gedragen die niet begrepen wordt in een interculturele setting. Daarbij willen blanke mensen meestal meedenken en donkere mensen luisteren; dit bepaalt de relatie of doel van een vergadering. Een groep leiden gaat om invloed en de macht om die invloed uit te oefenen op anderen om de groepsdynamiek te bevorderen. Om dit te kunnen, moet een leider zelf weten hoe hij hierin staat en welke positieve invloed dit heeft. Daarnaast is het belangrijk te weten waar de groepsleden staan op het gebied van machtsverhoudingen. Een leider die intercultureel werkt, probeert overeenstemming te krijgen van de groep over gedachten, gevoelens en talenten die besproken zijn over een situatie; op die manier kan er een beslissing vallen met compromissen (Law, 1993, p. hst. 3). Wanneer er geen consensus en compromissen zijn gemaakt, is leiderschap onduidelijk. Een stemming kan dan zorgen voor winnaars en verliezers. Dit kan een destructief effect op de groepsdynamiek hebben, omdat het oproept tot competitiestrijd. Er gaat dan niet een sfeer heersen van meer gelijk aan elkaar te zijn, ook als gelovigen. Er hoort een ruimte te zijn waarin een gelijkwaardige macht heerst om van elkaar te leren (Sterkens, 2001, p. 217). Dat betekent voor sommigen dat er macht opgegeven moet worden om anderen te overtuigen dat ze mee mogen doen. En voor anderen betekent het deze macht te ontvangen en mee te gaan doen.

Een leider moet zijn eigen plaats en omgang met macht kennen om die van anderen te kunnen inschatten om tot een gezamenlijke overeenstemming moet komen. Een leider moet een succesvolle omgang kunnen bewerken om dit te bereiken (consensus). Wanneer dit proces moeizaam gaat, kan dit stress opleveren, maar dit mag zijn leiderschap niet schaden, omdat er een gezamenlijk resultaat moet komen om het gezamenlijke uitgangspunt te behouden en geen wij/zij cultuur te laten ontstaan.

Flexibiliteit en structuur

Door verschillende wijzen van omgangsvormen met elkaar is het bij activiteiten zoeken naar de balans tussen flexibiliteit en structuur. De sfeer moet enerzijds ontspannen blijven, maar anderzijds moeten de activiteiten van de gemeente ordelijk blijven verlopen. Daarbij wordt idealiter ook het internationale karakter bewaard.

In het kader van de structuur die onder culturen ligt, geeft Pinto in zijn model om culturen te benaderen, een helder kader. Hij noemt dat de structuur van fijnmazige culturen en grofmazige culturen nooit een uiterste is, maar een tussenvariant. In de F-cultuur staat de afhankelijkheid van het collectief meer centraal en bij de G-cultuur is de vrijheid van een individu prominenter. Dit heeft ook invloed op de afhankelijkheidsrelatie tot elkaar, omdat de een meer denkt vanuit het individu en de ander vanuit het collectief.

De indeling van Pinto is afhankelijk van de achtergronden op basis van de economische, sociale, religieuze en/of individuele redenen, wat voor iedereen verschilt. In de ICF ligt de religieuze factor voorop; dit is een bindmiddel van de gehele populatie. Een religieuze gemeenschap als de ICF kent de factoren van economische afhankelijkheid, sociale vrijwillige reden en individuele redenen om met deel uit te maken van de ICF. Daarbij mag de religieuze factor niet vergeten worden, waarin gelijkheid en liefde belangrijk zijn. Dat maakt

Figuur 3.3 Mogelijke patronen bij interculturele contacten

1. $A + B = A$	= patroon van A domineert
2. $A + B = B$	= patroon van B domineert
3. $A + B = A + B$	= ieder houdt vast aan het eigen patroon
4. $A + B = C$	= nieuw patroon
5. $A + B = A^- + B^-$	= compromismodel, beide partijen leveren iets van zichzelf in
6. $A + B = A^+ + B^+$	= dubbel-perspectiefmodel (DP-model), beide partijen voegen iets nieuws aan elkaar toe

ook dat de groep meer centraal staat dan het individu; dit betekent dat er vaak strakkere regels en omgangscodes zijn dan sommige gemeenteleden in hun individuele leven toepassen. Dat geldt vooral voor mensen uit een G-structuur. De losse individuen zijn namelijk niet afhankelijk van elkaar om te kunnen overleven. Naast de religieuze factor spelen de andere genoemde factoren mee om niet door de groep uitgesloten te worden (Pinto D. , 2004). In het boek presenteert Pinto een compromismodel waarin beide partijen bij interculturele situaties water bij de wijn kunnen doen. Op deze wijze geven beide partijen een deel van hun normen en waarden op om elkaar tevreden te stellen. Dit geldt alleen niet voor vastgestelde regels voor de gemeenschap of als machtsposities in het geding zijn (Pinto D. , 2004, p. 67). Uiteindelijk is het goed voor de leden van de ICF om van elkaar te leren. Als beide partijen wederzijds leren van elkaars cultuur en gedragscodes, kan dit mogelijk overgaan in het dubbel-perspectiefmodel, waarbij beide partijen iets nieuws aan elkaar toevoegen.

In het gedrag van de leiders is het zoeken naar geschikte omgangsvormen en is het goed om met leden kortstondig contact te hebben en langzamerhand omgangsvormen van elkaar te accepteren en wellicht over te nemen. In dit proces is aanpassing aan verschillende omstandigheden nodig om omgangsvormen over te nemen. Datzelfde geldt voor spreekvaardigheid. Door nieuwe omgangsvormen ontstaat flexibiliteit als een ruimte voor nieuwe mogelijkheden.

Persoonlijke issues

Door verschillende gedragingen bij persoonlijke issues is het moeilijk niet te reageren vanuit een eigen cultureel kader. Bij persoonlijke issues kan dit gevoeliger liggen, omdat iemand minder incasseringsvermogen heeft om grenzen aan te geven wat een duurzame relatie weer in de weg kan staan.

De ontmoetingen tussen mensen uit verschillende culturen in de ICF kunnen verrijkend zijn als de omgang harmonieus verloopt. Daarbij benadrukken interculturele contacten soms de verschillen en leidt dit sneller tot conflicten. Daarbij zijn conflicten geen vreemde verschijning in communicatie tussen mensen in dezelfde en in verschillende culturen. Als dit tussen verschillende culturen gebeurt, is het wel warriger, want het conflict is niet alleen met de persoon, maar indirect ook met de culturele achtergrond. Het is bij een conflict belangrijk om deze factor, de invloed van de cultuur op de persoon – en zijn denken, beleven en communiceren – in acht nemen. Daarnaast heeft speelt de groepsidentiteit van de ICF ook mee als een cultuurfactor, die in het verlengde ligt van religie en machtsverhoudingen. Daarnaast is er nog de persoonlijkheid van een persoon die meespeelt (Pinto D. , 2004, p. 208). Daarom is het goed na te gaan waarmee het conflict verband heeft en waar de nadruk op ligt. Er kan nagegaan worden hoe iemand is, wat de context betekent voor het issue en in welke mate de cultuurverschillen meespelen. Toch blijft een issue lastig, ook zonder culturele verschillen. Er komen naast deze elementen ook nog affecties ter sprake bij issues. Dit gegeven geeft helderheid over waar het issue over gaat. Wanneer iemand bij een intercultureel probleem onderhandelt met iemand uit een andere cultuur, is een goede communicatie een voorwaarde (Vink, 2009, p. 105). Als de interpretaties over en weer gelijk zijn, slaagt de communicatie beter. Daarvoor moeten taal en non-verbale communicatie goed op elkaar aansluiten. Wanneer een persoon zich niet begrepen voelt door de taalbarrière, voelt de pastor of pastoraal werker zich nutteloos, machteloos en de hulpvrager zich onbegrepen en machteloos. Een gevaar hierbij is dat er vooroordelen naar elkaar ontstaan. Ook zijn er codes die ongrijpbaar zijn in een gesprek, omdat die door de

cultuurverschillen niet verstaan worden. Ook is het opleidingsniveau een factor die meespeelt binnen de communicatie met een hulpvrager, omdat de hulpverlener diegene meestal verbaal benadert. Het is niet vanzelfsprekend dat de hulpvrager die lager opgeleid is of uit een collectieve cultuur komt, hetzelfde zelfinzicht vertoont als de hulpgever. De professionele controlevragen kunnen dan als erg onprofessioneel ervaren worden. Bij de kennismaking moet er aangesloten worden bij de persoon; hierbij is de vorm van deze aansluiting erg belangrijk. De inhoud ligt hier niet op de voorgrond. Het is voor de hulpverlener van belang een nieuwsgierigheid te hebben naar de belevingswereld van de ander. Daarbij is het belangrijk om een goede omgangsvorm te vinden en respect te hebben voor de verschillen (Vink, 2009, p. 113).

Door verschillende gedragingen bij persoonlijke issues is het moeilijk niet te reageren vanuit een eigen cultureel kader, maar blijkt dat een positief perspectief voor alle partijen goed is. Dit kan alleen overgebracht worden met overtuigingskracht. Dit staat in verbinding met het geloof in God die de uiteindelijke overtuigingskracht heeft. Dit is vaak een richting waarin een leider zelf assertief moet zijn.

Disbalans in macht

Door het gemengde karakter van achtergronden en culturen is het voor leiders moeilijk gezag te ontvangen bij iedereen; dit geldt zeker voor leden die zich machteloos of juist machtig voelen. Als een leider geen balans vindt tussen het tonen van macht en machteloosheid, kan hij het gezag/gehoor van de gehele internationaal samengestelde groep verliezen.

In deze korte analyse over macht is het goed eerst de vraag te stellen hoe de ICF staat in relatie tot anderen. In dit onderzoek is hiervoor de visie van Law gebruikt. Een breed geaccepteerde visie is dat witte mensen als machtigere mensen gezien worden dan de donkere mensen. Ook zijn vrouwen in een niet-westerse setting vaak minder machtig dan een man. Een andere opvallende kijk is dat binnen een interculturele setting witte en donkere mannen gelijkwaardig zijn in macht, met de kanttekening dat donkere mannen wel dominanter zijn. Dit geldt niet voor hun vrouwen. Tussen de vrouwen in een interculturele setting zijn witte vrouwen vaak weer machtiger. Ook kan de economische status meespelen (Law, 1993, p. 59). Deze bepaling gaat samen met spiritualiteit en theologie. Het punt waar het in interculturele omgevingen om gaat, heeft te maken met de mate van machtsperceptie die toegepast wordt. Afhankelijk van de context kan er een waarneming gemaakt worden over wie zich meer of minder machtig voelt. Deze analyse kan de inhoud dan bepalen. Een intercultureel leider die tussen deze groepen werkt, kan dan nooit constant zijn machtspositie tonen. Wanneer er in hoge mate geen consistentie is van zijn positie, vervaagt het vertrouwen in de zin van 'doe wat je zegt' en schaadt dit bijvoorbeeld een westerse waarde en kunnen er machtsconflicten ontstaan. De interculturele situatie verandert alleen de visie op macht, omdat iedereen een andere visie heeft. Deze dynamiek maakt de macht ingewikkeld, omdat er gewisseld kan worden tussen machtig en minder machtig door de nadruk die er gelegd wordt in de groep.

In de ICF hebben spiritualiteit en theologie ook effect op hoe macht verstaan wordt. Een uitgangspunt voor leiders in de ICF is dat machtigen en minder machtigen het evangelie anders verstaan. De leiders moeten leren om dit op een juiste manier te onderwijzen door een actieve toepassing waarin iedereen kan meebewegen. In de praktijk kunnen culturen dan nadert tot elkaar komen.

Wat belangrijk is om te weten, is dat de westerse theologie zich vooral richt op het dragen van het kruis (heiliging). Dit is ook te herkennen in het liturgisch jaar. Voor mensen die minder machtig zijn en niet uit het westen komen, klinkt dit als: 'wij als armen moeten nog meer lijden van wat we hebben ontvangen door het kruis.' Bij mensen die een minder machtig gevoel hebben, ligt de nadruk minder op het kruis en meer op de zegeningen, het lege graf en de opstanding. Dit is – zeer summier – wat de bevrijdingstheologie vertelt. Daarnaast bestaan er ook groepen die machteloos zijn en geloven dat een lijdensweg goed is voor hun verlossing. Daardoor moeten leiders van een kerk wisselen van perceptie op deze theologische basis. Een machtige leider kan betrokken worden op het dragen van het kruis en de 'machteloze' leider op de opstanding met zijn zegeningen (Law, 1993, p. hst. 6).

Door het gemengde karakter van achtergronden en culturen is het voor leiders moeilijk gezag te ontvangen bij iedereen. Door toewijding en volharding aan God en elkaar is dit mogelijk. Wel is het belangrijk om gevoeligheden te kunnen scheiden van jou als persoon en zijn sociale vaardigheden belangrijk in dit proces. De eigenschappen 'beoordeling' en 'besluiten' zijn in dit kader afhankelijk van de culturele kennis en de persoonlijke keuzes die gemaakt worden. Als hier te veel mensen bij betrokken zijn, is het lastiger om tot een besluit te komen.

De rode draad

In de verklaring komt er een rode draad naar boven. In de verschillende drukpunten en de eigenschappen van de leiders is er het exclusieve denken in termen van wij en zij. In de omgang met culturele verschillen leidt dit al snel tot een aanpassingsstrijd in de trant van 'wie past zich aan?'. Dit leidt tot weerstanden en veroorzaakt druk in de vorm van spanningen die onderling in een hoge of lage mate gevoeld worden. De druk blijft laag als er juist positieve dingen uit de culturen worden belicht. Wanneer het positieve belicht wordt, is de behoefte om in wij/zij te denken overbodig (Hofstede, 2012, p. 30). In de literatuur blijkt het wij/zij-denken een herkenbaar gegeven, bijvoorbeeld in het boek *Polarisatie - Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken* van filosoof Bart Broekman.

5.2 Drukpunt metingen ICF

5.2.1 Introductie

De 'drukpunten' zijn opgedaan in het verleden en het heden. Om aanzetten te kunnen geven, is het nodig te weten hoe de druk van de huidige situatie is bij de leiders. Naar aanleiding van deze metingen kunnen aanzetten gegeven worden aan de leiders. Hiervoor kan per ontwikkelingsfase bekeken worden welk drukpunt aandacht vraagt en waarvoor de aanzetten gevolgd kunnen worden. Hiervoor is de volgende deelvraag opgesteld: *Welke speerpunten zijn 'nu' en in de 'toekomst' belangrijk om mee te participeren bij visievorming op het leiderschap in de ICF?*

Om een helder beeld te krijgen van de 'huidige situatie' is het nodig de verdeling van de drukpunten in de ICF boven tafel te krijgen. Nu dit duidelijk is, kan bekeken worden hoe deze druk op dit moment over het algemeen ervaren wordt en wat dit per drukpunt betekent.

Door bij elk drukpunt na te gaan welke mate aan druk ervaren wordt op een schaal van 1-10 kan de druk gemeten worden. De (1) staat voor een lage druk en een (10) voor een hoge druk. Door alle beoordeelde waardes bij elkaar op te tellen en het totaal (100, bij 10 drukpunten) komt er een score uit tussen een lage en hoge druk. Met de score kan geëvalueerd worden welke aanzetten gedaan kunnen worden aan de leiders in de ICF. De bedoeling is dat dit meetinstrument een hulpmiddel is wat de leiders vaker kunnen gebruiken om het drukgehalte per drukpunt te kunnen meten. Hierdoor kan bepaald worden welk drukpunt de meeste aandacht vereist. Als leiders de aanzetten uitvoeren, komt het leiderschap tot een gedeelde visie op het drukpunt en wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

5.2.2 Meting

Het niveau van de ervaren druk				
<i>heel laag = 1-2</i>	<i>laag = 3-4</i>	<i>gemiddeld = 5-6</i>	<i>hoog = 7-8</i>	<i>heel hoog = 9-10</i>

Waardering	Drukpunt	Toelichting
1-2-3-4-(5)-6-7-8-9-10	Verschillende denkbeelden	<i>Het gesprek over verschillende denkwijzen is gaande in de kerkenraad gaven de respondenten aan.</i>
1-2-3-4-5-(6)-7-8-9-10	Kwetsbare subgroepen	<i>De subgroepen ervaren genoeg ruimte om zichzelf te zijn, maar de geïnterviewde leiders benoemden dit punt wel expliciet.</i>
1-2-3-4-5-(6)-7-8-9-10	Oppervlakkige interculturele relaties	<i>De afhankelijkheid naar elkaar werd en wordt soms als lastig ervaren.</i>
1-2-3-4-(5)-6-7-8-9-10	Taalbarrière	<i>Er wordt hard gewerkt aan het opheffen van de taalbarrière, maar het blijft voor sommigen lastig.</i>
1-2-3-4-5-6-(7)-8-9-10	Verschillen in Bijbelse normen	<i>Bij het nadenken over de vormgeving van het Avondmaal, speelde de vorming van morele grenzen mee.</i>
1-2-3-(4)-5-6-7-8-9-10	Vooroordeel naar andere culturen	<i>De persoonlijke kennis van de geïnterviewde personen groeit gevoelsmatig.</i>
(1)-2-3-4-5-6-7-8-9-10	Onduidelijk leiderschap	<i>De gemeenteleden spraken over een leiderschapsteam dat goed functioneert, vergeleken met het verleden.</i>
1-2-3-4-(5)-6-7-8-9-10	Flexibiliteit en structuur	<i>Bij een Home Group worden situaties waarin verschillen in flexibiliteit en structuur benoemd en opgemerkt.</i>
1-2-3-4-(5)-6-7-8-9-10	Omgang met persoonlijk issue	<i>Ik ben niet op de hoogte van de persoonlijke issues die spelen.</i>
1-2-(3)-4-5-6-7-8-9-10	Disbalans in macht	<i>De leiders en gemeenteleden die ik gesproken heb, zijn tevreden over de verdeling.</i>
Totaal = 100 Beoordeling = 47 Score: laag / gemiddeld		

6. Resultaten

Conclusie

In dit afstudeeronderzoek staat leiderschap in een interculturele setting centraal. Het doel van dit afstudeeronderzoek is om de leiders inzicht te geven over hoe zij hun rol en functie op een dienstbare manier kunnen inzetten om de ICF te dienen en op te bouwen als kerk. In de deelvragen is er geconstateerd waar de leiders rekening mee moeten houden om alles goed te laten functioneren. Eerst zal de hoofdvraag beantwoord worden, waarna aanzetten gegeven worden voor het effectief functioneren voor leiders in de ICF. De hoofdvraag in dit afstudeeronderzoek luidt:

Hoe kunnen de leiders van ICF komen tot een gedeelde visie over intercultureel leiderschap in de context van ICF Rotterdam?

In het onderzoek blijkt dat de leiders de gevoelige plekken die in de ICF naar voren zijn gekomen, kunnen meenemen in het komen tot een gedeelde visie. Hiervoor is het nodig dat met elkaar een inhoudelijk pad bewandeld wordt. Het drinken van een kopje thee is niet afdoende in dit geval; de leiders bewandelen dit inhoudelijke pad aan de hand van de gegeven aanzetten in dit rapport om de druk in de ICF niet te hoog op te laten lopen.

Daarom luidt de beantwoording van de hoofdvraag als volgt:

De leiders kunnen komen tot een gezamenlijke visie op intercultureel leiderschap in de context van ICF Rotterdam door gezamenlijk een inhoudelijk pad te volgen waarin de drukpunten verbeterd worden door middel van de gegeven aanzetten.

Aanzetten

Nu de hoofdvraag beantwoord is, is het nodig om aanzetten te geven om deze beantwoording ook in de praktijk toepasbaar te maken. Het lijkt in eerste instantie niet direct relevant voor de leiders om een inhoudelijk pad te volgen door de stabiele situatie op basis van de beoordeling, waardoor de gevoeligheden 'nu' niet op de voorgrond liggen.

Dit betekent echter niet dat er door de leiders niets met de gevoelige plekken in de gemeenschap gedaan moet worden. Juist als de leiders zich inspannen om de gevoelige plekken te verbeteren, kan een zwakke plek minder kwetsbaar worden. De uitkomsten in dit afstudeeronderzoek hebben geen harde resultaten op basis van de beoordeling, maar zullen vooral dienen als aanzetten om de gevoelige plekken in de ICF te verbeteren. De gevoelige plekken zijn bij te veel druk als kwetsbaar ervaren in dit onderzoek. De scores uit de beoordeling bepalen de rangschikking van welke aanzet het meeste relevant voor de leiders om mee aan de slag te gaan.

1) Leiders maken overeenstemmende keuzes voor de toepassing van bijbelse normen voor relevante dilemma's

Uit de beoordeling kan opgemaakt worden dat leiders het de afgelopen periode moeilijk vonden overeenstemming te vinden over het hanteren van bijbelse normen (bijvoorbeeld Avondmaal). Dit is lastig, omdat er niet een standaard is voor wat nu

goede en slechte bijbelse normen zijn om het Avondmaal te houden, zoals blijkt uit de verklaring. Hierdoor is het goed om met elkaar kennis te delen over normen – in een ontspannen setting - waarin iedereen tot zijn recht komt en de mogelijkheid krijgt de motivatie achter de argumenten uit te leggen. Een mogelijkheid hiervoor is om bij het Avondmaal bijvoorbeeld alle leiders een voorwerp (symbool) mee te laten nemen om hun argumenten voor een regel te presenteren om op deze manier de verschillende motivaties helder te krijgen. Door meerdere communicatievormen te gebruiken, zoals voorwerpen die het Avondmaal symboliseren, is het gemakkelijker om te komen tot overeenstemmende keuzes.

2) *Leiders overleggen hun eigen leerstellingen en nieuwe, opkomende leerstellingen met elkaar*

Uit de beoordeling blijkt dat op dit moment genoeg ruimte ervaren wordt door de subgroepen om zichzelf te zijn en hun eigen ideeën te uiten. Uit de verklaring blijkt dat de verschillende ideeën vooral gaan over de onduidelijkheid over hoe het heil in haar breedste zin wordt toegepast. Wanneer is iemand nu echt deelgenoot, rechtvaardig of verlost? Om het overleg hierover te verbeteren, kunnen meerdere experts over bepaalde leerstellingen komen spreken. Experts uit de betrokken culturele groepen kunnen dan een leerstelling – bijvoorbeeld over de gaven van de Geest – vanuit hun perspectief belichten om elkaar te begrijpen. Hierdoor voelen subgroepen zich niet uitgesloten en kwetsbaar, omdat er vanuit meerdere perspectieven een leerstelling belicht wordt. Daarbij is het goed hier genoeg tijd voor te nemen. Idealiter is er dan ook de vrijheid om in gesprek te gaan over deze verschillende visies op de leerstelling.

3) *Leiders wijden zichzelf toe om niet oppervlakkig met elkaar om te gaan*

Uit de beoordeling blijkt dat leiders het soms lastig vinden afhankelijk van elkaar te zijn. Het vraagt ook een extra mijl om elkaar te begrijpen. Dit komt niet door de onderlinge verschillen, maar door de afhankelijkheidsrelatie tot elkaar, zoals blijkt uit de verklaring. Als sommigen geen ruimte ervaren om zich te ontwikkelen, zorgt dat voor desoriëntatie. Daarom is het goed om elkaar de ruimte te geven om elkaars leven te leren kennen. Door bijvoorbeeld met elkaar te eten, komen er verschillende componenten van het leven bij elkaar en ontstaat er ruimte om te leren van het leven van de ander. Dit exclusieve delen van elkaars leven maakt het contact minder oppervlakkig, omdat de leiders elkaar op meerdere gebieden beter leren kennen.

4) *Leiders stellen eigen belijdenissen op over godsbeeld, kerk en toekomstverwachting*

Uit de beoordeling blijkt dat er veel gesprekken gaande zijn over God, kerk en toekomst. Deze gesprekken gaan over verschillende bronnen en de plaats die God daarin heeft. Wanneer deze bronnen en uitgangspunten te ver uit elkaar liggen, brengt dat verwarring. Het gevolg is dat er vragen gesteld in de trant van 'Geloven we nog wel in de zelfde God?'. Door op alle niveaus verschillende bronnen na te gaan over deze thema's komt er helderheid. De leiders kunnen een boekenplank maken met boeken van verschillende auteurs die zij waarderen, die spreken over deze genoemde thema's. Hierdoor wordt de kennis vergroot vanuit meerdere bronnen en worden overeenkomsten en verschillen in de leer duidelijker, wat helpend is om beleid op te stellen.

5) *Leiders leren met elkaar Engels te spreken als hun eigen moedertaal*

Uit de beoordeling blijkt dat hier hard aan gewerkt wordt binnen de ICF. De taal is namelijk een essentieel middel om elkaar als mens te begrijpen, zo blijkt uit de verklaring. Omdat Engels voor de meeste gemeenteleden een tweede taal is, is het aan te raden om de Engelse taal als tweede moedertaal te ontwikkelen om miscommunicatie te voorkomen. Om hiermee aan de slag te gaan, kunnen leiders gezamenlijk Engelse lessen volgen. Dit dient twee doelen: 1. Het verstevigt de onderlinge band. 2. De leiders verkleinen samen de kans op onderlinge miscommunicatie.

6) *Leiders leren met elkaar de sfeer ontspannen te houden*

Uit de beoordeling blijkt dat sommigen moeten wennen aan structuur en flexibiliteit. De G-culturen en F-culturen hebben allerlei tussenvormen bij de leiders. Daarom is het goed om van beide kanten iets bij te voegen aan elkaars gewoonten om op deze manier de sfeer ontspannen te houden. Ook hiervoor zou het een goed idee zijn om regelmatig een maaltijd met elkaar te nuttigen, zodat de gelegenheid gecreëerd wordt om elkaars omgangsvormen te zien en te horen.

7) *Leiders leren zich te verplaatsen in de culturele achtergrond van de ander*

Vanuit de beoordeling is over persoonlijke issues niet zoveel te zeggen. In de verklaring zien we dat een issue tussen twee personen niet alleen gaat tussen twee personen, maar dat de culturele achtergrond van deze personen ook gesprekspartner is. De leiders moeten dit inzicht ontwikkelen, omdat gemeenteleden dat niet vanzelfsprekend hebben. Deze culturele zelfkennis kan opgedaan worden door met iemand die in een andere cultuur is opgevoed, op te trekken. Door elke leider aan een andere leider met een andere achtergrond te koppelen, leren de leiders de wereld van de ander beter te begrijpen en door van elkaar te leren, leren de leiders zich in te leven.

8) *Leiders ontwikkelen zelfkennis om hun eigen opmerkingen te begrijpen*

Uit de beoordeling blijkt dat – in het algemeen – de zelfkennis in de ICF groeit. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat op de leiders elkaar nooit volledig zullen begrijpen op de verschillende gebieden als denken, voelen en handelen. De leiders kunnen daarom op deze drie gebieden meer bewust worden, zodat een leider voorzichtig is met zijn oordeel. Door met de andere subculturen op te trekken – en ook mee te doen met activiteiten – wordt deze kennis groter en leert de leider – door denken, voelen en handelen - om voorzigtiger om te gaan met de ander.

9) *Leiders proberen bij alle subgroepen loyaliteit te winnen*

Uit de beoordeling blijkt dat er op dit moment veel loyaliteit is naar de verschillende leiders. Echter, leiders kunnen niet in een interculturele setting constant hun positie tonen, omdat anderen er dan aanstoot aan nemen. Leiders kunnen daarom in verschillende situaties besluiten om een nederige of vastberaden, meer dominante rol op zich te nemen. De leiders kunnen dit ontwikkelen door een cursus 'bibliodrama' te doen met elkaar om zich in te leven in verschillende bijbelse personages. Dit biedt de leiders de gelegenheid om de verschillende perspectieven op het kruis – bijvoorbeeld het dragen van het kruis en het leven vanuit de behaalde overwinning door het kruis -

die onderling nogal eens kunnen verschillen, beter te begrijpen. Als de leiders deze leeropbrengst zichtbaar kunnen uitdragen, kan hun loyaliteit bij verschillende subgroepen groeien.

10) Leiders streven naar een team waarin eenheid ervaren wordt

Uit de beoordeling blijkt dat het leiderschap nu goed functioneert in vergelijking met het verleden. Het is belangrijk dat er binnen het leiderschap consensus is en compromissen worden gemaakt; hierdoor zijn de rollen onder leiders duidelijk. Als er geen consensus is, ontstaan er winnaars en verliezers. Hierdoor is het belangrijk om te streven naar eenheid onder de leiders, omdat het in de ICF niet gaat om winnaars of verliezers, maar om het dienen van God en elkaar. Door als leiders met elkaar te bidden, blijft dit doel steeds helder voor de leiders.

Discussie

De kracht van dit onderzoek is dat er aanzetten gedaan zijn die de leiders inzicht geven over gevoelige plekken in hun handelen en de gemeenschap en hoe deze gevoelige plekken binnen het leiderschap verzacht kunnen worden. Hierbij zijn de hoofdvraag en deelvragen beantwoord. Toch blijkt in dit onderzoek dat het lastig is om dit onderwerp compleet te vatten. Daarom volgt er een toelichting op de gemaakte keuzes en beperkingen van dit onderzoek.

Tijdens de inventarisaties zijn een aantal dilemma's voorbijgekomen. Eén dilemma was dat de deelvragen zijn aangepast na de voorprocedure. De reden hiervoor was dat de deelvragen bij nader inzien niet aansloten bij de hoofdvraag en de doelstelling van dit onderzoek. Hierdoor heeft er een verandering plaatsgevonden in overleg met de afstudeerbegeleider van de Christelijke Hogeschool Ede. Er is besloten om het conceptmodel van Remmelzwaal als kapstok te gebruiken om alle factoren binnen het leiderschap in perspectief te krijgen. Hierdoor verviel ook een deelvraag waar de nadruk lag op een bijbels-theologische visie op wat leiderschap was in het perspectief van de ICF; dit was een verzoek van de opdrachtgever. Door de aanpassingen moesten er eerst drukpunten gevonden worden om er ook theologisch iets zinnigs over te zeggen. Deze zijn in het uiteindelijke rapport terechtgekomen in de 'verklaringsfase', hier komt duidelijk het theologische aspect van dit onderzoek naar voren. In een eventueel vervolgonderzoek zou het goed zijn hier meer aandacht aan te besteden. Er kan bijvoorbeeld onderzoek gedaan worden naar wat het evangelie betekent voor de verschillende leiders.

Een ander dilemma was de verdiepende data-analyse van de interviews. Het dilemma was of er geen drukpunten over het hoofd werden gezien tijdens de analyse. De verdiepende data-analyse van de gevoeligheden (benoemd in drukpunten) hebben namelijk veel tijd gekost om te achterhalen. Deze tijdrovende klus heeft te maken met de abstractiegraad waarin de drukpunten gevonden werden. Hierin is de keuze gemaakt om het CWS model (Cultureel Waarden Systeem: Paas, 2011, p. 327) te gebruiken als referentie om de interviewvragen en de codering uit te werken en de data in dat proces recht te doen. De opzet van de verdiepende data-analyse had ook vrijer of met een andere referentiepunten gedaan kunnen worden. Door de interviews in kwalitatief te analyseren, kon een grote hoeveelheid interviews snel in kleinere fragmenten worden geplaatst om de informatie inzichtelijk te maken en eenvoudiger te vinden. Daarin is gekeken naar hoe vaak een punt van druk genoemd is om daar vervolgens een samenhangend drukpunt aan te

koppelen binnen een thema. De wijze waarop de drukpunten zijn gewaardeerd, is beperkt doordat de onderlinge verschillen klein waren. Hierdoor kan het zijn dat er drukpunten over het hoofd zijn gezien in dit rapport.

Een ander discussiepunt zou de methodiek kunnen zijn. De inventarisatie is uitgevoerd aan de hand van veldonderzoek, deskresearch en een meting van de opgedane drukpunten. Voor deze inventarisatie zouden ook andere technieken gebruikt kunnen worden, zoals groepsinterviews en/of enquêtes met interviews. Het bleek ingewikkeld om een betrouwbare methodiek te vinden om de huidige situatie te beoordelen. Daarom is een getrapte steekproef gebruikt. Er is een beoordeling gemaakt over hoe de opgehaalde drukpunten de huidige situatie beïnvloeden. Maar iedere onderzoeker kijkt op een eigen, subjectieve manier naar onderwerpen en beoordeelt uitkomsten anders. Dit geldt ook voor de data-analyse van de interviews met gemeenschappen en leiders. In dit geval is uitgegaan van de subjectieve blik van de onderzoeker.

Een laatste discussiepunt is de factor 'tijd', die – zoals in elk onderzoek – een belangrijke rol speelt. Dit onderzoek heeft meer tijd gekost dan van tevoren gepland was.

Bibliografie

- Adina Glickman. (2013). Head-in-a-vice. *Respect the Hustle*. Stanford. Retrieved from <http://web.stanford.edu/dept/CTL/cgi-bin/academicskillscoaching/author/jlgray/>
- Charles H. Cosgrove, H. W. (2005). *Cross-Cultural Paul: Journeys to Others, Journeys to Ourselves*. USA: Eerdmans Publishing.
- Dan Landis, R. W. (1983). *Handbook of Intercultural Training: Issues in Theory and Design*. UK: Pergamon Press.
- David Pollock, M. (2010). *Pressure Points: Managing Those Difficult and Challenging Church Financial issues*. USA: Xlibris Corporation.
- Davis, K. (1999). *Serving With Power: Reviving the Spirit of Christian Ministry*. Eugene: Wilf and Stock.
- Deardorff, D. (2009). *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. USA: Sage Publications.
- Dictionary. (2016). Effective. Rotterdam, Zuid-Holland, Nederland. Retrieved from <http://www.dictionary.com/browse/effectivity>
- Eeckhout, V. (2001). Voetangels bij pleidooien voor recht op respect voor culturele diversiteit. Leiden: Boom Juridische Uitgevers. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/15601443.pdf>
- International Christian fellowship, (2016). *Beleidsplan-Visiedocument*. Retrieved from nedelands.icfrotterdam: <http://nedelands.icfrotterdam.nl/wp-content/uploads/2015/12/Beleidsplan-Visiedocument.pdf>
- Gallois, C. (2003). *Journal of Communication, Reconciliation through communication in intercultural encounters: Potential or Peril?*
- Gellersen, H. (1999). *Towards a Better Understanding of Context and Context-Awareness*. Berlin: Springer
- Harms, L. S. (1973). *Intercultural communication*. New York: Harper & Row.
- Hofstede, G. (2012). *Allemaal andersdenkenden omgaan met cultuurverschillen*. Hoogeveen: McGraw Hill.
- Nowers, J (2013). *Theology and the Crisis of Engagement*. Eugene: Wipf and stock Publishers.
- Kappinga, F. (2014). *Van hart tot hart. Contextuele communicatie van het evangelie in de praktijk van twee Rotterdamse missionaire gemeenschappen*. Retrieved from <http://www.kerklab.nl/wp-content/uploads/2014/09/Van-Hart-tot-Hart-Fred-Kappinga.pdf>

- Kuster, V. (2012). *De vele gezichten van Jezus Christus: Een interculturele christologie*. Utrecht: Kok.
- Law, E. H. (1993). *The wolf shall dwell with the lambs*. Danvers: Chalice Press.
- Little, G. A. (2000). Intercultural Churches, Where flexibility is essential. *The Living Church, Volume 221*. Madison: Morehouse-Gorham Company
- M. Baanders, J. (1991). Hoofdstuk 15: *stemming, affect en cognitie* (p. 25). Amsterdam: Universiteitsbibliotheek.
- McGrath, A. (2008). *Christelijke Theologie: een introductie*. Kampen: Kok.
- Nispen, V. (2009). *Culturele competentie, de verrijking door verschillen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Nuzez, C. (2007). *Intercultural Sensitivity*. Nederland: Royal van Gorcum.
- Paas, S. (red.) (2011). *Onder Spanning*. Utrecht: Kok.
- Paas, S. (2015). *Vreemdelingen en priesters: Christelijke missie in een postchristelijke omgeving*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Payne, J. (2013). *Pressure Points: Twelve Global Issues Shaping the Face of the Church*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Pinto, D. (2002). *Interculturele communicatie dubbel perspectief door de drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*. Houten: Springer Media B.V.
- Pinto, D. (2004). *Interculturele Communicatie, Conflicten En Management (ICCM)*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rae, S. B. (2009). *Moral Choices*. Michigan: Zondervan.
- Rommelzwaal, J. (2003). *Actief en Afhankelijk*. Delft: Eburon.
- Reuvers, M. (2007, 09 28). *Wat bedoelt u monsieur? Een onderzoek naar communicatie-ervaringen van Nederlanders die in Frankrijk werken*. UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM: Media & Communicatie Instituut Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen. Retrieved from <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=94618>
- Richard W. (red.) (1994). *Improving Intercultural Interactions: Modules for Cross-Cultural Training Programs*. USA: Sage Publication.
- Saane, J. (2012). *Geloofwaardig leiderschap*. Zoetermeer: Meinema.
- Sanneh, L. (2008). *Disciples of All Nations: Pillars of World Christianity*. New York : Oxford University Press. Retrieved from <https://books.google.nl/books?id=X5MRDAAQBAJ&pg=PA283&dq=plural+ethics+intercultural+churches&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjyotvY08DPAhWBKMAKHYKFDtUQ6AEIRjAG#v=onepage&q=plural%20ethics%20intercultural%20churches&f=false>
- Schermer, K. (2008). *Interculturele samenwerking en communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Shadid, W. (1998). Interculturele communicatie. In H. M. (red.), *Etnische minderheden en de multiculturele samenleving* (pp. 137-168). Groningen: Wolters-Noordhof.

- Snoek, H. (2010). *Een huis om in te wonen: uitleg en interpretatie van de bijbel*. Kampen: Kok.
- Sterkens, C. (2001). *Interreligious Learning: The Problem of Interreligious Dialogue in Primary Education*. Leiden - Boston - Köln: Brill.
- Toren, B. (2014). *Interculturele theologie als driesprek*. Groningen: Protestantse Theologische Universiteit. Retrieved from <https://www.pthu.nl/actueel/nieuws/Nieuwspdf/interculturele-theologie-als-driesprek-kopie.pdf>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Veugelaers, J. C. (2003). *Moreel-politieke heroriëntatie in het onderwijs*. Antwerpen: Grant.
- Vink, L. (2009). *Interculturele belastbaarheidsbepaling: Een zoetwatervis is geen zoutwatervis*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Witte, P. (2011). *Een derde Testament: bevrijdende schriftlezingen*. Antwerpen: Garant.
- Wolfram K. A. (2014). *Religions and Dialogue: International Approaches*. Münster: Waxmann.
- WRR A. C. Hemerijck. (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Amsterdam: University Press.
- Yin, K. (1994). *Case Study Research: Design and Method*. California: Sage Publications.