



# 1 Relationeel leidinggeven

*‘Omdat ik wist dat hij achter me stond en mij steunde, kon ik mijn opdracht doen. Het vertrouwen en de uitgesproken aanmoedigingen gaven me kracht en een groeiend zelfvertrouwen. Gerichte complimenten en opbouwende feedback hielpen me in mijn ontwikkeling. Ik voelde me gezien en als mens erkend. Tegelijk wist ik dat het bij hem meestal ook niet vanzelf ging. Als er een crisis was, stond hij vooraan. Om duidelijkheid te geven, maar ook om zelf te proeven wat er speelde. Tijdens een reflectiegesprek kon hij nadrukkelijk zijn en dichtbij komen in het geven van feedback. Ja, hij gaf leiding, maar wapperde slechts af en toe met het vaandel voor de troepen uit. Zijn podiummomenten om een uitgebreide toelichting op een besluit te geven, waren beperkt. Een krachtpatser was hij niet. Hoe scherp zijn eigen analyse en intuïtie ook waren, vanuit een diepe overtuiging wilde hij de klus klaren door samen te werken. Voor hem was leidinggeven datgene doen wat anderen in hun kracht zetten en de samenwerking versterkte. Wat de meeste indruk gemaakt heeft, was het moment dat hij zelf ook geen weg wist en dat met me deelde. Met een vermoeide blik en een samengeknepen stem wees hij me op Gods Woord. Hij erkende vol vragen te zitten en geen antwoorden te hebben. Toen ik zijn kamer verliet, zag ik zijn gevouwen handen.’*

## **Inleiding**

In dit hoofdstuk worden een paar hoofdlijnen besproken die horen bij leidinggeven. Het eerste deel gaat over leidinggeven in Gods werkelijkheid en voor Zijn aangezicht. Hierin is het fundamenteel dat we relationeel geschapen zijn. Het tweede deel van dit hoofdstuk is een korte verkenning van een paar belangrijke aspecten van het leiderschap van Mozes. Deze aspecten il-

lustreren dat leidinggeven relationeel is, waarbij daadkracht en gebed beide nodig zijn.

## **Bevrijdende belijdenis**

Ieder mens leeft in Gods werkelijkheid, ook iedereen die leiding geeft. Gods werkelijkheid is groter dan de aarde in het geschapen heelal waarin wij leven. Zij gaat ook over de onzichtbare, geestelijke wereld, waarin God eveneens leeft. Hij overstijgt de tijd en zal haar ook eens beëindigen.

Er zitten veel kanten aan leidinggeven, of dat leidinggeven nu eenmalig is of dagelijks. Dat blijkt uit het voorbeeld hierboven. Maar de eerste en belangrijkste notie is dat we leidinggeven voor Gods aangezicht. Hij ziet en weet alles. Daarin is God niet Degene Die op grote afstand alles ziet en weet. Nee, Hij is Degene Die voluit betrokken is op deze wereld en Die haar regeert. De leiding is in Zijn handen, de handen van de levende God Die nabij is. Hij is immanent, overal aanwezig. Hij leefde ook daadwerkelijk als mens van vlees en bloed op deze wereld. Zijn scheppingskracht en opstandingkracht zijn op deze aarde tentoongespreid. En door die kracht geeft Hij mensen het leven met wat daarvoor nodig is. Dat is voor een christen een belangrijke belijdenis. Deze belijdenis stelt rationele en andere reductionistische benaderingen van leiderschap onder fundamentele kritiek.

We leven dus in een wereld die helemaal van God is. Het belijden en beleven hiervan is bepalend voor hoe een leidinggevende denkt over leidinggeven. Het zet hem op zijn plaats, als schepsel in Zijn geschapen wereld, afhankelijk van de Schepper Zelf. Daarom is het nodig dat elke leidinggevende in alles begint en eindigt voor Gods aangezicht, op de knieën en met de belijdenis dat je Hem bij alles nodig hebt, maar ook dankend voor wat God gaf. Daarmee wordt God gediend en door die belijdenis uit te dragen, dien je tegelijk degenen die leiding ontvangen. Dat is het tweevoudig dienen van een dienend leider. Dat is de belangrijkste essentie in een leider die wil dienen. Het is de bevrijdende belijdenis dat je het zelf niet kunt en dat je het zelf ook niet hoeft. Niet ons dienen, maar Zijn dienstbaarheid moet in alle opzichten centraal staan, om God te dienen. In het laatste hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

## **Beginnen**

Stephen R. Covey geeft in zijn boek *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap* (1989) aan dat je moet beginnen met het einde voor ogen. Die focus is zinvol en helpt om te realiseren wat je echt belangrijk vindt. Dat geldt praktisch, emotioneel en psychisch, maar ook geestelijk. God is het begin en het einde van alles wat in de tijd geschapen is en gebeurt. Hij omvat de

tijd en overstijgt haar tegelijk. Wij mensen zijn geplaatst in de tijd. Met het einde voor ogen kunnen we als mens weten wat het begin moet zijn. Paulus zegt daar in Handelingen 17:24-31 heel kernachtig het volgende over:

*De God, Die de wereld gemaakt heeft en alles wat daarin is, Deze zijnde een Heere des hemels en der aarde, woont niet in tempelen met handen gemaakt; En wordt ook van mensenhanden niet gediend als iets behoevende, alzo Hij Zelf allen het leven en den adem en alle dingen geeft; En heeft uit énen bloede het ganse geslacht der mensen gemaakt, om op den gehelen aardbodem te wonen, bescheiden hebbende de tijden tevoren geordineerd, en de bepalingen van hun woning; Opdat zij den Heere zouden zoeken, of zij Hem immers tasten en vinden mochten, hoewel Hij niet ver is van een iegelijk van ons. Want in Hem leven wij en bewegen ons en zijn wij; gelijk ook enigen van uw poëten gezegd hebben: Want wij zijn ook Zijn geslacht. Wij dan zijnde Gods geslacht, moeten niet menen, dat de Godheid goud of zilver of steen gelijk is, welke door menselijke kunst en bedenking gesneden zijn. God dan de tijden der onwetendheid overgezien hebbende, verkondigt nu allen mensen alom dat zij zich bekeren. Daarom dat Hij een dag gesteld heeft, op welken Hij den aardbodem rechtvaardiglijk zal oordelen door een Man, Dien Hij daartoe geordineerd heeft, verzekering daarvan doende aan allen, dewijl Hij Hem uit de doden opgewekt heeft.*

De antropologie (mensleer) in het voorgaande Bijbelgedeelte maakt helder waar we als mensen staan. God heeft ons geschapen, we hebben een begin, door God Die ons uit 'één bloede' heeft laten ontstaan. Onze Schepper oordeelt ons rechtvaardig over het wel of niet aan Hem verbonden zijn. Bepalend is of we Hem liefhebben als Redder en Verlosser.

In lijn met de genoemde eigenschappen zoals Covey die beschreef, is beginnen met het begin starten met het eind voor ogen. Alles komt van God en zal ook tot Hem terugkeren. Het begin, de voortgang en het eind van het leven zijn in Zijn handen. Een diep en gelovig besef van deze dingen zou het startpunt van elke leidinggevende moeten zijn, in het besef dat iedereen eens uit de tijd zal zijn.

### **Veelkleurig en veelzijdig**

Leidinggeven is veelkleurig en vraagt om veelzijdig gedrag, omdat mensen en situaties verschillend zijn. Dat komt omdat er veel verschillende omstandigheden zijn waarin leiding nodig is. Iedereen komt weleens in zulke omstandigheden. Leidinggeven is niet alleen voorbehouden aan coördinatoren, afdelingshoofden, lijnchefs, directeuren, uitvoerders en bestuurders. Leidinggeven gaat over wie je bent in een situatie waarin leiding nodig is. Iemand die bij een brand het voortouw neemt tot een reddingsactie,

geeft leiding. Een tekenaar die in een groepsbespreking actief de juiste vragen gaat stellen of met oplossingen komt, geeft leiding. Het bewust maken van keuzes in het leven vraagt om leiding. Leidinggeven aan mensen gaat daarom niet alleen over jezelf. Het gaat ook over de reacties van mensen aan wie leiding gegeven wordt en de interacties tussen deze mensen en hun leidinggevende. De hoeveelheid variabelen die daarin een rol spelen is enorm, evenals de invloed die deze variabelen op elkaar hebben. Dat mag en moet bescheiden maken.

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het geven van leiding. Duizenden deelaspecten zijn onderzocht en veel modellen zijn ontwikkeld. En hoe verhelderend deze ook zijn, ze beschrijven altijd maar een deel van het leidinggeven. Ieder mens is uniek en iedere leidinggevende dus ook. Talenten, levensgeschiedenis, actuele context en persoonlijkheid geven 'kleur en geur' aan de wijze waarop een leidinggevende denkt, dingen ervaart, spreekt, luistert en handelt. Al deze dingen komen samen in de persoon en het handelen van de leidinggevende; een unieke combinatie met soms ongedachte of onverwachte mogelijkheden, maar ook met beperkingen.

Leidinggevendens zijn niet te programmeren. Dat maakt scholing of training ook relatief: Het geeft geen garantie op een goede leidinggevende. Het samenspel van persoonlijkheid, talenten, scholing, ervaring en sociale intelligentie zorgt voor een unieke uiting van leidinggevend gedrag. De ontwikkeling van een leidinggevende begint en eindigt bij hem- of haarzelf. Een goede leidinggevende wordt niet geboren, maar is iemand die aanleg voor leidinggeven heeft ontplooid en ontwikkeld. Gezien de vele variabelen en hun onderlinge beïnvloeding valt er een leven lang te leren en te ontwikkelen. Daarom begint leidinggeven bij jezelf. Dat betekent dat de leidinggevende allereerst persoonlijk leiderschap moet inzetten.

### **Leiding geven**

Leiding geef je. Om iets te geven, moet er een reden of aanleiding zijn. Om leiding te *geven*, moet je een roep verstaan en deze willen en kunnen beantwoorden. Deze roep gaat uit van de situaties waarin leidinggeven nodig of gewenst is. Deze situaties roepen als het ware om iets wat er niet is. Dat kan zowel uitgesproken als onuitgesproken het geval zijn. Degene die zo'n situatie 'hoort', kan deze aankaarten bij anderen. Het is echter ook mogelijk om, als je deze roep hoort, zelf leidinggevende verantwoordelijkheid te gaan dragen. Zo kan een passerende medereiziger de leiding nemen als een vrouw onwel wordt in een metrostation of bij een bushalte. Het geldt ook voor een vakkenvuller die met een voorstel komt om verspilling tegen te gaan.

Deze roep heeft het karakter van een roeping met een bestemming of opdracht voor iemand die leiding gaat geven. Het is een roeping omdat het niet om een eenmalig antwoord gaat, maar om het beantwoorden van een opdracht met een veelkleurige inhoud. Leidinggeven is vaak van langdurige aard, weerbarstig en complex. Het gaat bij het geven van leiding dus meestal om een langdurige vorm van veelzijdig beantwoorden. Gehoor geven aan deze roep betekent dat een mens zich committeert aan de roep die uitgaat. Dat geldt ook voor het leidinggeven aan jezelf. Als iemand zich committeert, kan dat echter ook gekoppeld zijn aan een eenmalige situatie of je dagelijks werk.

Deze beantwoording houdt veel verschillende activiteiten in. Het gaat niet alleen om een antwoord in gesproken of geschreven woorden. Het gaat om het geven van respons. Het geven van respons is passend, omdat het gaat om een scala aan leidinggevende activiteiten in zowel woorden als daden. Iemand die het leidinggeven op zich neemt, stelt zich daarmee in dienst om respons te geven op de roep die tot hem of haar gekomen is.

Leidinggeven is een activiteit van geven en uitdelen. Leidinggeven is iets toevoegen aan wat anderen doen. Als er een vraag of behoefte is aan leiding, ligt het toevoegen van leidinggeven voor de hand. Deze behoefte aan leiding komt dan als een roep of opdracht af op degene die leiding gaat geven. Door leiding te geven, voegt hij zijn bijdrage toe in respons op een behoefte. Dat kan een scala aan activiteiten inhouden. Het geven van antwoorden, duidelijkheid, bemoedigingen, faciliteiten, stimulansen, correcties, aandacht, beloningen en de ontwikkelrichting zijn daar voorbeelden van.

**'Leidinggeven is vaak van langdurige aard, weerbarstig en complex'**

Ook als deze vraag er niet is, moet er leiding gegeven worden. Door leiding te geven voeg je dan wat toe waar niet om gevraagd wordt. Onbekendheid, onwilligheid of onmogelijkheid kunnen ervoor zorgen dat er geen vraag gesteld wordt. Toch kan het geven van een correctie nodig zijn. In andere situaties is het toevoegen van creativiteit belangrijk. Het kan ook nodig zijn te wijzen op achterliggende bedoelingen om deze zichtbaar en concreet te maken. Zo kan er een situatie zijn waarin werknemers omwille van het binnenhalen van een belangrijke opdracht moeten overwerken. Als iemand dan zonder opgaaf van zwaarwegende redenen niet wil overwerken, kan een correctie op het denken en handelen van die persoon nodig zijn. Een leidinggevende moet daar iemand dan ongevraagd op aanspreken

door het gesprek aan te gaan. Er zijn ook andere voorbeelden waarin iemands persoonlijke belang zwaarder weegt dan het overstijgende bedrijfsbelang.

### **Leiding geven**

Om uit te delen, moet je wel wat uit te delen hebben. Als dat niet zo is, wordt leidinggeven schadelijk. Dan wordt er niet gedeeld, maar gehaald. Dan wordt er niet gediend, maar geheerst. Vaak draait het dan om egoïstische motieven. Geven kan pas als je eerst wat hebt ontvangen. Een leidinggevende weet als het goed is waar hij vandaan komt, wat hij kan, wie hij is, waar zijn grenzen liggen en hij heeft leren leven van dat wat gegeven is. Hij leeft van de Gave, dat is van God Zelf, en van wat hij in genade ontvangen mag. Hij heeft dus zelf ook zorg, talenten, een opvoeding, energie, levenservaring en aandacht ontvangen en deze tegelijk nog steeds nodig om wat te kunnen (door)geven. Uiteraard is de mate waarin deze kennis aanwezig is verschillend en vraagt de ene situatie ook om diepgaandere zelfkennis dan de andere. Naast grenzen heeft iedereen ook talenten gekregen. Bovendien geeft het leven inzichten en ervaringen die ook bepalend zijn. Het geven van leiding is vooral helemaal afhankelijk van Gods zegen.

Iets wat je deelt of geeft, moet ontvangen kunnen worden. Dat geldt voor degene aan wie leiding gegeven wordt, maar raakt net zo goed een leidinggevende zelf. Een leidinggevende kent en erkent als het goed is de kracht van het ontvangen. Het ontvangen geldt in horizontale en verticale zin. In horizontale zin geldt het tussen mensen. Zonder hulp van anderen is het onmogelijk om te groeien en te ontwikkelen. Dat begint al voor de geboorte. Het geldt ook in verticale zin. Zonder de scheppende en onderhoudende kracht en macht van de Schepper Zelf zijn we als mensen nergens. Zonder Zijn zegen kunnen we als leidinggevende geen werkelijk passende respons geven. Een leidinggevende is in dat licht blijvend afhankelijk.

### **Leiding blijven ontvangen**

Een leidinggevende moet zelf ook leiding blijven ontvangen. Hij moet gegroeid en ontwikkeld zijn als mens en als leidinggevende, met vallen en met opstaan. Leidinggeven betekent dat je in een blijvende leercurve zit. Gearriveerd ben je als leidinggevende nooit. Reflectie is nodig om te blijven leren. Op die manier ontvang je inzichten. Dat lerend en reflecterend dragen van eindverantwoordelijkheid brengt in meerdere of mindere mate eenzaamheid met zich mee. Deze eenzaamheid ontstaat doordat een leidinggevende maar een deel van reflecties, afwegingen, urgentie en de weg naar realisatie van een visie kan delen met anderen. Je mag als leidinggevende niet over alle zaken spreken omwille van vertrouwelijkheid, integriteit of bijvoorbeeld be-

drijfsgevoelige informatie. Het geldt echter ook persoonlijk. Het ervaren van leidinggeven kun je maar voor een deel aan anderen duidelijk maken, omdat het maar deels onder woorden is te brengen. Het dragen van eindverantwoordelijkheid is niet te delen, omdat je dat alleen doet. Een leidinggevende moet deze eenzaamheid kunnen en willen (ver)dragen.

Een leidinggevende is en blijft een mens. Een mens met mogelijkheden, behoeften en grenzen. Om te beantwoorden aan de roeping van het leidinggeven, is het nodig dat deze aspecten in balans zijn. Het inzetten van talenten en mogelijkheden gedijt het beste als er voldoende rekening gehouden wordt met zowel de behoeften als grenzen van een leidinggevende. Om een goede balans te vinden, moet je leiding geven aan jezelf. Elke leidinggevende

**'We staan in relatie tot alle schepselen die God schiep'**

heeft zelf ook input nodig om van te leren, geïnspireerd te raken en ideeën op te doen. Het is nodig om daar tijd en gelegenheid voor te zoeken. Zorgen voor deze tijd en gelegenheid is een concreet voorbeeld van leidinggeven aan jezelf. Daarom is het aan te bevelen om in bepaalde levensverbanden de leidersstoel in te wisselen voor de lidmaatschapsstoel, om geleid te worden en niet voorop te hoeven. Om leiding te kunnen geven, is respons op je behoeften nodig. Het is onmogelijk om alleen maar te geven. Een persoonlijke en gezonde balans heeft alles te maken met het tegemoet komen van eigen behoeften. Net als ieder mens heeft een leidinggevende een compliment, positief kritische omgeving, erkenning, warmte en geborgenheid nodig. Voor leidinggevendens lijkt dit weleens minder vanzelfsprekend te zijn dan voor degenen aan wie ze leiding geven. Het is nodig dit te onderkennen en te zorgen dat je genoeg mens kunt zijn en een respons op je behoeften mag ontvangen.

## **Relationeel**

Mens-zijn betekent dat je altijd een deel van een groter geheel bent. Je staat in relatie tot andere mensen en tot de wereld om je heen. Beide omvatten meer dan jouw individuele leefwereld. Je bent dus onderdeel van een groter geheel. Dat geldt niet minder voor een mens die leiding moet geven. Een leidinggevende kan en weet het dus nooit alleen. Een diepgaand besef hiervan houdt je bescheiden. Onze kennis en kunde is altijd ten dele. We hebben dus aanvulling nodig. Dat is geen negatieve grens, maar een prachtig scheppingsgegeven. Wij zijn als mens altijd onderdeel van een wereld vol relaties. Allereerst staan we in relatie tot onze Schepper, Die ons schiep en daarmee helemaal kent. Voor ons ontstaan en voortbestaan zijn we afhankelijk van Zijn zegen. Daarnaast staan we ook in relatie tot de mensen om ons heen. We staan in relatie tot alle schepselen die God schiep. Onze omgang



met anderen zegt iets over de wijze waarop we ons in relatie gedragen. We hebben anderen nodig om in leven te blijven, maar ook om een doel te bereiken. Tot slot staan we ook in relatie tot de schepping. Alles wat we doen, heeft gevolgen in de schepping. God de Schepper heeft ons als rentmeesters in deze relaties gezet, om deze aarde te bebouwen en te bewaren. Deze relaties waren volmaakt en harmonieus. Ze waren open en gericht op het dienen van God en Zijn schepping.

De mens is dus een relationeel wezen, aangelegd op de ander, de mens, en de Ander, God. We zijn geschapen naar Gods beeld en naar Zijn gelijkenis.

**‘Relationeel leidinggeven betekent dat de kracht en waarde van relaties wordt gekend en gebruikt’**

nis. Dat wijst ons op de relatie tussen Schepper en schepsel. Deze relatie gaat terug op God Zelf als Schepper. Dat is het fundament onder het relationeel geschapen zijn. Alleen in relatie tot de ander kunnen we

tot groei en tot onze bestemming komen. We zijn ontstaan en leven in een context van relaties. In die zin zijn we in afhankelijkheid geschapen, om te geven en te ontvangen. Dit geldt in dit leven en na dit leven. Ook met de verwoestende gevolgen van de zonde blijft deze scheppingsorde diep waar. Herstel en waarde komen voort uit de juiste relaties. Relationeel leidinggeven betekent dat de kracht en waarde van relaties wordt gekend en gebruikt. Een relationeel gerichte leidinggevende zoekt die in relaties om te ontdekken, te ontplooiën, te ontwikkelen en werkelijk te kunnen (re)creëren. Het gaat bij creëren om het maken van iets wat er niet is. Ook kan het gaan om de creativiteit waarmee het werk, de dienst of het product beter wordt. Een relationeel gerichte leidinggevende zoekt ook momenten van rust en ontspanning. Dat doet hij voor anderen en zichzelf. Recreatie is nodig om opnieuw te kunnen creëren. Relaties geven betekenis aan het leven. Leidinggeven heeft daarom alles te maken met het geven van betekenis en waarde in relaties. Die zingeving wordt in de eenentwintigste eeuw steeds belangrijker.

## **Het leven van Mozes als voorbeeld**

Over leidinggeven staan belangrijke en leerzame noties in de Bijbel. Hoewel het beschrijven van menselijk leiderschap niet de primaire boodschap of bedoeling is van de meeste Bijbelgedeelten, kunnen we er wel belangrijke gegevens over leidinggeven vinden en daarvan leren. De handelingen van de leider Mozes zijn daar een voorbeeld van. Ze leren ons wat relationeel leiderschap is en laten zien wat ervoor nodig is. Het leiderschap van Mozes was duidelijk relationeel en kende zowel gevouwen, richtinggevende als corrigerende handen.

## ***Gods leiding voor alles***

Aan het leiderschap van Mozes gaat Gods leiding vooraf. Dat blijkt al rondom het begin van zijn leven, waar hij door Gods leiding in leven blijft. Dit leidt ertoe dat Mozes zonder eigen toedoen uiteindelijk als kind aan het hof van Farao belandt. Daar vindt een eerste en belangrijke voorbereiding plaats, omdat Mozes het onderwijs aan het hof van Farao heeft genoten ter voorbereiding op een leidinggevende taak. Mozes is opgegroeid en opgeleid te midden van de elite van de Egyptenaren rondom Farao. De eerste veertig jaren van zijn leven is hij daar geweest.

Een groot en belangrijk deel van Mozes' vorming vindt vervolgens veertig jaar lang in de woestijn plaats. Na een impulsieve moord moet Mozes vluchten. Zijn leven verandert radicaal. Als schaapherder leert hij een kudde leiden. Veertig jaar lang wordt Mozes gevormd door het leven in de woestijn als agrariër in dienst van priester Jethro. Als mens wordt Mozes zachtmoedig gemaakt.

Als God hem roept om het volk Israël uit Egypte te gaan verlossen, heeft Mozes veel bezwaren. Hij voelt zich niet bekwaam. Toch gehoorzaamt hij Gods roeping. God geeft hem in de persoon van zijn broer Aäron een aanvulling en ondersteuning in zijn leiderschap. Hij belooft vooral Zelf mee te zullen gaan. God heeft het geschrei en de verdrukking van het volk gezien. Hij heeft dus de roep van het onderdrukte volk gehoord en zo ontvangt Mozes zijn roeping. Hij geeft hier gehoor aan en gehoorzaamt aan de opdracht die God hem op de schouders legt.

Vanaf zijn tachtigste geeft Mozes leiding aan het volk. Hij leert delegeren en mandateren. Op advies van zijn schoonvader Jethro stelt Mozes zeventig oudsten aan die hem helpen bij het leiden van het volk.

Tijdens de trektocht door de woestijn komt het volk bij de berg Horeb. Daar ontvangt het de Tien Geboden van God. Na een indrukwekkende ceremonie bij deze berg roept God Mozes bij Zich op de berg om nadere instructies, uitleg en bepalingen te geven. Het volk denkt dat Mozes niet terug zal komen en maakt een gouden kalf om daarmee God te dienen. Het leiderschap dat Mozes daarna laat zien, is leerzaam en indrukwekkend. Daarom zoomen we in op de geschiedenis zoals die te vinden is in Exodus 33 en 34. Daar vinden we twee belangrijke leiderschapsaspecten van Mozes: daadkracht en gebed.

## ***Daadkrachtig hervormer***

Allereerst toont Mozes een daadkrachtig en vurig hervormer te zijn. Binnen veertig dagen is het volk uit relatie met God gegaan. Ze maken een gouden kalf en geven daarmee op een eigen manier Zijn dienst vorm. Vanuit wat God

zo helder bekendgemaakt had en Zijn nabije omgang op de berg met deze Wetgever, geeft Mozes krachtig leiding aan het volk. Hij corrigeert met daadkracht en neemt de uiting van hun zonde per direct weg. Het gouden kalf wordt vermalen. Het volk moet de resten zelf verteren, omdat Mozes de resten met het drinkwater vermengt. Daarna roept hij het volk ter verantwoording, veroordeelt hun afgoderij en laat een ernstige straf uitvoeren omdat Gods heiligheid geschonden is. Drieduizend Israëlieten sterven. De les is dat er accuraat, daadkrachtig en voortvarend leiding gegeven wordt midden in de crisis, waarbij bekend is wat goed en nodig is. Dan is het zelfs noodzakelijk en legitiem om slagvaardig te handelen. Een leider mag in zulke situaties niet dralen en moet dan doorpakken. Mozes heeft naar God geluisterd en begrepen wat Hij gezegd heeft. Met zijn daden toont hij eerbied en gehoorzaamheid.

### ***Bedelende bidder***

Een dag later toont Mozes een heel ander aspect van zijn leiderschap. Hij geeft aan dat hij als een bedelende en biddende middelaar tot God zal gaan om verzoening voor het volk te vragen. Hij bidt tot God en vraagt om vergeving. Daarbij zet hij zijn eigen heil in als wisselgeld. Mozes zit er als leider zelf niet tussen. Zijn boosheid is niet verbonden aan een persoonlijke afkeer van het volk. Ondanks hun verkeerde daden blijft Mozes op zijn post en zoekt hij het beste voor de mensen.

God maakt Mozes bekend dat Hij niet Zelf meer mee zal gaan, maar Zijn engel zal meesturen. Daarbij vraagt God om verootmoediging en bezinning van het volk. Mozes geeft deze woorden van God door. Ook dat is een belangrijke opdracht voor een leidinggevende: Onverkort doorgeven wat God zegt. Het volk buigt onder wat God vraagt. En dan geeft Mozes perspectief. Hij maakt buiten het leger de tent van samenkomst en ontmoeting. Deze tent was voor iedereen die de Heere zocht. Mozes pleit voor het volk, maar neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid niet over van de Israëlieten. Ze kunnen de keuze maken om ook persoonlijk God te zoeken. Hij gaat het volk daarin voor door in deze tent zelf ook God te ontmoeten.

De twee leiderschapsaspecten van Mozes horen bij dienend leiderschap: enerzijds daadkrachtig aanpakken en hervormen en anderzijds bedelend bidden in afhankelijkheid.

### ***Relationeel contact***

Wat verder opvalt in deze geschiedenis, is het relationeel contact tussen God en Mozes. Daar wordt heel expliciet over geschreven en dat leert ons het nodige. Het laat de kracht van genade zien in een door de zonde ge-

broken wereld met leiderschap dat door zondige mensen uitgevoerd moet worden. In het spreken met God staat Mozes in een open relatie heel dicht bij God. Zo geeft hij leiding in dat wat hij niet weet en heeft. Hij is afhankelijk van God en biddend zoekt hij een weg waarin God tot hem spreekt. In het Bijbelgedeelte over het gesprek tussen Mozes en God gaat het in elk vers over 'aangezicht', 'ogen' of 'zien'. Dat tekent de nabijheid in de relatie met de Heere. En die is groot. Mozes zoekt en ontvangt tegelijk deze relatie. Mozes kan en wil niet zonder Gods nabijheid. Hij spreekt met God van aangezicht tot aangezicht zoals een man met zijn vriend spreekt. In die ontmoeting vraagt hij om Gods aangezicht en Zijn weg. *Nu dan, ik bidde, indien ik genade gevonden heb in Uw ogen, zo laat mij nu Uw weg weten, en ik zal U kennen, opdat ik genade vinde in Uw ogen; en zie aan, dat deze na-*

**'Zien en kennen moeten we ontvangen van God'**

*tie Uw volk is!* (Ex. 33:13) Eigenlijk bidt Mozes om Gods kijken en dus om Zijn visie, omdat er genade te vinden is in Gods ogen. Zonder die genade in Gods ogen kan hij God niet kennen en wil hij niet verder trekken. Visie is ontleend aan het Latijnse woord *visiō*, dat 'het zien' betekent. In dit gedeelte komt deze samenhang heel duidelijk naar voren. Zien en kennen moeten we ontvangen van God. Mozes kan en wil niet op eigen inzicht verder, maar alleen in een weg achter Hem aan. De samenkomst met de Heere is voor hem van levensbelang. Dat er sprake is van een sterke relatie, blijkt ook uit het gegeven dat Mozes bij zijn naam gekend wordt.

In deze unieke geschiedenis openbaart God Zich heilshistorisch en spreekt Hij als God met de mens Mozes. Er is een opmerkelijke opbouw in deze omgang van God met een sterfelijk mens. Op de Sinaï was er verschrikking en een sterke stem. God sprak daar met Mozes op de berg. In de tent van samenkomst daalde de Heere af en kwam Hij heel dichtbij in de wolkkolom. In deze tent van ontmoeting sprak God van aangezicht tot aangezicht met Mozes, net zoals vrienden met elkaar spreken. Later spreekt God opnieuw met Mozes op de berg. In Exodus 34 lezen we dat God aan Mozes voorbijtrekt en Mozes een deel van Gods heerlijkheid mag zien. De directe relatie bloeit zodanig open dat het gezicht van Mozes de glans blijft weerspiegelen van God. Zo nabij is zijn ontmoeting met God geweest!

De omgang tussen God, Mozes en het volk in deze context is uniek. De hele situatie staat in het licht van de uittocht uit Egypte van Gods eigen volk op weg naar Kanaän. Dit alles is niet maar zo te plakken op hedendaags leiderschap. Wel blijkt uit deze geschiedenis dat God in relatie tot mensen

handelt en dat wij relationeel met Hem om mogen gaan, juist ook als het gaat om het zoeken van de goede weg. God leidt en regeert. Zonder Hem is er geen visie.

### **God is relationeel**

God geeft relationeel leiding aan Mozes. Mozes doet dat op zijn beurt weer richting het volk. Als hij weet wat nodig en goed is, geeft hij daadkrachtig leiding als een hervormer. Als hij daarentegen niet weet hoe het moet, gaat hij biddend en bedelend het volk voor. Hij staat in een heel directe relatie met God. Tegelijk staat hij als leider in relatie met het volk dat zich uit relatie met God heeft gezondigd. En tijdens deze kerngebeurtenissen wordt de volgende generatie leiders gevormd. Het gaat hier om relatie naar de toekomst, waarin God voor een nieuwe generatie ook een andere leider voorbereidt. Jozua wijkt niet uit de tent van samenkomst. Hij heeft dit alles van dichtbij meegemaakt en dat heeft hem gevormd. En nog later, aan het einde van de woestijnreis, is gebleken hoe dit hem voorbereid heeft op een taak als leider van het volk, net zoals bij het lange gebed van Mozes in de strijd tegen de Amalekieten, waarbij hij een arm van Mozes ondersteunde. Later mocht hij als verspiegeld het land Kanaän zien.

Ook dat is een les voor leidinggeevenden. Laat een nieuwe generatie vanaf het begin meekijken en gevormd worden. Laat de leidinggeevenden van morgen delen in de relaties en praktijk die daarbij horen. Voorbereiding op leidinggeven vraagt tijd en vorming. Net als Mozes is Jozua ook langdurig voorbereid op het leiderschap. Voor de verschillende fasen waren ook verschillende aspecten van leiderschap nodig. Ook in het Nieuwe Testament vinden we deze lijn. Paulus schrijft aan zowel Timotheüs als Titus over de leiding die nodig is en de praktijk die daarbij hoort. Zij worden door hem gevormd en voorbereid op het geven van leiding in Gods Koninkrijk.

### **Slotsom**

Om leiding te geven, moet je leiding ontvangen. Dat kan door te horen en te zien wat er om je heen gebeurt. Nog belangrijker is omhoog te zien om te horen wat God te zeggen heeft. Een dienend leider moet kunnen luisteren naar anderen, naar zichzelf en naar zijn Schepper.

## Essenties van dienend leiderschap 1

Een dienend leider ...

- ◇ weet dat God als Schepper het begin en het eind van alles is en dat hij leeft in Zijn geschapen werkelijkheid met schepselen in Zijn schepping;
- ◇ heeft wat te geven in antwoord op een roeping;
- ◇ voegt wat toe, omdat hij leiding heeft leren ontvangen;
- ◇ weet zich deel van een relationeel geschapen geheel en probeert de kracht in relaties te gebruiken;
- ◇ hervormt daadkrachtig en corrigeert waar nodig;
- ◇ bidt en pleit voor degenen aan wie hij leiding geeft, ondanks hun zondige daden;
- ◇ geeft Gods woorden eenduidig en onverkort door;
- ◇ geeft perspectief en faciliteert de persoonlijke omgang met God;
- ◇ laat de persoonlijke verantwoordelijkheid van iedereen voluit bestaan;
- ◇ is een voorbeeld in het spreken met God;
- ◇ bidt om Gods aangezicht, om Zijn ogen en visie en weet zich hier diep afhankelijk van;
- ◇ weet zich als rentmeester geroepen in relatie tot Schepper en schepsel;
- ◇ weet dat hij het zelf niet in eigen kracht kan en ook niet hoeft te doen. Hij weet zich afhankelijk van Zijn dienstbaarheid waarmee Hij mensen geeft wat nodig is.

## Verwerking



### Gesprek

- Schrijf de vijf belangrijkste kernwaarden op die een leidinggevende moet hebben. Deel die woorden via een whiteboard of flipover en ga hierover in gesprek.
- Bespreek met elkaar de volgende stellingen:
  - Een leider wordt geboren en niet gemaakt.
  - Een dienend leider hoeft niet per se christelijk te zijn.
  - Een leider die niet blijft leren, kan geen goede leidinggevende zijn.
- Ga eens na in welke situatie jij (een vorm van) leiding gegeven hebt in je leven. Wat is je daar het meest van bijgebleven? Wat zou je anders doen en wat niet? Deel je antwoorden met anderen.



### Bezinning

- Wat betekent Gods leiding in het leven voor jou? Hoe concreet ervaar je dat?
- Zoek een aantal Bijbelgedeelten op waaruit blijkt dat Jezus leiding gaf door corrigerend op te treden. Zoek ook een Bijbelgedeelte op waarin Jezus met voorbeeldgedrag leiding gaf. Schrijf voor jezelf op welke aandachtspunten je daaruit meeneemt.
- Lees Psalm 93, 97 en 99. Overdenk of bespreek wat deze gedeelten ons leren over de leiding van God.



### Inspiratie

- Welke Bijbelse leider is voor jou een inspiratiebron? Waarom is dat zo? Deel dit met elkaar en vertel wat je bij die inspiratiebron voelt.
- Wissel een concreet voorbeeld met elkaar uit waarin je zelf leiding kreeg in een situatie waarin dat je geholpen heeft.
- Welk talent of welke kwaliteiten heb jij voor leidinggeven?
- Herken je de twee aspecten in het leiderschap van Mozes in je eigen situatie?



## Reflectie

- Wat kun je leren van de vorming die Jozua als toekomstig leider onderging? Welke concrete punten neem je daaruit mee?
- Schaal jezelf in op de onderstaande assen:

- Ik vind Mozes als leidinggevende uniek en daarom geen voorbeeld voor het leidinggeven van vandaag.



- Leidinggeven doe je niet zelf. Jij maakt niet het verschil maar bent een instrument.



- Zonder kennis van God kun je geen goede leidinggevende zijn.



- Ik wist niet dat ik in het maken van keuzes leiding geef aan mezelf.



- Deel de bovenstaande scores met elkaar en bespreek hoe je tot je keuze gekomen bent. Schrijf op wat je meeneemt uit de bespreking.
- Bespreek met elkaar of overweeg voor jezelf wat je geleerd hebt van de laatste keer dat je leiding gaf.



## Samenvatting

Leiding geef je voor Gods aangezicht en in Zijn werkelijkheid. Dat is de context waarin de mens leiding geeft. De leiding is in de handen van de levende God Die nabij is. Hij is immanent.

Elke leidinggevende is afhankelijk van de Schepper Zelf en zou er goed aan doen dagelijks op de knieën te gaan met de belijdenis Hem in alles nodig te hebben. Daarin is beginnen met het eind voor ogen belangrijk. Alles komt van God en zal ook tot Hem terugkeren.

Leidinggeven aan mensen gaat over de reacties van mensen aan wie leiding gegeven wordt en de interacties tussen deze mensen en hun leidinggevende. Het samenspel van persoonlijkheid, talenten, scholing, ervaring en sociale intelligentie zorgen voor een unieke uiting van leidinggevend gedrag.

Om leiding te *geven*, moet je een roep verstaan en deze willen en kunnen beantwoorden. Deze roep gaat uit van de situaties waarin leidinggeven nodig of gewenst is. Leidinggeven is een activiteit van geven en uitdelen. Leidinggeven is iets toevoegen aan wat anderen doen.

Geven kan als je eerst wat hebt ontvangen. Het ontvangen geldt in horizontale en verticale zin: In horizontale zin tussen mensen en in verticale zin bij God vandaan. Een leidinggevende is in dat licht daarom blijvend afhankelijk. Een leidinggevende moet zelf ook leiding hebben en blijven ontvangen.

Mens-zijn betekent dat je altijd een deel van een groter geheel bent. Je staat in relatie tot andere mensen en tot de wereld om je heen. De mens is dus een relationeel wezen. Dat is voor iemand die leiding geeft niet anders, aangelegd op de ander en de Ander.

Relationeel leidinggeven betekent dat de kracht en waarde van relaties gekend en gebruikt worden. Mozes is hier een helder voorbeeld van. God geeft relationeel leiding aan Mozes. Mozes doet dat op zijn beurt weer richting het volk. Het leiderschap van Mozes was duidelijk relationeel en kende zowel gevouwen, richtinggevende als corrigerende handen. De nieuwe leider maakte dit alles van dichtbij mee en werd zo toegerust en gevormd om het leiderschap later op zich te nemen.

## In navolging van Jezus

In Johannes 3 spreekt Jezus met Nicodemus. Hij geeft leiding in dat gesprek. Nicodemus heeft Hem opgezocht met vragen vanuit een hongerige ziel. Begrijpen doet hij de uitleg van Jezus niet direct. Jezus geeft hem onderwijs, maar ook alle ruimte om zijn vragen te stellen. Na de introductie van Nicodemus houdt Jezus hem meteen de kern van de zaak voor. Wedergeboorte is nodig. Jezus behandelt Nicodemus eerlijk en open. Hij stelt een wedervraag, corrigeert zijn denken en geeft hem perspectief. Ook is Jezus heel helder over Zijn missie op aarde. In Johannes 3:1-18 is deze missie heel kernachtig door Jezus Zelf verwoord:

*Want alzo lief heeft God de wereld gehad, dat Hij Zijn eniggeboren Zoon gegeven heeft, opdat een iegelijk, die in Hem gelooft, niet verderve, maar het eeuwige leven hebbe. Want God heeft Zijn Zoon niet gezonden in de wereld, opdat Hij de wereld veroordelen zou, maar opdat de wereld door Hem zou behouden worden. Die in Hem gelooft, wordt niet veroordeeld, maar die niet gelooft, is alrede veroordeeld, dewijl hij niet heeft geloofd in den Naam van den eniggeboren Zoon van God.*

Het geheim van gevende liefde wordt onomwonden voor Nicodemus neergelegd. En dat is niet vrijblijvend. Het is behouden of veroordeeld worden. Ik als mens word 'een gij' (een persoon die zich bewust is dat hij bestaat) in het aangezicht van de Ander. We worden pas iemand in het contact met de ander. Dat geldt ook in geestelijk opzicht. We kunnen iemand worden door de genade van Hem en dus in relatie met de Ander. Dat is volmaakt het geval als we Hem zien van aangezicht tot aangezicht. Om Hem te kennen, Die zal zijn alles en in allen.

## Inspiratie

*Exodus 33:11-19*

'En de HEERE sprak tot Mozes *aangezicht tot aangezicht*, gelijk een man met zijn vriend spreekt; daarna keerde hij weder tot het leger; doch zijn dienaar Jozua, de zoon van Nun, de jongeling, week niet uit het midden der tent.

En Mozes zeide tot den HEERE: Zie, Gij zegt tot mij: Voer dit volk op; maar Gij laat mij niet weten wien Gij met mij zult zenden; daar Gij gezegd hebt: Ik ken u bij name, en ook: Gij hebt genade gevonden in *Mijn ogen*.

Nu dan, ik bidde, indien ik genade gevonden heb in Uw ogen, zo laat mij nu *Uw weg weten en ik zal U kennen*, opdat ik genade vinde in *Uw ogen*; en zie aan, dat deze natie Uw volk is!

Hij dan zeide: Zou *Mijn aangezicht* moeten medegaan om u gerust te stellen?

Toen zeide hij tot Hem: Indien *Uw aangezicht* niet medegaan zal, doe ons van hier niet optrekken.

Want waarbij zou nu bekend worden, dat *ik genade gevonden heb in Uw ogen*, ik en Uw volk? Is het niet daarbij, dat Gij met ons gaat?

Alzo zullen wij afgezonderd worden, ik en Uw volk, van alle volk dat op den aardbodem is.

Toen zeide de HEERE tot Mozes: Ook deze zaak, die gij gesproken hebt, zal Ik doen, dewijl gij genade gevonden hebt in *Mijn ogen en Ik u bij name ken*.

Toen zeide hij: Toon mij nu Uw heerlijkheid.

Doch Hij zeide: Ik zal al Mijn goedheid voorbij uw aangezicht laten gaan, en zal den Naam des HEEREN uitroepen voor uw aangezicht; maar Ik zal genadig zijn wien Ik zal genadig zijn en Ik zal Mij ontfermen wiens Ik Mij ontfermen zal.'

*“Iemand die het leidinggeven op zich neemt, stelt zich daarmee in dienst om respons te geven op de roep die tot hem of haar gekomen is. Leidinggeven is een activiteit van geven en uitdelen. Leidinggeven is iets toevoegen aan wat anderen doen.”*