



Leiders vormen

Geestelijk Leiderschap, deel 2

Malcolm Webber

Oorspronkelijke titel : Building Leaders
Serie : SpiritBuilt Leadership volume 4
Auteur : Malcolm Webber

Vertaling : Bart Lindeman voor ETACS-Veenendaal
Redactie : Jannemieke Kansen
Eindredactie : Pim van Arnhem
Uitgave : 2007, Impuls, Soest (versie 070206)

Informatie en bestellen

Impuls
van Hamelstraat 62
3762 JE Soest
tel. 035-6033344
e-mail: info@impulsonline.nl
internet: <http://www.impulsonline.nl>

Voor tekstvermeldingen is in het algemeen gebruik gemaakt van de Nieuwe Bijbelvertaling van het Nederlands Bijbel Genootschap. Gebruik van andere vertalingen is aangegeven.



INLEIDING

In veel landen groeit de gemeente van Jezus Christus bijzonder snel. Deze grote zegen heeft grote uitdagingen met zich meegebracht. Op het ogenblik is het gebrek aan gekwalificeerd leiderschap waarschijnlijk wel de grootste uitdaging waarmee vele gemeenten en kerkelijke bewegingen in de hele wereld worden geconfronteerd.

De opwekkingsgeschiedenis leert ons dat de oogst van één generatie zich niet voortzet in de volgende als er onvoldoende bekwame leiders zijn om Gods volk tot volwassenheid te brengen. Gods volk heeft leiders nodig. Zonder leiderschap wordt het volk uiteengedreven (Matt. 26:31). Kort voor hij stierf, keek Mozes naar Israël en hij vroeg God of Hij in een leider wilde voorzien:

Mozes antwoordde de Heer: 'Moge de HEER, de God die aan al wat leeft de levensadem schenkt, dan iemand over het volk aanstellen die het kan leiden en de troepen kan aanvoeren, zodat het volk van de HEER niet wordt als een kudde schapen zonder herder.'

(Numeri 27:15-17)

Zo keek Jezus ook naar de menigte en zei tegen Zijn discipelen dat ze moesten bidden tot God om in leiderschap te voorzien:

Jezus trok rond langs alle steden en dorpen, hij gaf er onderricht in de synagogen, verkondigde het goede nieuws over het koninkrijk en genas iedere ziekte en elke kwaal. Toen hij de mensenmenigte zag, voelde hij medelijden met hen, omdat ze er uitgeput en hulpeloos uitzagen, als schapen zonder herder. Hij zei tegen zijn leerlingen: 'De oogst is groot, maar er zijn weinig arbeiders. Vraag dus de eigenaar van de oogst of hij arbeiders wil sturen om de oogst binnen te halen.'

(Matt. 9:35-38)

Het vormen van leiders was een van de speerpunten in de bediening van Jezus. Helemaal aan het begin van Zijn bediening begon Jezus een groep leerlingen om Zich heen te verzamelen, om hen voor te bereiden zodat ze Zijn werk zouden kunnen voortzetten. Het ging Jezus er van begin af aan niet om dat Hij alleen maar een groep volgelingen en leerlingen had, maar mannen die Hij kon opleiden om anderen te leiden en te leren (Matt. 4:19). De opleiding die Hij aan deze mannen gaf was het belangrijkste deel van de beginperiode van Zijn bediening op aarde (Joh. 17:6).

Gods volk heeft leiders nodig. Niet zó maar leiders, maar gezónde leiders!

Om effectief te kunnen zijn hebben gemeenten en christelijke organisaties gezonde leiders nodig die zorg dragen voor de ontwikkeling van andere gezonde leiders op alle niveaus in de organisatie; dit is een vitaal onderdeel voor een gezonde organisatorische cultuur.

Het is een kernverantwoordelijkheid voor iedere leider in de gemeente om andere gezonde leiders te vormen.

De ultieme test voor een leider is niet of hij slimme besluiten neemt en effectieve dingen doet voor de korte termijn, maar of hij andere leiders onderwijst en een organisatie opbouwt die gezond blijft en floreert, ook als hij zelf niet aanwezig is.

De effectieve leider is niet alleen iemand die zelf voortdurend *leert*; hij moet ook voortdurend *onderwijzen* en anderen *vormen*. Hij moet wat hijzelf geleerd heeft, doorgeven aan anderen, die op hun beurt het doorgeven aan weer anderen. Zoals we zullen zien, zijn het de leiders die weer andere leiders vormen!

Jezus vormde Zijn discipelen die de wereld op zijn kop zetten. Kijk eens naar wat Jezus graag wilde:

Waarachtig, ik verzeker jullie: wie op mij vertrouwt zal hetzelfde doen als ik, en zelfs meer dan dat, ik ga immers naar de Vader.

(Joh. 14:12)

Dit is de wens van een waarlijk groot leider: anderen vormen die hem volledig voorbijstreven! Zijn doel is leiders te vormen die op zijn schouders staan en vervolgens meer leiders zullen voortbrengen die weer op hún schouders zullen staan, enzovoort, enzovoort.

De Bijbel staat vol met voorbeelden van leiders die andere leiders vormen. Mozes vormde Jozua, die het volk Israël binnenbracht in Kanaän. David was een machtig strijder en vormde andere strijders. Elia vormde Elisa en laatstgenoemde verrichtte twee keer zoveel wonderen! Paulus vormde leiders die leiders voortbrachten; bijvoorbeeld Aquila en Priscilla, die hielpen om Apolos op zijn voeten te zetten. Dit was de methode die Paulus gebruikte:

Geef wat je in aanwezigheid van velen van mij hebt gehoord, door aan betrouwbare mensen die geschikt zijn om anderen te onderwijzen.

(2 Tim. 2:2)

Effectieve leiders investeren persoonlijke tijd én geestelijke en emotionele energie in het vormen van andere leiders. Sterker nog, zij verwachten van alle andere leiders dat zij dat ook doen. Op die manier is de effectieve christelijke organisatie niet alleen een 'doende' organisatie, maar ook een lerende en onderwijzende organisatie. Haar leefwijze is er een van constant leren en onderwijzen – op alle niveaus. Het vormen van leiderschap is een hoofdactiviteit van een effectieve organisatie. Het is in de kern verweven met al dat-



gene wat iedereen doet. Het is de verantwoordelijkheid van iedere leider om leiderschap te voeden en het overal te verwachten. Dit moet de manier van denken zijn die onze gemeenten en christelijke organisaties doordrenkt. Het vormen van een leiderschapvoortbrengende cultuur is de ultieme daad van leiderschap. We hebben leiders nodig die leiders vormen.

Overigens is ieder van ons een leider. Door oefening kan iedereen groeien in leiderschap. Dat wil niet zeggen dat iedereen geroepen is om een “organisatorisch leider” zoals voorganger of bedrijfsleider te zijn – iemand met een formele status als “leider”. We hebben allemaal een eigen roeping (1 Kor. 12). Desondanks bevinden we ons allemaal in één of meer van de volgende *soorten* van leiderschap:

- Persoonlijk leiderschap. Ieder van ons is verantwoordelijk voor zijn eigen leven, geroepen om Gods doelen te vervullen.
- Gezin leiderschap. Ouders – in het bijzonder de vader – zijn de door God aangewezen leiders van het gezin.
- Relatieve leiderschap. Er zijn momenten waarop we geroepen zijn om de verantwoordelijkheid op ons te nemen om anderen te helpen in hun leven vooruit te komen.
- Spontaan leiderschap. Bijna iedereen wordt in zijn leven geconfronteerd met onverwachtse omstandigheden die om leiderschap vragen.
- Organisatorisch leiderschap. Dit is de formele rol van leiderschap.

Dus, terwijl we niet allemaal geroepen zijn om formele ‘organisatorische leiders’ te zijn, vraagt onze leefomgeving van ons allemaal dat we ergens leiders in zijn.

Daarom is leiderschapsontwikkeling de verantwoordelijkheid van *iedereen!*

Leiders vormen is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Het is niet voldoende om iemand alleen maar naar een seminar te laten gaan of om hem een boek te lezen te geven over leiderschap. Het vormen van leiderschap is erg complex en wordt slechts in geringe mate begrepen. Het gevolg daarvan is dat in vele (misschien wel de meeste) organisaties het in feite aan het toeval wordt overgelaten. We hebben er de mond van vol, maar wijden slechts weinig tijd aan dit streven. De enkele pogingen die ondernomen worden op het gebied van leiderschapsontwikkeling gebeuren vaak op goed geluk en zijn niet echt een onderdeel van een allesomvattende strategie.

Gewoonlijk hopen – en bidden – we maar dat de leiders op de een of andere manier zichzelf zullen vormen! Toen hem gevraagd werd wat zijn strategie was voor leiderschapsontwikkeling zei een leider ooit eens: ‘Je moet gewoon het beste naar boven laten komen’. Met andere woorden: we hebben geen vooropgezette strategie voor leiderschapsontwikkeling; we hopen gewoon dat het goed komt!’

Als gevolg daarvan richt leiderschapontwikkeling zich vaak op cursussen en programma’s; de inhoud. Er wordt niet veel tijd besteed aan het ontwikkelen en toepassen van een vormingsproces; waarvan zowel omgeving als inhoud deel uitmaken.

De methode die Jezus gebruikt om leiders voort te brengen wordt samengevat in Marcus 3:

Hij stelde twaalf van hen aan als apostel; ze moesten hem vergezellen, en hij wilde hen ook uitzenden om het goede nieuws bekend te maken. Ze kregen de macht om demonen uit te drijven.

(Marcus 3:14-15)

Deze eenvoudige maar krachtige uitspraak vat kort en bondig samen hoe Jezus leiders vormde. Jezus creëerde een *transformerende omgeving* rond zijn groeiende leiders:

1. Een *geestelijke* omgeving, waaronder een relatie met God (met Zichzelf en met de Vader door gebed)
2. Een *relationeel* netwerk, waaronder de relatie met een volwassen leider (Jezus), en met anderen (de discipelen).
3. Een *ervaringgerichte* context, waaronder uitdagende opdrachten en een diversiteit aan leermogelijkheden.

Vervolgens onderwees Hij de discipelen in deze transformerende omgeving – de *inhoud* van leiderschapsontwikkeling.

Dit is – in een notendop – hoe Jezus leiders vormde. Dus: de omgeving + de inhoud = het leiderschapsontwikkelingsproces.

Gewoonlijk richt leiderschapsontwikkeling zich vooral op instructie en onderwijs. Het is echter veel beter om zorgvuldige aandacht aan alle vier ‘dynamieken van transformatie’ te geven.



Dit zijn de vier dynamieken:

- Geestelijk
- Relationeel
- Onderwijs
- Ervaringsgericht

Voegen wij hier de i van intentioneel toe (alle vier elementen bewust aanwezig) dan ontstaat het makkelijk te onthouden woord GROEI.

Dit was de dagelijkse praktijk van de eerste gemeente:

Ze bleven trouw aan het onderricht van de apostelen, vormden met elkaar een gemeenschap, braken het brood en wijdden zich aan het gebed.

(Hand. 2:42)

Ze waren 'toegewijd' aan alle vier dynamieken:

- Het onderricht van de apostelen – onderwijs
- Gemeenschap – relationeel
- Het breken van het brood – ervaringsgericht
- Gebed – geestelijk

Dit is hoe levens veranderen! Als alle 4 D's sterk aanwezig zijn in een bewust ontwerp voor leiderschapsontwikkeling, dan: wordt het geestelijk leven gevoed, het karakter ontwikkeld en de roeping helder, de relationele capaciteiten worden versterkt en de leiderschapskwaliteiten worden gebouwd.

Gewoonlijk laten wij onze groeiende leiders plaats nemen achter tafeltjes die keurig op een rijtje staan en geven hen tot in den treure les in een poging hen te vormen. Wij zijn vaak heel goed in wat de inhoud betreft, maar zwak in de omgeving die we creëren voor leiderschapsontwikkeling. Om effectief te zijn moet de kwaliteit van de omgeving een afspiegeling zijn van de kwaliteit van de inhoud. Het belang van de omgeving kun je in het volgende verhaal ontdekken¹:

Björn is een Zweedse immigrant in de VS. Hij is met een Zweedse vrouw getrouwd en ze wonen in Kalamazoo in de staat Michigan. Ze hebben een zoon die nu zes jaar oud is. Björn en zijn vrouw willen dat hun zoon zowel Zweeds als Engels spreekt, dus thuis proberen ze zoveel mogelijk in het Zweeds met hem te praten. Ze moedigen hem aan: 'Je móet Zweeds kunnen spreken!'

¹ De namen en persoonlijke details zijn veranderd in dit overigens waar gebeurde verhaal.

Op school en in de buurt echter, wordt er natuurlijk alleen maar Engels gesproken. Het jongetje kent een paar Zweedse woorden, maar spreekt meestal Engels; ook als hij thuis is en hij met zijn ouders praat die in het Zweeds met hem spreken. Ze vinden dat jammer en begrijpen niet waarom hij het Zweeds nou maar niet onder de knie krijgt.

Met ander woorden *de omgeving overtroeft de inhoud!* Zo moeten wij dus ook minstens net zoveel aandacht schenken aan het creëren van de omgeving (het relationele netwerk en de praktische ervaringsomgeving) als aan het samenstellen van de inhoud.

Ons uiteindelijke doel van een ontwerp voor leiderschapsontwikkeling is om de leeromgeving en inhoud naadloos op elkaar aan te laten sluiten tot één transformerende collage. In een goed ontwerp zal de leeromgeving de inhoud worden, en de inhoud de leeromgeving: zoals vele kleuren tezamen één lichtbundel vormen.

We moeten onze benadering voor christelijke leiderschapsontwikkeling veranderen. Om in de 21^{ste} eeuw effectief te kunnen zijn moeten we als gemeenten en christelijke organisaties begrijpen hoe leiders worden gevormd. Vervolgens moeten we gerichte holistische strategieën ontwikkelen. Om dat te bereiken zullen we in dit boek achttien principes bestuderen betreffende leiderschapsontwikkeling, die onderverdeeld zijn in zes verschillende groepen. Effectieve leiderschapsontwikkeling:

- **Holistisch (allesomvattend)**
Het moet ons doel zijn de hele persoon te vormen.
- **Geestelijk**
Al onze inspanningen in het vormen van leiders moet te allen tijde onderworpen blijven aan het werk van de Heilige Geest.
- **Relationeel**
Leiders worden gevormd in een omgeving van dynamische relaties met anderen: mentoren, rolmodellen, leraren, vrienden, geestelijke vaders en moeders.
- **Onderwijzend**
Het onderwijs uit Gods Woord moet praktisch, relevant, passend en uitdagend zijn.
- **Ervaringsgericht**
Leiderschapsontwikkeling is een concrete ervaring. Mensen leren door te doen. Ook lijden maakt deel uit van de vorming van een leider.



- Intentioneel
We hebben een intentioneel ontwerp nodig.

Binnen deze zes groepen definiëren we achttien principes:

**Het
Doel**

1. Holistisch

- De gemeente heeft gezonde leiders nodig.

**Het
Proces**

2. Geestelijk

- Uiteindelijk is God Degene die leiders vormt.
- Leiderschapsontwikkeling moet doordrenkt zijn van gebed.

3. Relationeel

- Gezonde leiders worden gevormd in de gemeenschap.
- Leiders vormen leiders.
- Leiders die leiders vormen zijn zelf betrokken bij het dagelijkse proces van leiderschap.
- Er worden slechts enkele leiders tegelijk gevormd.
- We moeten de juiste personen vormen!

4. Onderwijzend

- Het Woord van God is het fundament en het gereedschap om gezonde leiders te vormen
- Betrokkenheid brengt verandering.

5. Ervaringsgericht

- Leiders moeten 'in de praktijk' worden gevormd.
- Leiders worden 'door het vuur heen' gevormd.
- Uitdagende opdrachten prikkelen en maken de leider die tot ontwikkeling komt, volwassen.

**Het
Ontwerp**

6. Intentioneel

- Verantwoording voor leren en groeien wordt gedeeld door tot ontwikkeling komende leider én de gemeente.
- Vormen van leiders kost tijd.
- Ieder mens is weer anders; dus moet er een verscheidenheid aan veranderingservaringen worden bijeengebracht, en ons doel moet in overeenstemming zijn met ieders unieke roeping.
- Er moet zowel in een team als een individuele leeromgeving worden voorzien.
- Effectieve leiderschapsontwikkeling is een complexe, ervaringsgerichte collage.

Leiderschapsontwikkeling zal er in elk land, in elke cultuur, in elke situatie, in ieder seizoen weer anders uitzien; maar deze Bijbelse principes zullen overal effectief zijn.

Bovendien kunnen deze principes in allerlei situaties worden toegepast:

- Voor hen die nieuwe onderwijs gemeenschappen in woonwijken opzetten.
- Voor hen die de kwaliteit van bestaande seminaries of Bijbelscholen proberen te verbeteren.
- Voor hen die korte trainingen geven (van 1 uur, 1 uur per week, 1 dag, 3 dagen, 7 dagen, 30 dagen) voor bestaand leiderschap.
- Voor hen die betrokken zijn bij onderwijs en mentorschap van zich ontwikkelend of bestaand leiderschap in *elke* officiële, niet-officiële, of inofficiële omgeving.
- Voor hen die verlangen een cultuur tot stand te brengen die doordrongen is van het idee 'mensen vormen door levensstijl'. Dit kan in een bediening, gezin, bedrijf of welke relatie dan ook (Ef. 4:16; 6:4; Deut. 11:18-21; Tit. 2:3-5; Matt. 28:19-20).

Bij de grote taak van het vormen van leiders zullen deze principes effect hebben wanneer u ze toepast met de wijsheid die de Heilige Geest u geeft als u met Hem samenwerkt.

*Malcolm Webber, Ph.D.
Elkhart, Indiana
Januari, 2003.*