

Leiderschap binnen een identitaire organisatie

Werken tussen ideaal en praktijk

W.J. (Willem) de Potter

De identitaire organisatie

Wat is de overeenkomst tussen RST Zorgverleners, het Hoornbeeck College en de Erdee Media Groep? Inderdaad het zijn allemaal organisaties die vanuit godsdienst of levensbeschouwing hun werk doen. De aanduiding 'identitaire' organisatie is eigenlijk nietszeggend. Iedere organisatie heeft immers een identiteit. De identiteit krijgt echter een duiding door toevoegingen als reformatorisch, katholiek, humanistisch. In deze bijdrage richten we ons op organisaties die vanuit godsdienst of levensovertuiging hun werk doen en dan in het bijzonder de reformatorische organisatie. De eerste organisatie die het begrip 'reformatorisch' beperkte tot de bevindelijk gereformeerden was overigens het Reformatorisch Dagblad. De reformatorische identiteitsorganisaties zijn een herkenbare groep organisaties met een prominente plek binnen de reformatorische achterban en ook een duidelijke en vaak gewaardeerde plaats in de Nederlandse samenleving. De reformatorische identiteit maakt hen tot wat ze zijn en geeft deze organisaties bestaansrecht.

De reformatorische identiteitsorganisatie kan slechts bestaan bij de gratie van de achterban die de diensten of producten afnemen. Ook van groot belang is het in die organisatie werkzame personeel dat die de identiteit ondersteunen. Juist bij de stichting van deze instellingen was het de gedreven en bewogen achterban die de motor vormde in de eerste jaren van het bestaan deze identiteitsorganisaties. Een beweging met ideële doelen, die bereid was om offers te brengen. Personeelsleden die zekere posities opgaven om een risico aan te gaan bij kleine organisaties met veel onzekerheden. Mensen die in biddende afhankelijkheid hun verantwoordelijkheid namen. Hun werk heeft de reformatorische identiteitsorganisatie wortels gegeven. Het zijn menselijkerwijs gesproken, nog steeds diezelfde wortels die de kleine organisaties van toen, hebben doen laten groeien tot de volwassen organisaties van nu. Wortels die ook aangetast kunnen worden. Aangetast als de identiteitsorganisatie haar specifieke identiteit verliest. Als de kinderen van de bevindelijk gereformeerde achterban niet meer naar de reformatorische school gaan, zal de school niet lang meer bestaan. Als de achterban niet meer voor het RD wilt betalen dan is er geen reformatorische krant meer.

Bart Visser was vele jaren de leider van zo'n toonaangevende reformatorische identiteitsorganisatie: de Erdee media Groep. Een mediabedrijf dat, net als een school, christelijke waarden en normen overdraagt en daarnaast ook inzicht geeft in maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor christenen. Een organisatie met medewerkers die de identiteit onderschrijven en er over schrijven. Een bedrijf met een achterban die de krant leest en met columns en ingezonden brieven voor een deel ook vult.

Leiderschap in spanning

Wat maakt leiderschap in zo'n identiteitsorganisatie nu anders. Is het leiden van een RD-organisatie anders dan van een Volkskrantbedrijf. Is het leiden van een reformatorische school anders dan van een openbare school? Nee en ja.

Een leider van een christelijke zorgorganisatie of school heeft met heel veel dezelfde soort zaken te maken als zijn collega die een niet christelijke organisatie leidt. Een leider van een reformatorische organisatie volgt dezelfde trainingen als z'n niet reformatorische collega. Het wetgevingskader en de regels zijn hetzelfde. Zelfs de reformatorische werknemer onderscheid zich op veel terreinen niet van andere werknemers. Ze worden ook ziek, ze willen ook graag een salarisverhoging, ze zoeken ook

uitdaging in hun werk. Toch is er een belangrijk verschil, een extra dimensie. De organisatie met een godsdienstige of levensbeschouwelijke identiteit heeft een ideaal, een roeping die hoger ligt dan goede resultaten. De schoolleider ziet dan niet alleen leerlingen die een diploma moeten halen voor de tijd, maar ziet ook zielen voor een eeuwigheid. De leider van een mediabedrijf heeft aandacht voor de voortgang van Gods Koninkrijk en geeft daarmee een duiding aan het nieuws. Zo'n hoger ideaal geeft richting aan het werk van alle medewerkers in de organisatie. Door de waan van de dag dreigt het ideaal op de achtergrond te raken, komt er een laag stof op te liggen. Het leeft niet meer. De leider is gehouden om dat ideaal levend te houden, iedere keer weer aandacht hiervoor vragen. Steeds weer terugkeren naar de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. Iets proberen te proeven van het 'vuur van weleer' en dat brandend te houden en door te geven.

Dat levert natuurlijk spanning op: tussen ideaal en praktijk, tussen leer en leven, tussen verdedigen en getuigen, tussen eigen verantwoordelijkheid en Godsregering. Spanningen die in dit betoog verder worden uitgewerkt.

Leidinggeven heeft per definitie te maken met spanningen. Veel beginnende leidinggevendenden hebben een hekel aan spanning. Ze zien het vaak als hun taak om spanningen weg te nemen of te voorkomen. Door bij tegengestelde belangen een keuze te maken voor één van de belangen. Of ervoor te zorgen dat de belangen niet meer tegengesteld zijn, door een compromis te zoeken. Leidinggevendenden voelen zich door conflicten, tegengestelde krachten en keuzeproblemen soms uit elkaar getrokken. Ook leidinggevendenden in een reformatorische identiteitsorganisatie hebben met spanningen te maken. Misschien wel meer dan hun collega's in neutrale organisaties.

De leider van de christelijke 'identitaire' organisatie ervaart de spanning tussen ideaal en realiteit. Het doel is hoog, de praktijk van alledag blijkt weerbarstig. Voor de leider is de Bijbel een leidraad, maar ook een spiegel. De Bijbel confronteert: hoe het zou moeten zijn tegenover hoe het is. In de organisatie is er een disharmonie binnen de harmonie. De leider staat in deze spanning. Deze spanning is te duiden met de 'tweerijkenbenadering' die we vinden in de Bijbel en ook bij Augustinus, Calvijn, Luther, maar ook bij Karl Barth. Er blijkt een voortdurend dilemma tussen het 'hiernumaals' en het 'hiernamaals'. Als leider met een hoge roeping wil je perfect zijn, maar je bent het niet. Je moet in de leidinggevende functie het goede voorbeeld zijn, maar ben dat niet altijd. Je moet als leiders soms positie nemen in aardse zaken die in hemels perspectief spanning opleveren. Je moet je aardse leidinggevende verantwoordelijkheid nemen, maar wil ook God dienen.

De samenleving

Die spanning tussen ideaal en realiteit is niet alleen een strijd in de leider zelf, maar ook een strijd tussen de binnenwereld en de buitenwereld. Tussen de eigen reformatorische organisatie en de brede samenleving. De Bijbelse boodschap, waar de organisatie zich door laat leiden, staat haaks op de grotendeels seculiere samenleving. Toch vraagt de Bijbel om te participeren in deze maatschappij. Reformatorische organisaties hebben de samenleving ook wat te bieden. Het RD biedt betrouwbaar nieuws dat gebaseerd is op gedegen en integer journalistiek onderzoek. De krant maakt zich sterk voor de overdracht van op de Bijbel gebaseerde waarden en normen die niet alleen voor de eigen gezindte heilzaam zijn, maar voor de hele samenleving. Een mediabedrijf dat zich als een betrouwbare leverancier van informatie profileert, zal nieuws anders waarderen en presenteren. Niet alle nieuws is nieuwswaardig. Naast hoor wordt ook wederhoor toegepast.

De leider mag zich als boegbeeld ook regelmatig verantwoorden voor de samenleving. Hij moet de keuzes die de achterban van hem vraagt uitleggen. Niet ieder journalist heeft daarbij de achtergrondkennis en de tact van een RD-journalist. Niet zelden loopt de reformatorische identiteitsorganisatie de kans dat er weer een karikatuur ontstaat: die refo's zijn toch maar wereldvreemde mensen. Een karikatuur dat het goed doet in de media, maar geen recht doet aan de

werkelijkheid. Leaders en medewerkers van ref. identiteitsorganisaties zijn steeds actiever in het publieke domein. Om uit te leggen waar ze voor staan, om buitenstaanders kennis te laten maken met onze reformatorische identiteit. Tweede Kamerleden bezoeken met regelmaat reformatorische scholen, niet alleen van met een SGP of CU achtergrond maar juist met andere achtergronden, zoals Groen Links, PVV etc. Fijn dat de Erdee mediagroep schoolleiders hierin traint. Het is van groot belang om te verwoorden waarvoor je staat. Dat kunnen we over het algemeen prima voor onze eigen achterban, maar voor de buitenwereld blijkt dat wij toch wat eigen jargon hebben dat niet altijd begrepen wordt.

Een reformatorische school biedt kwaliteit, maar besteed ook veel aandacht aan vorming. Een christelijke zorginstelling levert zorg met een extra dimensie, dat ondermeer bij het levenseinde tot uiting komt. Dat de christelijke of reformatorische identiteitsorganisatie hoge kwaliteit levert is eigenlijk vanzelfsprekend. Als een organisatie met een Bijbelse grondslag mag bestaan in deze samenleving dan mag ze haar bestaan niet in de waagschaal stellen door een slechte kwaliteit. Gods Naam is immers verbonden aan zo'n organisatie. Voor de leider is dat een extra grote verantwoordelijkheid.

De leider van de ref. identiteitsorganisatie is brugwachter op de brug naar de samenleving. Hij heeft oog voor het verkeer dat over die brug gaat. Dat verkeer wordt steeds intensiever. De samenleving dringt zich op allerlei manieren op, maar ook de reformatorische gezindte is veel opener dan vroeger. De brugwachter heeft een gidsfunctie om de ontwikkelingen in de samenleving te duiden vanuit de eigen reformatorische grondslag. Die functie is in de loop der jaren verandert. Het RD was er vroeger voor het nieuws, natuurlijk wel met de eigen duiding. Tegenwoordig komt het nieuws op allerlei manieren op ons af en hebben we het RD veel meer nodig voor de achtergronden en de verdieping, met nog steeds dezelfde duiding. Reformatorische scholen deden vroeger aan begeleide confrontatie, om jongeren voor te bereiden op de grote verschillen tussen de eigen zuil en de samenleving buiten de zuil. Die confrontatie is niet meer nodig, jongeren hebben de wereld op zak. Wat wel nodig is om jongeren toe te rusten, niet meer vertellen hoe de wereld er uit ziet, maar ze leren er als christen in te staan. De brug is breder geworden. De brugwachter heeft niet meer, zoals vroeger, alles nog in beeld. Aan de ene kant geeft de bredere brug veel meer mogelijkheden om als christelijke identiteitsorganisatie in de samenleving te participeren, aan de andere kant zijn er ook gevaren dat door alles wat er over die brug onze gezindte binnenstroomt. Het gevaar dat de identiteit van de organisatie verbleekt. De leider heeft hierin een grote verantwoordelijkheid, maar voelt zich ook voor een dilemma geplaatst.

Die spanning tussen ideaal en realiteit kan er toe leiden dat de identiteits-leider zich vooral schuilhoudt in de eigen organisatie. Naar buiten treden kan immers tegenstand oproepen. Soms een meewarige blik, wellicht ook vijandschap. Onze 'tolerante' samenleving zal ons streven naar een hoger Bijbels ideaal steeds meer als intolerant ervaren. We leven immers in een tijd waarin secularisatie de boventoon voert. Werken en leven vanuit een Bijbelse grondslag wordt gezien als een vreemde en onwelkome verschijning onder de seculiere elites van onze eigen cultuur. Religie is naar de marge gedrongen, hoort volgens velen niet meer in het publieke domein, maar achter de voordeur. De Bijbel roept echter op om vrijuit te spreken van "*de hoop die in u is*". Ook al moeten christenen lijden, ze hoeven niet bang te zijn (1 Petr. 3:14). Dat is geen confrontatie zoeken, maar wel getuigenis. Vanuit de marge van de samenleving Gods boodschap doorgeven in het publieke domein. Leaders die leven uit het levende Woord van God belijden een boodschap die per definitie contrasterend is voor de maatschappij. Dat is vandaag zo, maar dat is ook altijd zo geweest. De Bijbelse boodschap is voor de ene een ergernis en voor de andere een dwaasheid. In deze tijd wordt de kennis van de Bijbel minder, het Godsbesef ebt weg. Alles lijkt maakbaar en beheersbaar. Juist daarom is er nu een krachtig tegenwicht nodig. Dat is geen wereld verbeteren, maar kleur bekennen. Dat kan in de praktijk buitengewoon lastig zijn. Ingaan tegen de heersende opvatting kan de

belangen van je organisatie schaden. Dan is oprechtheid nodig, maar ook voorzichtigheid en vooral veel gebed.

De achterban

De leider van de reformatorische identiteitsorganisatie heeft niet alleen te maken met de brede samenleving maar ook met de eigen smalle achterban. Een achterban die voor buitenstaanders tamelijk homogeen is, maar voor insiders een behoorlijke breedte kent. Een breedte die dwars door de kerken binnen de gereformeerde gezindte heen loopt. Een achterban die verschillende verwachtingen heeft van het werk en de uitstraling van de reformatorische organisatie. Diezelfde achterban vormt het bestaansrecht voor de organisatie, maar je kunt niet altijd aan de soms tegenstelde verwachtingen van iedereen voldoen. Gelukkig is er dan altijd dat hogere ideaal, die Bijbelse grondslag. In de toepassing van dat ideaal kunnen er verschillende meningen zijn, maar over het ideaal zelf is er binnen onze gereformeerde gezindte een grote harmonie. Die verbinding met de kern geeft de leider van de reformatorische identiteitsorganisatie energie en inspiratie. Het geeft het gevoel om, ondanks alle verschillende in de achterban, uiteindelijk toch voor hetzelfde doel te staan. Dan neem je kritiek altijd serieus, je probeert er van te leren. Maar je kunt niet altijd alles oplossen. Spanningen en problemen kunnen soms zelfs nuttig zijn omdat ze een leider dichter bij God kunnen brengen. Niet dat Hij altijd een oplossing geeft, maar wel dat je dan soms mag merken dat God ervan af weet. Dat Hij meedraagt in de zorgen die je hebt. Dan worden de zorgen lichter om te dragen, dan mag je wel eens ervaren dat de Heere er van weet.

Een belangrijke taak voor de leider van de identiteitsorganisatie is het bewaken van de identiteit. Aan de ene kant vasthouden aan de wereld en aan de andere kant in rapport blijven met de samenleving. De leider voelt zich wel eens het middelpunt van een touwtrekwedstrijd. De eigen gezindte trekt naar de ene kant, de samenleving trekt naar de andere kant. De leider mag zich gelukkig weten met een aantal organisaties en mensen die de leider met grote regelmaat wijzen op het belang van de eigen identiteit. De Erdee media Groep heeft haar SRP, reformatorische scholen een Identiteitsraad of -commissie, de SGP heeft te maken een periodiek als 'In het Spoor'. De leider voelt zich daarbij overigens niet altijd gelukkig. Het voelt soms als een tegenkracht waardoor er soms hard aan het touw getrokken wordt. Soms met weinig begrip voor de leider, maar wel met veel betrokkenheid op de identiteit.

De overheid

De identiteitsorganisatie bestaat bij de gratie van de ondersteuning vanuit de achterban. Maar ook de overheid dient ruimte te geven zodat de organisatie haar werk kan doen. De leider van de identiteitsorganisatie is er alert op dat die ruimte er is en ook blijft. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Neem bijvoorbeeld het regionalisatiebeleid van de overheid. Een beleid dat al in de tachtiger jaren van de vorige eeuw al is ingezet. Het regionalisatiebeleid van brengt landelijk werkende, levensbeschouwelijke instellingen soms in een lastige positie. Zo is weleens een aanvraag voor de stichting van een verpleeghuis afgewezen omdat een landelijke functie en het levensbeschouwelijk karakter indruiste tegen het regionalisatiebeleid van de overheid in de gezondheidszorg. De regionalisering van het middelbaar beroepsonderwijs in de jaren negentig betekende bijna het einde van het reformatorische mbo. Het is nog steeds een wonder dat er, weliswaar door een door de overheid afgedwongen fusie tussen het Plancius en het Sladenus, ruimte werd gemaakt voor één reformatorische mbo, het huidige Hoornbeek College. Slechts één, meer mochten er van de overheid niet komen. Het thema passend onderwijs bracht het reformatorisch PO en VO in een spagaat. Scholen werden door de nieuwe wetgeving gedwongen om samen met scholen in de regio te werken aan de maatwerkonderwijs voor kinderen die extra aandacht nodig hebben. Ook hier is het een wonder geweest dat we de mogelijkheid hebben gekregen om een landelijk reformatorisch samenwerkingsverband op te zetten en daardoor niet regionaal maar bovenregionaal als reformatorische scholen met elkaar samen te werken om het goede te zoeken voor de kwetsbare

kinderen uit onze gezindte. Voor een leidinggevende van een ref. identiteitsorganisatie betekent dat een grote alertheid op (aanstaande) wet- en regelgeving. Waar mogelijk dient er geparticipeerd te worden in "Haags" overleg om ruimte te blijven vragen voor het werk van de organisatie met een specifieke identiteit. Dat vraagt wijsheid, voorzichtigheid, soms ook doortastendheid en ook hier weer veel gebed. Dan kan het besef dat de Heere regeert wel eens een grote troost zijn. Hij weet af van het bestaan van de reformatorische organisatie, Hij weet wat er nodig is.

Leidinggeven aan een organisatie met een levensbeschouwelijke identiteit vraagt ook om afwegingen of in welke mate er samengewerkt kan worden met organisaties die een andere identiteit hebben. Samenwerking kan voordelen bieden. Het RD heeft een samenwerking met Trouw waardoor extra kwalitatief achtergrond nieuws de krant aantrekkelijker maakt voor de eigen lezers. De SGP werkt op diverse terreinen samen met de CU om daarmee uiteindelijk meer van haar eigen doelstellingen te realiseren. Maar hoever ga je in zo'n samenwerking? Hoeveel concessies moet je doen in die samenwerking? Is er voldoende begrip in je eigen achterban? Wat betekent samenwerking met de een voor een eventuele samenwerking met de ander? Vragen waarmee de leider geconfronteerd wordt en die niet altijd allemaal eenvoudig te beantwoorden zijn.

Leiding geven aan de identiteit van een organisatie is vooral leiding geven aan de medewerkers die vorm en inhoud geven aan de identiteit. Het is uiteindelijk niet een missie, een beleidsplan of een mooi gebouw dat het verschil maakt, maar het personeel in de identiteitsorganisatie. Daar ligt een taak voor de leider. Die taak begint al met het werven en aannemen van personeel dat zich aan de grondslag van de organisatie verbonden weet. Dat betekent vissen in de kleine reformatorische vijver van arbeidspotentieel. Voor iedere organisatie is het zaak om de juiste man of vrouw te vinden, maar voor de identiteitsorganisatie is het aanbod begrenst. Soms is er weinig of geen aanbod en is de vraag urgent, bijvoorbeeld een vacature voor een docent scheikunde, als die niet gevonden kan worden dan kan het vak niet worden gegeven. Aan de ene kant de verantwoordelijkheid om goed onderwijs te geven, aan de andere kant wel mensen voor de klas willen hebben die met twee benen op de grondslag staan. Aan de ene kant de verantwoordelijkheid te hebben om iedere dag een kwaliteits&identiteitskrant uit te brengen en vervolgens geen goede journalisten vinden. Het zijn dilemma's waar iedere organisatie met een levensbeschouwelijke identiteit voor staat.

De eigen organisatie

Leiders lopen het risico het ene moment gevierd en geprezen te worden en het andere moment verzuist. Leiders willen het goed doen, maar doen het niet altijd goed. Ook leiders zijn onvolmaakte mensen, zondaren. Leiderschap is ook complex geworden. Door de globalisatie is de concurrentie scherper, innovaties volgen elkaar sneller op. Markten zijn dynamisch, klanten zijn minder trouw en wisselen sneller van leverancier. Werknemers zijn steeds meer hoger opgeleid. Ze zijn mondiger, minder afhankelijk, eisen meer, willen niet meer alle werkzaamheden uitvoeren, zijn minder gevoelig voor gezag en wisselen sneller van baan. Medezeggenschap kijkt over de schouder van de leider mee. De overheid denkt met de leider mee en stelt allerlei regels op. Naast Nederlandse wetgeving wordt de Europese wetgeving steeds dominanter. Allemaal ontwikkelingen die de gereformeerde gezindte niet voorbij gaan. De leider werkt in een glazen huis. Hun woorden en daden zijn snel onderwerp van gesprek en zijn met de opkomst van nieuwe media ook sneller toegankelijk voor het brede publiek. Transparantie is een kernwoord geworden waar geen leider omheen kan. Transparantie is een hoog goed, het is niet goed dat 'mantels der liefde' ongerechtigheden bedekken. Maar het maakt de leider wel kwetsbaar, meer dan ooit.

Leiders denken dat ze in positie zijn dankzij hun goede functioneren. In de Bijbel is de leider echter een leider bij de gratie Gods. Leider bij de gratie Gods ontslaat de leider natuurlijk niet van z'n verantwoordelijkheid, het is geen vrijbrief om maar wat aan te rommelen. Integendeel. Een leider heeft z'n eigen verantwoordelijkheid, Gods Raad is voor hem verborgen. Hierin ligt een grote

spanning. De Bijbel is overduidelijk dat de mens een persoonlijke verantwoordelijkheid heeft en zich daarover ook moet verantwoorden. God houdt ons verantwoordelijk voor onze daden. Daarnaast leert de Bijbel dat een mens, ook een leider, een middel is in Gods hand. God bestuurt immers alles. Voor iemand die zich wil laten leiden door de Bijbelse boodschap is dat een groot spanningsveld. Omgaan met enerzijds de eigen verantwoordelijkheid en anderzijds de wil van God vraagt om een nederige houding. De Bijbel legt de lat hoog. God de eer geven in plaats van je eigen eer nastreven, ootmoedig zijn in plaats van hoogmoedig. Voor een leider die eerlijk naar zichzelf kijkt is dat een onmogelijke opdracht. Hoe kan een leider met al z'n fouten en gebreken z'n verantwoordelijkheid nemen voor z'n team, voor de organisatie. Wat kunnen de gevolgen van een besluit soms groot zijn. Dan kan het grote raadsel van het Godsbestuur ook een troost worden. Ik ben slechts een schakeltje in Gods hand. O God, als ik het niet meer weet wilt U me dan leiden. Dan valt de spanning weg tussen eigen verantwoordelijkheid enerzijds en de wil van God anderzijds.

Dit artikel is gepubliceerd in: *Vooraf Dienen, gedachten over christelijk leiderschap*, Uitgeverij De Banier, Apeldoorn 2018