

Maatschappelijk leiderschap; zijn we er klaar voor?!

*Verslag van het Christelijk-Sociaal Congres,
31 augustus 2007 te Doorn*



Stichting Christelijk-Sociaal Congres

Maatschappelijk leiderschap; zijn we er klaar voor?!

*Verslag van de conferentie van het Christelijk-Sociaal Congres,
31 augustus 2007 te Doorn*

redactie:

Corien Lambregtse

Wim Oolbekkink

De congrescommissie bestond uit:

Cor van Beuningen, *Socires*

Huib Klamer, *VNO-NCW*

Jet Weigand, *Ouders en Co*

Henk Strietman

Miryam Steemers, *Reliëf*

Corien Lambregtse, *communicatie-adviseur*

Herman Kaiser, *voorzitter stichting CSC*

Wim Oolbekink, *secretariaat CSC*

2007 Stichting Christelijk-Sociaal Congres

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaargemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotocopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

Omslag, typografie : Hans Groen, Vancouver, Canada

Gezet uit de ITC Octone (tekst) en de Scene (koppen)

Hans Lebbe Photographic Images, Zeist

Druk: Ridderprint, Ridderkerk

Woord vooraf

Tussen de vraag *Maatschappelijk leiderschap; zijn we er klaar voor?* en het antwoord *Ik ben er klaar voor!* vond op 31 augustus het Christelijk-Sociaal Congres 2007 plaats.

Omdat onze tijd vraagt om leiderschap dat appelleert aan fundamentele waarden van medemenselijkheid en eerbied voor de schepping zochten de deelnemers en deelnemers van het Congres naar een antwoord op de vraag hoe wij op een eigentijdse manier vorm kunnen geven aan maatschappelijk leiderschap dat past binnen de Rijnlandse traditie.

Van christelijk maatschappelijke organisaties mogen wij veel, heel veel verwachten. Want de identiteit van de christelijk-sociale beweging mag niet worden bepaald door wat ooit werd gedaan. Er is geen garantie voor de toekomst!

De toekomst van christelijk-sociale organisaties en van maatschappelijk leiderschap hangt af van de adequate hedendaagse antwoorden op de sociale vragen van nu.

Het doel van christelijk-sociaal en maatschappelijk leiderschap is nog immer hetzelfde: mensen tot hun recht laten komen, mensen in staat stellen hun bestemming te realiseren, in het besef van wederzijdse verantwoordelijkheid en afhankelijkheid.

Een rechtvaardige samenleving is het bestendige doel van de christelijk-sociale beweging, maar de antwoorden zijn eigentijds.

In het verslag staan de namen van de 168 deelnemers en deelnemers vermeld. Zij laten zich aanspreken door de tien woorden, waarmee het antwoord op de vraag naar maatschappelijk leiderschap aan het slot van het CSC Congres 2007 werd geformuleerd.

We zien de openheid naar de ander door naar de ander te willen luisteren en de wil om niemand uit te sluiten. En we beluisteren nog steeds en opnieuw de wil om verantwoording af te leggen.

Verantwoordelijkheid dragen en de keerzijde van de verantwoordelijkheidsmedaille, het afleggen van verantwoordelijkheid staat sedert het Christelijk Sociaal Congres van 1991 in het hart van de christelijk sociale beweging geschreven. Verantwoordelijkheid is bij uitstek de identiteit van het CSC.

In dit verslag van het Christelijk-Sociaal Congres 2007 vindt u in woord en beeld hoe de bij het Congres betrokken deelnemers en sprekers tot de beantwoording op de vraag naar maatschappelijk leiderschap zijn gekomen.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie bij het dragen en uitdragen van uw verantwoordelijkheid in uw eigen situatie en op uw eigen plaats.

Met een vriendelijke groet van uw voorzitter,

Herman Kaiser

Inhoud

Van de werkvloer en van de straat	1
<i>Hannie van Leeuwen</i>	
Geldbedrag Adriaan Borstprijis naar <i>VanHarte Resto</i> , Zoetermeer	7
Ochtendwijding	9
<i>zuster Clary Braun</i>	
Openingswoord	13
<i>Herman Kaiser</i>	
De foute toespraak	15
<i>dr.ir.W. de Rijke, manager van een groot bedrijf</i>	
Maatschappelijk leiderschap en barmhartigheid	19
<i>Hilde Kieboom</i>	
Tien noties bij leiderschap	28
<i>Dick den Bakker</i>	
Maatschappelijk leiderschap	40
'Het wordt tijd om over onze schaduw heen te springen'	43
<i>Interview met minister Piet Hein Donner over maatschappelijk leiderschap</i>	
Zijn we er klaar voor? – Klaar voor wat?	49
<i>Mr. Piet Hein Donner</i>	
Ik ben er klaar voor!	55
Deelnemers	57

Sprekers en presentators:

Zuster Clary Braun (congregatie van J.M.J.), werkzaam in *Ons Huis* voor gastvrijheid, gebed en gesprek te Culemborg

Marja van Bijsterveldt, staatsecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Hilde Kieboom, voorzitter van de *Sint Egidiusbeweging* te Antwerpen

Dick den Bakker, manager bestuurlijke vernieuwing, kwaliteitszorg en identiteit bij de *Besturenraad*

Mr. Piet Hein Donner is minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en oud-voorzitter van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres

Herman Kaiser, voorzitter *Stichting CSC*

Michiel Gouman, dagvoorzitter, programmamaker bij de *Evangelische Omroep*

Van de werkvloer en van de straat

Hannie van Leeuwen



Marja van Bijsterveldt overhandigt de Adriaan Borstprijz 2007 bestaande uit een bronzen beeldje en een geldbedrag van €10.000,- aan Hannie van Leeuwen

Allereerst een woord van hartelijke dank aan beide besturen voor de toekenning van de Adriaan Borstprijz, maar vooral ook bijzondere dank aan Herman en Marja voor hun mooie en warme woorden. De verleiding is groot hierop in te gaan, maar ik zal deze weerstaan. Immers, uw secretaris heeft mij eerst gisteren te verstaan gegeven, dat mijn dankwoorden in de congresbundel zullen worden opgenomen. En dat betekent, dat ik maar het een en ander heb opgeschreven zonder u te garanderen, dat ik mij ook aan deze tekst zal houden.

Welnu, vanaf het moment dat ik hoorde dat het bestuur van het Christelijk Sociaal Congres mij de Adriaan Borstprijz wilde toekennen tot aan vandaag toe, heb ik mij afgevraagd: waarom eigenlijk? Die zoektocht is de laatste dagen nog moeilijker geworden door het verschijnen van de Congreskrant. Immers, bij de eerste schriftelijke bevestiging op 15 mei jl. kon ik mij nog iets voorstellen. Daar stond “het bestuur van CSC is van mening, dat u vanwege uw grote betrokkenheid gedurende vele jaren op het terrein van het christelijk sociaal handelen de juiste persoon bent voor deze prijs.”

Die betrokkenheid kan en wil ik niet ontkennen, maar anderen hebben in stilte véél méér in het “omzien naar elkaar” betekend. Mijn vooral bestuurlijk functioneren bracht mij echter vaker in de spotlights. Ik beschouw de toekenning dan ook vooral als een eerbetoon aan al die vele sjouwers, die van binnenuit hebben laten zien wat mens-zijn betekent. Dat wil zeggen met God-zijn en met de ander zijn. De vele sjouwers – het kader, de vrijwilligers binnen het cda, het kader van de vakbonden binnen de drie bonden waarvan ik lid ben, de vrijwilligers en mantelzorgers op het brede terrein van de zorg, binnen de ouderenbonden en ga zo maar door. Samen met alle professionals. Ervoor zorgen, dat de ander ook tot zijn bestemming kan komen. Het is de boodschap, dat ieder mensenleven telt. In “de achterkant van de welvaart” stelt Prof. Van der Meiden terecht “In de kaalslag van het leven bestaat er grote behoefte aan een bezielend verband. Dit niet alleen, omdat de samenleving kouder wordt, maar met name omdat groepen mensen dreigen in een isolement te komen en deze sociale uitsluiting niet wordt gezien als één van de grote maatschappelijke problemen.” Hierbij gaat het uiteraard niet alleen om materiële aspecten, maar evenzeer om culturele en sociale, zoals ik al heb ondervonden in de zeventiger jaren toen ik werkzaam was bij de Nederlandse Christelijke Boeren- en Tuindersbond en dit werk al spoedig combineerde met het voorzitterschap van de Christelijke Plattelandsvrouwen Bond.

In de periode dat ik maatschappelijk werkster was, heb ik de rauwe werkelijkheid van het leven volop leren kennen. Dat is mij van pas gekomen bij latere activiteiten.

Bij het bevrijden van de christen-plattelandsvrouwen uit hun achterstandssituatie in de weg van economisch-sociale voorlichting, maar evenzeer door het avonden op stap zijn om de lesstof uit de zelf ontwikkelde kadercursus over te brengen.

Toen het ging om de ouderen kansen te geven om volwaardig te participeren, maar later ook om hun verantwoordelijkheid te doen nemen voor komende generaties. Evenzeer in de strijd om een tweedeling in de zorg te voorkomen en bij het engagement met de *Alliantie voor Sociale Rechtvaardigheid*.

Op het brede terrein van de sociale zekerheid om een toereikende inkomensbescherming, ook voor de meest kwetsbaren in de samenleving, te bewerkstelligen.

In het verzet tegen een onbeheerste welvaartsgroei, waarbij de economische groei tot enige maatstaf wordt verheven en Gods schepping wordt uitgeput. Dan immers lopen we vast op de beperkte beschikbaarheid van grondstoffen, de schadelijke effecten voor het milieu, onze verantwoordelijkheid voor komende generaties, de nood van de derde wereld, het optreden van allerhande welvaartsziekten. Christelijk-sociaal handelen, omzien naar elkaar, betekent ook inzetten op verantwoordelijke productie en consumptie. Er is een laatste criterium voor alle patronen van consumptie en productie. “Méér is niet beter, maar beter en anders is méér.” Gelukkig, ook onze agrariërs zetten zich hiervoor in toenemende mate in.

Mijn levensloop dus achteraf beschouwend, ben ik metterdaad altijd wel betrokken geweest bij het concreet inhoud geven aan de kernbegrippen van het Evangelie, aan christelijk sociaal handelen. Daardoor kon ik ook wel leven met de omschrijving in de eerdergenoemde brief. Minder echter met de omschrijving in de Congreskrant 2007. Ik citeer “Volgens de jury straalt Hannie van Leeuwen al tientallen jaren een vorm van leiderschap uit die door velen wordt herkend en gewaardeerd.” Wat moet ik mij hierbij precies voorstellen?

Bij maatschappelijk leiderschap denk ik aan bezielde en betrokken christenen, die in de samenleving daadwerkelijk vanuit innerlijke overtuiging het nodige in beweging hebben gezet dat stand heeft gehouden en nog steeds standhoudt!

In mijn artikel voor de Congreskrant had ik ook enkele namen genoemd, die zijn echter geschrapt. Laat ik U er twee noemen, die inspirerend en vernieuwend zijn bezig geweest, maar vooral ook hebben omgezien naar mensen in de door mij bedoelde geest. Het gaat mij dan niet uitsluitend om hun ideeën, maar evenzeer om het hieraan uitwerking geven in de weg van leiderschap.

Allereerst dan dr Marga Klompé! Zij heeft vanuit haar geloof als innerlijke overtuiging baanbrekend werk verricht. Aan de helaas onnodig ten grave gedragen Algemene Bijstands Wet was haar naam onlosmakelijk verbonden.

Onnodig, immers de eigen verantwoordelijkheid – in feite het hedendaagse “werk boven bijstand” – lag in artikel 3 nadrukkelijk besloten. De aandacht ging toentertijd echter vooral uit naar de overgang van Armenwet naar ABW. Van genade ofwel van formele gunst naar wettelijk recht. Dat was van essentieel belang, maar hiermede was zij wel haar tijd ver vooruit. Van de wereld van liefdadigheid en maatschappelijk hulpbetoon – hoe zeer dit een wezenlijke opdracht en uitdaging voor christenen zal blijven – naar een rechtsplicht tot het verlenen van bijstand. Als minimale, toereikende inkomensbescherming. Vernieuwend én dienend leiderschap.

Van haar naar dr. Ab Klink, tot voor kort directeur van het Wetenschappelijk Instituut van het CDA. Hij is baanbrekend bezig geweest met het inhoud geven aan nieuwe, eigentijdse vormen van gerechtigheid, solidariteit, (gespreide) verantwoordelijkheid.

Van nazorg naar voorzorg over de gehele linie. In feite weer terug naar Marga Klompé, al spreken wij nu over de WWB en ook niet meer over de WAO, maar over de WIA en WGA. De weg terug is echter oneindig veel moeilijker.

In de ABW was ook al sprake van “maatwerk.” De te verlenen bijstand moest bovendien volgens artikel 1, lid 2, niet alleen zijn afgestemd op de individuele omstandigheden, maar tevens op het zogeheten “noodzakelijkheids criterium.” En dat kan uiteraard in 1965 anders moeten worden ingevuld dan in 2007!

Als samenleving zijn wij echter ontspoord: sociale partners, belangenorganisaties, etc.. ABW en WAO zijn misbruikt, gebruikt tegen de eigenlijke bedoelingen in. Leaders hebben hun macht ook ingezet om oneigenlijk gebruik af te dwingen en zijn hierin

onvoldoende gecorrigeerd door hun volgelingen. Met andere woorden, ook de leiders van déze tijd moeten kunnen worden tegengesproken, moeten dat ook op prijs stellen, opdat de geschiedenis zich niet zal herhalen!

Bezielend leiderschap vraagt ook om het creëren van draagvlak voor de uit te dragen (bijbelse) idealen. Een samenleving, waarin niemand wordt uitgesloten en ieders talenten worden aangesproken. Dat was ook de teneur van het SER-advies over de wao, maar dat ideaal vindt nog steeds al te weinig gehoor. Niet alleen bij werkgevers, evenzeer bij werknemers. Hoeveel ondernemingsraden zijn er bijv. in beweging gekomen toen het erom ging ouderen en jong-gehandicapten een arbeidsplaats, een werkplek te bezorgen? Weer ligt er nu een advies van de SER over mogelijke manieren om de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten te verhogen. De uitkomst is, god zij dank, niet alleen het zo snel mogelijk dichtsnoeien van de Wajong, zoals Flip de Kam lijkt te bepleiten, maar ook het openen van deuren binnen de bedrijven om hen naar vermogen – en dat is soms heel beperkt – kansen te geven.

Hier ligt een duidelijke opdracht voor dienende leiders, die het vermogen hebben ook de vooroordelen op de werkvloer te doorbreken. Dat is uitzonderlijk veel gevraagd.

Tot dusverre zijn de mooie woorden nog niet echt in aansprekende daden omgezet. Na vier jaar Commissie *Het Werkend Perspectief* die heeft gewerkt aan de verbetering van de arbeidsparticipatie en de beeldvorming van mensen met een gezondheidsprobleem en/of handicap, zijn enkele maanden geleden – bij de slotbijeenkomst – enkele niet mis te verstane conclusies getrokken.

Drie prominente commissieleden – Westerlaken, Wientjes en Van Lieshout verbloemen het niet: “negatieve beeldvorming en vooroordelen vormen de grootste drempels voor het vinden van werk.” En “na vier jaar is het algemene beeld onder werkgevers en werknemers nauwelijks veranderd.”

De christelijk-sociale beweging zal hier toch méér het voortouw moeten nemen: niet omdat de overheid dit verwacht of regels hiervoor oplegt, maar uit innerlijke overtuiging en christelijk-sociaal handelen. Waar zijn onze leiders?

Anne van der Meiden voegde aan zijn weergave over de kaalslag van het leven toe: “Het leeft niet echt in Nederland en het wordt al snel geassocieerd met allochtonen, vluchtelingen, asielzoekers. De problemen bijv. van de dak- en thuislozen worden gebagatelliseerd.” Ik voeg hieraan toe: ook van de gehandicapten, de eenzamen.

Hoe kunnen wij alle mensen weer recht doen? Door de zeven werken van barmhartigheid te actualiseren. Op eigentijdse wijze in te vullen. Daar ligt voor leiders en volgelingen binnen de christelijk-sociale beweging de uitdaging voor concrete toerusting en hulpverlening op alle fronten besloten. Heel concreet: welke initiatieven zullen de CNV-jongeren op de door het CDA gewenste hoorzitting over de oplossing van de problemen voor de jong-gehandicapten gaan aandragen? En wat gaan de werkgevers nu aan dit maatschappelijke vraagstuk doen?

Naast de Bijbel zullen we er dan Thomas van Aquino nog maar eens op moeten naslaan. Met o.m. deze uitspraak “Rechtvaardigheid zonder barmhartigheid is wreedheid, barmhartigheid zonder rechtvaardigheid is ontwrichting.” Het zoeken van balans, het brengen van sociale samenhang, zal van ons allen moed en karakter vragen.

Leiderschap vraagt – naast bezieling en creativiteit – ook hierom. Daarom heb ik moeite met het leiderschap, dat mij wordt toegedicht. Ik worstel bijna dagelijks – zeker als voorzitter van de *Taskforce Handicap en Samenleving* – met de vraag of ik toch niet tegen de WIA en WGA had moeten stemmen. Twijfels over de inzet van de sociale partners had ik bij de behandeling van het wetsvoorstel al. Toch heb ik hen het voordeel van de twijfel geven evenals het gehele CDA. Ten koste van wie? Uiterste kwetsbare mensen, mensen met een functiebeperking, die deze vaak hun hele leven meedragen.

Hierdoor ben ik net zo schuldig als degenen, die ik het voordeel van de twijfel heb gegeven. Falend leiderschap? Wij allen kunnen echter alsnog samen de hoge ambities waarmaken. Er is reeds een grote verscheidenheid aan *good practices*. Dromen kunnen worden vervuld, zeker als wij, zoals Piet Boekhoud het beschrijft, op alle terreinen en alle fronten lange termijn *commitments* aandurven en bondgenootschappen aangaan.

Vanuit Het Verbond, dat ons bindt aan God en de medemens zullen wij samen met anderen, ook andersdenkenden, eraan werken dat de zo illustratieve wanhoopskreet van een medemens:

”Geen God of maatschappij,
die mijn bestaan betreft in een
bezield verband,”

wordt omgezet in een samenleving, waarin ieder mensenleven telt en zich wel opgenomen voelt en kan meedoen.

Laten wij hierbij een voorbeeld nemen aan Adriaan Borst en als leiders en volgelingen – Nelson Mandela heeft ons gisteren nog voorgehouden dat beiden even belangrijk zijn – er ook voor zorgen, dat we van de werkvloer en van de straat zijn. Om te ontdekken wat de ander voorstelt, wat en wie er achter een afgesloten huis zonder naamplaatje en deurbel schuil gaat.

Mensen, die illegaal wonen, eenzame ouderen of dementerenden, die niet meer buiten komen, jongeren, die altijd weg zijn en op het verkeerde pad raken. Mede-burgers met angsten en fobieën, ontwrichte gezinnen, de alleenstaande ouders. Al degenen, die omkomen in hun zorgen en van ons willen horen waar en hoe er nog perspectief is.

Van échte leiders en volgelingen, d.w.z. bij uitnemendheid zijn wat ‘echt’ betekent en alle kenmerken daarvan vertonen: integer, betrouwbaar, inspirerend, betrokken, dienend, daadkrachtig, bereidheid tot het aanvaarden van de uiterst consequenties. Kortom, alleen dan mogen wij de naam van Christus aan ons sociaal handelen verbinden!



De uitreiking van de Adriaan Borstprij werd feestelijk ondersteund door een optreden van de Young Continentals





Hannie van Leeuwen overhandigt het geldbedrag van de Adriaan Borstprijs aan Corine Sloot van de Zoetermeerse werkgroep van Van Harte Resto's.

Geldbedrag Adriaan Borstprijs naar *VanHarte Resto*, Zoetermeer

Vertegenwoordigers van de *Stichting VanHarte Resto* en cda Zoetermeer waren bij de uitreiking van de geldprijs van 10.000 euro op 31 augustus aanwezig. Hannie van Leeuwen kreeg ook een beeldje. Na de vertoning van een korte film die de ncrv speciaal had gemaakt, kreeg zij een warme hulde van de congressisten voor haar tomeloze inzet.

Van Leeuwen heeft zich op bijzondere wijze gedurende een lange periode actief en betrokken getoond op het terrein van het christelijk-sociaal handelen. Volgens de jury straalt de markante politica uit Zoetermeer (sinds kort lid van het cda-partijbestuur) een vorm van leiderschap uit die door velen wordt herkend en gewaardeerd.

Landelijk coördinator Fred Beekers van de *VanHarte Resto's* en de Zoetermeerse werkgroepvoorzitter Corine Sloot toonden zich dolgelukkig met de geldprijs die hun stichting ten deel is gevallen. De €10.000 wordt besteed aan uitbreiding van de openstelling van de *VanHarte Resto SCZ* met wekelijks een tweede avond. Het restaurant is eind 2006 gestart in samenwerking met het Stedelijk College Zoetermeer aan het Van

Doornenplantsoen 1. Nu nog is het restaurant één avond per week geopend van 18.00 – 20.00 uur.

Bindmiddel in de wijk

De eettafels in de VanHarte Resto SCZ zijn een bindmiddel in de wijk en met name bedoeld om maatschappelijk isolement en sociale uitsluiting van mensen te voorkomen. Mensen wordt een gastvrij onthaal geboden. De ontmoetingen tijdens de maaltijd leiden vaak tot plezierige contacten met jongeren en tussen ouderen.

Hannie van Leeuwen benadrukte dat de €10.000 euro een beloning is voor de enorme inzet van vrijwilligers in haar woonplaats Zoetermeer. “Christelijk-sociaal handelen zit in veel mensen. In stilte zijn ze bezig met kleine projecten. Ze geven daadwerkelijk blijk van rechtvaardigheid en barmhartigheid. Omzien naar elkaar: dat is daadwerkelijk christelijk-sociaal handelen.”

Maatschappelijke stageplaatsen

Werkgroepvoorzitter Corine Sloot wees erop dat de functie van de *VanHarte Resto SCZ* tweeledig is. Het sociaal restaurant biedt stageplaatsen aan steeds acht vierde klassers van de vmbo-opleiding van het Stedelijk College in Zoetermeer. “Zo wordt het tekort aan maatschappelijke stageplaatsen aangepakt. De leerlingen doen erg hun best om het de gasten naar de zin te maken. Ze spannen zich in om de mensen zo professioneel mogelijk te verzorgen. Het drie gangen menu wordt bereid door een professionele kok. We bieden prima kwaliteit voor een prijs van €5, mensen met een Zoetermeer-pas betalen €2,50.”

Ochtendwijding

Door de Geest bewogen



zuster Clary Braun

Als kind ben ik opgegroeid in Katwijk aan Zee, een plaats waar in de jaren '40-'50 het woord oecumene nog niet bestond, integendeel. We werden toen teveel bewogen door de geest die scheiding teweeg bracht. Dankbaar en blij ben ik dat de Geest van God, die eenheid en verbondenheid bewerkt, mij nu hierheen heeft bewogen als katholieke kloosterzuster bij de opening van het Christelijk Sociaal Congres. Dank aan u allen.

Maatschappelijk leiderschap. Zijn we er klaar voor?

Deze vraag vraagt om onderscheiding en kritische reflectie.

Als Christelijk Sociaal Congres is het goed en oprecht om deze dag met gebed te beginnen. We kunnen het niet alleen. Onderscheiding vraagt om stilte en aandacht, persoonlijk en collectief. Daarom koos ik als thema: "Door de Geest bewogen."

Beginnen we deze ochtendwijding in Naam van de Drie-ene God, Vader, Zoon en Geest van leven.

Door de Geest bewogen

We hoorden zojuist in het evangelie het krachtige woord van Jezus:

“De Geest van de Heer rust op mij,
want Hij heeft mij gezalfd.
Vandaag hebben jullie deze schrifttekst
in vervulling horen gaan.”

Vandaag: Eckhart zegt: “Het belangrijkste moment is het heden. De belangrijkste mens is de mens die nu voor je staat. De belangrijkste daad is de liefde.”

Vandaag: Het waaien van de Geest gebeurt aan ons vandaag. Dat zullen we als slotlied dadelijk samen zingen.

Stellen we ons open voor de bewegingen van de Geest van God.

Bij het begin van zijn openbaar leven wordt Jezus allereerst door de Geest bemoedigd vanuit aanvaarding in liefde: “Jij bent mijn veelgeliefde Zoon.” In die beweging staan ook wij. Zijn we ons dat bewust, dat ook wij kostbare mensenkinderen zijn, geliefd door God, door de Eeuwige die ons kent en liefheeft in geest en in waarheid. Die Geest van aanvaardende liefde is de eerste beweging.

Vervolgens beweegt Gods Geest Jezus vóór zijn zending naar de woestijn, de stilte. Stilte, tijd voor reflectie, even stil staan midden in de drukte, de hectiek soms van het dagelijks leven. Een kort moment aan het begin van de dag, in de pauze tussen verschillende activiteiten, even een moment voor en na een vergadering. Een langere tijd – Jezus neemt er 40 dagen voor – bij een belangrijke keuze, beslissing.

In de stilte wordt Jezus – worden wij – geconfronteerd met verleidingen: Carrière, eerste plaats, rivaliteit, materialisme, eigenmachtigheid, moedeloosheid.

Stilte nodigt uit tot onderscheiding en een oprechte keuze. Jezus doorstaat de worsteling: Gij zult de Heer uw God niet op de proef stellen. Hij kiest voor zijn Abba.

Ná de aanvaardende liefde en de woestijntijd beweegt de lieve, tedere Geest van God Jezus en ook ons naar de mensen toe. Mensen uit Nazareth, mensen zoals wij, in de kern welwillend en open maar ook kritisch luisterend, soms gesloten en hard.

Jezus vindt de tekst van Jesaja 61. Als gegéven mens durft Hij zich daaraan toe te vertrouwen:

”De geest des Heren is over mij gekomen en Hij heeft mij gezalfd.”
Jezus leest het en het gebeurt!

Dit schriftwoord is thans, nú, heden vervuld. Jezus is er open en ontvankelijk voor en laat zich bewegen. Durf ik die beweging in mijn hart toe te laten, me te laten raken door de Geest van de levende Heer, eenvoudig, teder, eerlijk?

Bewogen door de Geest leest Jezus zijn levensprogramma: een genadejaar van de Heer uitroepen. Hoe concreet? Armen, gevangenen, blinden, onderdrukten wordt léven toegezegd: blijde boodschap, houd goede moed, vrijlating, helderheid van blik, vrijheid.

Juist als wij in ons eigen leven die beweging herkennen van je beperkingen en grenzen voelen, blind zijn in bepaalde situaties, je gevangen voelen, niet vrij, en zelfs verdrukt door menselijk opzicht of jaloezie zullen we duidelijker de genade ervaren dat de Geest van God juist díe plekken aanraakt ten leven.

De beweging waarin Jezus staat in de lijn van de traditie, van Jesaja is een beweging van aandacht en belangstelling voor mensen, heel dikwijls met een vraag: “Wat wil je dat ik voor je doe?”

Luisterende en oprichtende Aanwezigheid. We horen er de Godsnaam in: “Ik zal er zijn.”, vertrouw je maar toe, luister en kijk naar Jezus en ga met hem de weg. De weg, een levensweg, onze levensweg met alles wat op ons toekomt. Samenwerking, vriendschap, dialoog, voldoening, maar ook grote vragen, problemen, misverstanden, ervaring van onmacht.

Hoe houden we dat vol? Bewogen door de Geest van God, de Geest van Jezus, nabij mensen zijn, tot elkaar zeggen: “Kun je al iets zien? Kom, sta op!”

Vertrouwen in verantwoordelijkheid en diep weten: we staan er niet alleen voor.

“Jezus Christus, gisteren heden,
morgen ook bent u ons Licht.
Houd elk nú, zo is onze bede
heel ons hart op u gericht.”
Amen.

Voorbede-acclamatie: Kom Heilige Geest, adem ons open.

Levende God in ons midden.

Wij blijven bidden, zie naar ons om, naar onze wereld waar zoveel gebeurt waar wij geen raad mee weten, waar soms meer dood is dan leven. Blijf ons opwekken met uw levenwekkende Geest die ons bemoedigt en liefheeft.

Laten er steeds overal in de wereld profeten blijven opstaan – door u gewekt – die ons voorgaan en bemoedigen op de weg ten leven.

Laat ons bidden ...

Levende God in ons midden.

Soms dreigen wij verloren te lopen in de snelheid van de ontwikkelingen en de ingewikkeldheid van de problemen. Laat uw Geest ons uitnodigen tot momenten van

stilte en bezinning om ons te bezielen door te gaan op de weg ten leven.

Beziel al degenen die in kerk en maatschappij grote verantwoordelijkheid dragen in onze wereld.

Laat ons bidden ...

Levende God in ons midden.

Wij willen u vandaag ook bedanken en bewonderen, dat u nog steeds in ons midden lééft; dat u uw levenwekkende Geest niet van ons aftrekt en telkens in kleine en grote tekenen van hoop, van inzet, van echte nabijheid, van opkomen voor recht, van belangeloze liefde ons en onze wereld bemoedigt. Moge uw Rijk groeien en doe ons volstromen telkens opnieuw met uw levensadem, uw Geest, de Geest van Jezus.

Laat ons bidden ...

Leggen wij in de stilte van ons hart aan u voor wat niet in woorden is uit te drukken.

...

Laten wij al onze gebeden opnemen in het wereldwijde gebed dat Jezus zelf ons leerde.

...

De Eeuwige zegene ons allen
in de intentie die ons samenbrengt
in de woorden die wij zullen spreken
in de beweging naar de mensen toe.
De Eeuwige zegene ons allen
vandaag en alle dagen
met levenwekkende Geest in Jezus.

Amen.



*Glas in loodraam uit de kerk van de Verzoening,
Taizé, Frankrijk (foto: beeldbank van de Protestantse
kerk Nederland)*

Openingswoord



Herman Kaiser

Tijdens het congres van 2006 hebben wij het *Manifest van Doorn* besproken. Het manifest is een appèl tegen uitsluiting maar ook een pleidooi voor het nemen van verantwoordelijkheid. Het gaat niet om betutteling. Wij willen niet krampachtig alles wat zielig is insluiten. Het is een betoog voor compassie en voor ruimte voor menselijkheid, ook binnen de eigen organisaties.

Er is een kabinet aangetreden met een ambitie die de onze raakt. Aan dit kabinet nemen twee partijen deel waarmee wij in de zomer van vorig jaar gezamenlijke studieconferenties hebben gehouden met het oog op de voorbereiding van de verkiezingsprogramma's. Dat is een boeiend gegeven voor de samenwerking tussen de politiek en het maatschappelijk middenveld. Het csc is onafhankelijk en blijft dat ook. Ondanks een zekere verwantschap mag je dus niet spreken over een Doorns kabinet. Doorn blijft immers Doorn. Het csc moet prikken in de betekenis van elkaar wakker houden en elkaar stimuleren. Daarin ligt de betekenis van deze bijeenkomst die bij traditie gehouden wordt op de laatste vrijdag van augustus.

Wij maken ons sterk voor een samenleving van rechtvaardigheid en compassie. Het verlangen daarnaar komt voort uit onze inspiratiebron, de bijbelse boodschap. Die

samenleving kan alleen groeien in een klimaat waarin maatschappelijke verbanden en de overheid een vruchtbare dialoog aangaan. In de jaren van de wederopbouw heeft Nederland en West-Europa zo'n klimaat gekend. Het Rijnlandse model is zestig jaar effectief gebleken voor de sociale en economische ontwikkeling. Dat model is onder druk komen te staan door opvattingen die verder af staan van de katholieke en protestants christelijke sociale leer. De laatste jaren is het accent meer op liberale opvattingen over de marktwerking komen te liggen, passend binnen de Angelsaksische gedachtewereld.

Naar mijn mening is het voor de doorwerking van het christelijk sociaal gedachtegoed in het tijdperk van na de verzuiling nodig om opnieuw het Rijnlands model te ontdekken. Onze tijd vraagt om leiderschap dat appeleert aan fundamentele waarden van medemenselijkheid en eerbied voor de Schepping.

Het zou mooi zijn als deze dag een antwoord kan geven op de vraag hoe wij op een eigentijdse manier vorm kunnen geven aan maatschappelijk leiderschap dat past binnen de Rijnlandse traditie.

De Kerkvader Augustinus zei: "Wij zijn de tijden." Vandaag is het weer de laatste vrijdag van augustus. Het is een momentum dat wij niet zo maar voorbij moeten laten gaan. Vandaag gaat het er niet zo zeer om of wij een leuk en gezellig congres met elkaar hebben, hoe zeer ik dat ook hoop. Waar het vandaag echt om gaat is of wij elkaar weten te raken op het kernpunt. Of wij elkaar echt ervan kunnen doordringen om geïnspireerd tot handelen over te gaan.

Enkele weken geleden werd in onze kerken het Evangelie uit Lucas (12,51) gelezen: "Meent gij dat ik op aarde vrede ben komen brengen? Neen, zeg ik u, juist verdeeldheid."

Als scholier heb ik van dit deel uit het nieuwe testament weinig gesnapt. Mijn godsdienstleraar kon er geen bevredigende verklaring voor geven. Er was dan ook geen haar op mijn hoofd dat er aan dacht om juist deze tekst als uitgangspunt te nemen voor mijn openingswoord. Maar tijdens de preek in de abdij van de Slangenburg in Doetinchem begon ik stukje bij beetje te begrijpen wat Jesus eigenlijk bedoelde bij deze voor velen moeilijk verteerbare tekst.

De boodschap van Jesus is geen oproep tot een gemakkelijke of goedkope vrede. Het gaat Jesus om de echte vrede die veel verder gaan dan het dagelijkse pappen en nat houden. Iets waar wij in Nederland vaak zo goed in zijn: het polderen. Dit polderen is een karikatuur van het echte Rijnlandse model.

Echte vrede en echte rechtvaardigheid betekent dat je moet durven doorpakken. Je moet op lange tenen durven staan. Echt vrede vraagt om echt leiderschap.

Ik hoop dat ons congres van 2007 een prikkel mag zijn om samen te ontdekken wat dit leiderschap van ons vraagt.

De foute toespraak



dr.ir.W. de Rijke, manager van een groot bedrijf

Dames en heren en wellicht een enkele collegae, want ik zie hier niet veel 'vrije jongens', de economische steunpilaren.

Graag wil ik om te beginnen mijn dank uitspreken voor deze uitnodiging, want deze heeft mij wel ten zeerste doen verbazen. Graag wil ik mijn verbazing benoemen en ik hoop, dat u hieruit lering zult trekken, want het is duidelijk dat ons land niet verder kan zoals het nu gaat.

Allereerst uw organisatiennaam heeft mij verbaasd: 'christelijk sociaal congres'. Laat ik hier enig commentaar bij ventileren:

Christelijk Ik dacht dat we die hoofdstukken in de geschiedenis nu wel omgeslagen hadden. Niets is zo schadelijk voor de economie als mensen, die willen leven en handelen met een moraal. De enige ethiek in ons vak is die toch van de klank van het geld en uiteraard het grote geld. Een progressieve maatschappij kan en mag niet iets met religie hebben. Dat staat de winst alleen maar in de weg. Hoewel ik moet toegeven dat er historische voorbeelden zijn hoe religie een mooi instrument was om de arbeiders stil en ijverig te houden.

Sociaal Tsjja, hoe komen jullie hierbij? Ik ben net terug van een oriëntatie in de USA

en ik moet zeggen, dat je daar superwinsten kunt halen als je hele afdelingen gelijk op straat kunt zetten als je winst onder druk staan. Ik heb genoten van die vakbondsvrije bedrijven, dat is pas zakendoen. Dat sociale lijkt me meer een leuk speeltje om de middenklasse geld uit de zak te kloppen voor de charitatieve markt.

Congres U bevestigt hiermee wel heel erg mijn vooroordeel. Dat woord riekt naar mufheid, inertie, stilstand, spruitjes, traditie, en een heleboel extra kosten. Zijn congressen niet het hellende vlak voor mensen die veel praten, en weinig doen?

Ik raad u aan al deze 3 woorden te schrappen om welkom te zijn in mijn wereld.

Hoe ziet de echte wereld er uit?

De macht ligt bij het kapitaal, dat is de baas. En kapitaal moet zich zo snel mogelijk vermeerderen. Dat doen we door b.v. producten te maken en die zo snel mogelijk te verkopen. Hierbij is de grootste kostenfactor arbeid. Dus moeten we dat maximaal reduceren. Arbeid zijn geen medewerkers, dat is een totaal foute benadering. En heb je zo'n zogenaamde medewerker niet nodig of presteert deze niet maximaal, dan is mijn motto: gelijk dumpen. Ze luisteren alleen maar als er maximale druk is. In mijn bedrijf werkt iedereen met projectcontracten en zo ben ik heel flexibel. De hardware staat al jaren in Azië, het is ongelofelijk wat men daar kan presteren voor een bakje rijst. En voor de rest ben ik niet verantwoordelijk. Kijk, mijn enige verantwoordelijkheid is naar de aandeelhouders. Je denkt toch niet dat ik maximale winst kan halen als ik aardig ben voor die z.g. 'medewerkers'? Nou ja, dan kom ik maar autoritair over, ik hoef toch niet met ze een vorkje te gaan prikken? Ik heb het hele bedrijf trouwens opgesplitst in units van minder dan 50 werknemers, zodat ik nauwelijks gehinderd wordt door een OR en ook al dat gezeur van die vakbonden buiten de deur kan houden. Een recent rapport vertelde hoeveel en hoe vaak werknemers gewoon ordinair stelen van hun werkgever! En dan zou ik aardig moeten zijn?

In het TV-epos *Star Trek* maakt men op zekere dag kennis met het volk de *Ferengi*. Dat is mijn ultieme ideaal, daar hun hele maatschappij is gebouwd op de 100 regels van acquisitie: hoe je zo snel mogelijk veel geld kunt verdienen en als het anderen tot slaven maakt, dan is dat hun eigen schuld. Losers hebben gewoon hun lot aan zichzelf te danken. Is het raar, dat ik niet wil, dat ze dan op mijn portemonnee en harde werk parasiteren?

Geachte aanwezigen. Ik zie hier en daar een gezicht vertrekken, maar waarom? Het leven is toch niet anders als een jungle, waar de sterkste overleeft? En dat zegt men al een paar duizend jaar: een citaat van *Vespasianus*: *Lucri bonus est odor ex re qualibet*. Gezien jullie ontwikkelingsachterstand wil ik dit wel vertalen: Van winst, hoe ook behaald, is de reuk altijd goed.

Dus *carpe diem*, beste mensen. Het ga u wel.

STEM (presentator):

Geachte mijnheer W. De Rijke, dank voor uw lezing. U bent werkelijk profetisch, hoe vervult u niet een uitspraak van Jezus: “wee, de rijken” en “een kameel gaat gemakkelijker door het oog van een naald, dan dat een rijke het Koninkrijk Gods binnengaat.” Nogmaals dank.



Maatschappelijk leiderschap en barmhartigheid



Hilde Kieboom

Ik dank de organisatoren van de Stichting Christelijk Sociaal Congres voor de uitnodiging om een bijdrage te leveren aan de zo belangrijke thematiek van maatschappelijk leiderschap in onze samenleving. Ik zal dat doen vanuit de specifieke invalshoek van mijn engagement binnen de Sant'Egidio-gemeenschap. Vanuit mijn ervaring van evangelische inzet voor de armsten in de Benelux en wereldwijd wil ik een aantal pijnpunten wat het samen leven betreft bloot leggen, en ook trachten aan te geven wat christenen daar collectief en persoonlijk aan kunnen doen.

Als eerste pijnpunt wil ik halt houden bij de kloof die verbreedt in onze Europese samenlevingen tussen wie het goed heeft en wie het slecht heeft. We zien de hardheid in de maatschappij toenemen en daarmee ook de solidariteit afnemen. Ik denk in de eerste plaats aan de traditionele of oude vormen van armoede: de ex-gevangenen, drugverslaafden, de bedelaars, de psychisch zieken, kortom de mensen die uit de boot vallen. Armoede is iets van alle tijden, ook als het gezicht van armoede verandert. Ook in onze zeer welvarende regio van een rijk Europa duiken nieuwe vormen van armoede op die ons ondervragen. Het is een illusie te denken dat men het fenomeen armoede kan uitbannen door de sociaal-economische maatregelen van het dogma van de actieve

welvaartsmaatschappij – hoe belangrijk ook. Belangrijk lijkt mij op dit punt om niet alleen te focussen op het uitbouwen van rechtvaardige structuren die zo weinig mogelijk uitsluiten, maar ook op de persoonlijke verantwoordelijkheid van elke burger. De christelijke naastenliefde is ook altijd een persoonlijke zaak: een familielid, buurvrouw of werkgever met een menselijk hart kan het verschil maken voor een mens in nood.

Mij lijkt dat onze materialistische ego-cultuur nieuwe vormen van armoede voortbrengt die niet alleen met geld te bestrijden vallen. De eenzaamheid van vele ouderen is misschien wel de belangrijkste vorm van nieuwe armoede van ons rijke continent, waar men steeds ouder wordt, maar waar men de ouderen op allerhande subtiele manieren duidelijk maakt dat ze er eigenlijk te veel aan zijn. Ook als onze maatschappij investeert in mooie structuren en steeds efficiëntere zorgverlening, toch blijft bij wie geregeld in contact komt met bejaarden de wrange nasmaak van hun uitzichtloosheid en gebrek aan perspectief, of zin om voort te leven. Hier zien we duidelijk dat de overheid niet in alles kan voorzien: er zijn ook impulsen uit de maatschappij nodig voor de uitbouw van een solidaire samenleving. Dat is een belangrijk werkterrein van de vrijwilligers van Sint-Egidius die bejaarden in kansarme wijken weer inschakelen in een weefsel waardoor zij in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen, en die in tal van instellingen bejaarden bezoeken. Er is vandaag grote nood aan een cultuur van nabijheid, barmhartigheid en warme medemenselijkheid. Ik denk ook dat het belangrijk is dat de overheid ruimte en mogelijkheden schept voor vernieuwende vormen van omgang met de ouderen die hen bevrijden uit een al te technisch-manageriële benadering.

Mij lijkt dat steeds meer mensen beginnen inzien dat de spirituele leegte die Europa momenteel kenmerkt tot nieuwe vormen van armoede leidt die echter niet met geld bestreden kunnen worden: eenzaamheid, uitzichtloosheid van zieken. In een sterk gesecculariseerde samenleving wordt misschien de verzorgende sector meer en meer een typisch christelijke sector. Zwakke of zieke mensen verzorgen, op een menselijke en serene manier met lijden omgaan blijven wezenlijke kenmerken van het christendom. Tijd nemen en die ten dienste stellen van een zwakke mens wordt een profetische taak, in een maatschappij waarin men lijden verdringt. Het menselijke lijden neemt in de postmoderne tijd waarin we denken alles te kunnen domineren zeker niet af; individualisme en vereenzaming nemen toe, alsook de schrik om het lijden onder ogen te zien, laat staan bij een lijdende te vertoeven.

Echter, kunnen we ook geen kans zien in het feit dat gepensioneerden nog lang actief en gezond zijn, en meer tijd en mogelijkheden hebben dan tijdens hun drukke beroepsjaren om zich in te zetten voor anderen? De beweging 'Leve de ouderen' die door Sant'Egidio werd opgericht, wil die verworvenheid van onze tijd als een kans en een gave aangrijpen. Bovendien zijn ze ook een miskend potentieel: de Rotterdamse professor Kees Koedijk, Lex Hoogduin, hoofdeconoom bij Robeco en de voormalige

Nederlandse Bank en Wim Derks, onderzoeker demografie aan de Universiteit van Maastricht noemen ouderen een zegen voor onze maatschappij. Zij vinden het schandalig dat vergrijzing als een probleem gezien wordt (de grijze golf komt er aan, betaalbaarheid van pensioenen), want zij wijzen erop dat met de vergrijzing criminaliteit en vandalisme zullen dalen, de arbeidsmarkt krimpt en werkloosheid zal verdwijnen. Bovendien wordt het fileprobleem opgelost, en zal de samenleving ecologischer worden: “er wordt een parodie gemaakt van de ouderdom, terwijl heel wat 57-plussers aan een heel nieuw leven beginnen. Er komt een enorm sociaal kapitaal vrij. Ik verwacht meer maatschappelijke betrokkenheid, minder puur individualisme. Vergrijzing geeft een socialer samenleving.” Er is nood aan reflectie en initiatief inzake de maatschappelijke integratie en inschakeling van de jonggepensioneerden en de hoogbejaarden.

Een andere belangrijke nieuwe vorm van armoede vormen de asielzoekers en migranten die het arme Zuiden van de wereld ontvluchten op zoek naar een betere toekomst voor zichzelf en hun kinderen. Enkele maanden geleden zank in de Middellandse Zee, halfweg tussen het Afrikaanse vasteland en het Italiaanse eilandje Lampedusa, een bootje met vermoedelijk vijftientig Afrikaanse vluchtelingen. Tien van hen werden door Tunesische schepen gered. De rest verdronk. Wie waren die vijftien onfortuinlijken die verdronken ter hoogte van Malta? Hoe lang was de tocht die ze er al hadden opzitten door wouden en woestijnen? Was hun familie op de hoogte van hun plannen? Wat vroegen ze in hun christelijke of islamitische gebeden aan God? Welk beeld hadden ze precies van Europa? We zullen het nooit weten. Slechts enkelingen ontsnappen aan de anonimiteit van de stroom die zich dagelijks in beweging zet van zuid naar noord. We kennen Oulematou, de kinderoppas zonder papieren die in Antwerpen wat geld probeerde te verdienen voor haar kind in Mali tot haar pad dat van een moorddadige racist kruiste. We kennen Samira, die acht jaar geleden stopte met ademen onder het kussen dat haar bij haar repatriëringen uit Brussel het zwijgen moest opleggen. Wie weet herinneren we ons Yaguine en Fodé nog, die hoog in de lucht richting Brussel doodvroren in een onzalig landingsgestel. Die twee jongens uit het straatarme Conakry schreven in hun testament aan de ‘heren van Europa’ wel wat hen dreef. Ze hadden het over oorlog, ziektes, gebrekkig onderwijs, de armoede van hun ouders. Ze eindigden: “Dus als u ziet dat wij ons opofferen en ons leven riskeren, dan is dat omdat wij in Afrika te veel lijden en wij uw hulp nodig hebben om te strijden tegen de armoede en een einde te maken aan de oorlog in Afrika.”

Wat heeft Europa met die schreeuw om hulp gedaan? Mijns inziens wordt het Europese migrantenbeleid te exclusief bepaald vanuit de angsten of de economische belangen van de eigen bevolking, terwijl er nood is aan een grote visie op het samenleven van Europa en zijn burens, in het bijzonder Afrika. Onze reactie blijft er in grote mate één van zelfverdediging: hogere prikkeldraad in Ceuta en Melilla, meer patrouilleschepen op zee, hoogtechnologische bewakingsapparatuur, een restrictieve

visapolitiek. Nochtans moeten we beseffen dat geen prikkeldraad en geen muur de jongere zal tegenhouden die niet weet wat zijn familie morgen zal eten. Miljoenen jongeren willen vertrekken en hun gedroomde bestemming is Europa, blijkens de recente rapporten van het VN-bevolkingsfonds en de Wereldbank. De cijfers geven gelukkig de laatste jaren een dalende trend te zien – met wereldwijd zeventien miljoen vluchtelingen en asielzoekers in 2004, tegenover twintig miljoen in 2003 – maar toch mogen we de wanhoop en de ellende op vele plaatsen in de wereld niet onderschatten. De vreemdelingen en vluchtelingen in ons midden herinneren er ons dagelijks aan dat wij in een geglobaliseerde wereld leven, waarin echter de ongelijkheid almaar grotere vormen aanneemt. De fractuur is schrijnend. Alle millenniumdoelstellingen ten spijt, lijkt de ongelijkheid tussen het Noorden en het Zuiden op het vlak van inkomen, veiligheid, scholing, watervoorziening en gezondheidszorg nauwelijks af te nemen, integendeel.

Op 6 miljard inwoners leiden er nauwelijks 500 miljoen een comfortabel leven. De rijkdom van de 358 rijkste mensen op onze planeet bedraagt meer dan het jaarinkomen van 45 procent van de armste inwoners, dat zijn ongeveer 3 miljard mensen. Een zesde van de wereldbevolking, dat zijn een miljard personen, moet met minder dan een euro per dag zien te overleven. Van de 4,5 miljard mensen die in ontwikkelingslanden wonen, kunnen drie op vijf geen beroep doen op de meest elementaire nutsvoorzieningen, en heeft een derde geen toegang tot drinkwater. De helft van alle kinderen ter wereld, 1 miljard, heeft volgens het jaarrapport van Unicef van december 2004 geen kindertijd, een vijfde van hen brengt minder dan 5 jaar op school door. Om de 7 seconden sterft een kind onder de 10 jaar door honger, terwijl de aarde genoeg produceert om 12 miljard mensen te voeden. Veruit het meest dramatisch is de situatie op het Afrikaanse continent. Het overgrote deel van de gewapende conflicten speelt zich daar af, al halen die oorlogen onze media maar sporadisch. Honger en droogte werden er gedurende de laatste decennia de trouwste levensgezellen.

De Europese publieke opinies worstelen ieder vanuit hun eigen context met de opvang, regularisatie of uitwijzing van vluchtelingen. We staren ons blind op de onvermijdelijke problemen die nieuwkomers met zich meebrengen voor onze maatschappij. 'Vol is vol' roepen we, en we sussen ons geweten met te zeggen dat we de wet moeten doen respecteren en dat ons uitwijsbeleid 'humaan' is. Maar is dit vaak geen subtiele manier om onze kop in het zand te steken? Is het mogelijk een gelukkig eiland te zijn in een wereld die brandt? De vluchtelingen in ons midden verdienen alleen al daarom respect en waardering: hun aanwezigheid helpt ons wakker te blijven en onze blik geopend te houden op de grote wereld, en herinnert ons eraan dat te grote ongelijkheid op termijn niet houdbaar is in een wereld zonder grenzen. Wat wij het migrantenvraagstuk noemen is in werkelijkheid ook de vraag naar een Europese Afrikapolitiek, die nagenoeg onbestaande is.

Er is maar één weg om de vluchtelingenstroom in te dijken. Dat is een massale investering van mensen, middelen en energieën in het zuiden om de levensomstandigheden ter plekke te verbeteren. “Alleen dank zij het Marshallplan zijn de Italianen gestopt met emigreren,” hoorde ik onlangs Walter Veltroni, de burgemeester van Rome, zeggen. Voor een tiental Oost-Europese landen heeft West-Europa zulk Marshallplan ontworpen door de uitbreiding van de Europese Unie naar het Oosten. De migratie uit deze gebieden zal wel dra teruglopen. Maar waar blijft het Europese Marshallplan voor Afrika?

Hier is waakzaamheid geboden want de tendens is ons blind te staren op de eigen problemen. Europa besteedt gemiddeld 0,2 procent van haar bruto nationaal product aan ontwikkelingssamenwerking, en in Nederland dat als een van de weinige landen met haar 0,8 de beloofde 0,7 procent drempel haalt, gaan geregeld stemmen op om dat bedrag te verminderen en te besteden aan eigen noden. Het is niet mijn bedoeling lessen te geven, want België besteedt nog maar goed 0,4 procent van het BNP aan ontwikkelingshulp, maar ik vraag me toch af of een combinatie van immigratiestop en vermindering van ontwikkelingshulp verstandig is, laat staan: ethisch verantwoord. Het komt me voor dat het niet de profeten zijn van het groepsegoïsme die de wereld van morgen veiliger en zekerder zullen maken. Want laat ons er geen doekjes om winden: migreren is nooit een pretje en het leeuwendeel van de Afrikanen of inwoners van arme landen zou niets liever willen dan te blijven waar ze zijn. Als er maar een minimum aan toekomst was. Mee aan die toekomst helpen bouwen is onze verdomde plicht, en is daarbij ook een zaak van welbegrepen eigenbelang.

Welke maatschappelijke leiders hebben een visie op het samenleven van deze twee grote burens, Europa en Afrika? Wie leest er over Afrika of gaat er geregeld op bezoek? Terwijl China volop investeert in Afrika, bouwt Europa een jaar na jaar hogere muur, waar geen Afrikaan nog over kan. Je zou als Europeaan haast vergeten dat we honderden miljoenen Afrikaanse burens hebben. Ook daarom al verdienen de vluchtelingen in ons midden meer respect, omdat ze onze verzadigde en zelfgenoegzame regio's wekken uit hun materialistische roes, en aandacht vragen voor grote delen van de wereld die onleefbaar zijn of weinig toekomst bieden. Vluchtelingen en mensen zonder papieren zijn de nieuwe armen in een wereld zonder grenzen, die echter nieuwe muren opbouwt.

Migratie is ongetwijfeld een van de grote uitdagingen van dit derde millennium dat begonnen is, een complexe materie die veel luisterbereidheid en dialoog nodig heeft op alle niveau's. Het hoeft daarom misschien ook niet te verwonderen dat ingrijpende maatschappelijke veranderingen als migratie en multiculturaliteit de nodige spanningen en twijfels met zich meebrengen, en dat ze waarschijnlijk meer dan een generatie tijd nodig hebben om tot een serene evenwicht te komen. Roept niet elk groot en nieuw idee in de geschiedenis aanvankelijk tegenstand op? In die zin vraagt integratie een extra inspanning van alle burgers, en niet alleen van de vreemdelingen.

Anderzijds zijn er ook mensen die beweren dat een verouderend Europa immigratie

nodig heeft om zijn welvaartspeil in stand te houden. Secretaris-generaal van de Verenigde Naties Kofi Anan kaartte het probleem aan bij een bezoek aan het Europees parlement begin 2004: 'Zonder hen [de migranten] zou de gezondheidszorg onderbezet zijn, zouden veel ouders niet de huishoudelijke hulp hebben die ze nodig hebben om carrière te maken en zouden veel dienstverlenende en nuttige banen onvervuld blijven. Immigranten zijn een onderdeel van de oplossing, geen onderdeel van het probleem.' Ik denk dat hij gelijk heeft: in de 21^{ste} eeuw hebben migranten Europa nodig, maar evenzeer heeft Europa migranten nodig. Een gesloten Europa zou een poverder, armer, zwakker, ouder continent zijn. Een open Europa zal eerlijker, rijker, sterker en jonger zijn.

Hiermee belanden we bij een volgend pijnpunt in onze samenleving: het gebrek aan samen leven, aan cohesie. Paradoxaal genoeg gaat de globalisering niet gepaard met meer eenheid: nooit waren de ontmoetingskansen zo groot, maar tegelijkertijd trekken velen zich terug achter de horizon van hun eigen wereld en hun eigen gelijk. Schaalvergroting werkt maatschappelijke betrokkenheid niet noodzakelijk in de hand. Hoe meer sociale cohesie en burgerzin bewerkstelligen bij jongeren? Die vraag houdt menig opvoeder, welzijnswerker of ouder bezig. Heel wat jongeren hebben het niet gemakkelijk in de wereld van de globalisatie: er is de crisis van het gezin, heel wat ouders blijken niet in staat om moeder en vader te zijn, scholen hebben het steeds moeilijker om leraren te vinden. Maar kinderen groeien niet op zonder vaders en zonder leraren. Of vaak focust de opvoeding te veel op de elite-jongeren, maar wie voedt de jongeren van de achterstandswijken op? De sociale breuk tussen jongeren die alle kansen hebben en anderen die er geen hebben, de neiging om alleen aan zichzelf en het eigen amusement te denken, de etnische reflexen worden sterker. Tegenover de behoefte aan meer cohesie enerzijds, en het gevoel van machteloosheid tegenover de sociale en ecologische vraagstukken van onze tijd anderzijds, ben ik voorstander van initiatieven die de burgerzin en betrokkenheid van jongeren aanscherpen zoals een verplichte burgerdienst. In heel wat landen van Europa vindt de reflectie daarover momenteel plaats.

Aan ander aspect van cohesie heeft te maken met de diversiteit in onze steden. Het aanvankelijk enthousiasme in onze Europese cultuur over de multiculturele samenleving lijkt steeds meer omgeslagen in diepe scepsis over de mogelijkheid om werkelijk samen te leven in verscheidenheid. De spanningen rond de aanwezigheid van de islam in onze samenleving lopen de laatste jaren in vele delen van Europa steeds hoger op. Deze spanningen moeten volgens mij niet zozeer als een bevestiging gelezen worden van Huntington's theorie van de botsing der beschavingen, maar eerder als een teken van deficit: onze maatschappij heeft op alle niveau's waarschijnlijk te weinig geïnvesteerd in dialoog tussen godsdiensten en culturen. Waar men tijdens de 20^{ste} eeuw meewarig neerkeek op het fenomeen godsdienst dat met uitsterven bedreigd zou zijn, kunnen we in de 21^{ste} eeuw een heropbloei van de godsdiensten en de godsdienstige identiteit van mensen vaststellen, zoals de Londense rabbijn Jonathan Sacks stelt. De uitdaging

hierbij is om op een intelligente manier identiteit en openheid met elkaar te verbinden, nu de roep naar sterkere affirmatie van de eigen identiteit in vrijwel alle godsdiensten sterker wordt. Men spreekt in onze gewesten over het onaangepast gedrag van bepaalde moslims, en vindt dat de islam niet thuishoort in onze cultuur. Maar wat is onze cultuur, onze identiteit en onze eigenheid? Is die niet meervoudig? Ad Verbrugge zegt het in zijn *Tijd van onbehagen* als volgt: “Toch is het laatstelijk veel besproken ‘drama van de multiculturele samenleving’ mijns inziens slechts een aspect van het eigenlijke drama dat zich in Nederland en het Westen voltrekt, namelijk het drama van het cultuurverlies. De samenhang tussen beide drama’s is in wezen eenvoudig: een samenleving die door haar cultuurverlies zelf desintegreert, kan moeilijk de voorwaarden scheppen voor integratie van allochtone bevolkingsgroepen.” Waar staan wij wereldwijd voor en wat willen wij verdedigen?

Er bestaat een tendens om de westerse cultuur vooral in contrast met de wereld van de islam te begrijpen. Daarbij wordt teruggegrepen op bepaalde waarden van de verlichting. Een interessante en moedige bijdrage tot het debat over de stigmatisering van de islam vinden we bij de Nederlandse rabbijn Awraham Soetendorp, die in een interview met *nrc-Handelsblad* van december 2004 spreekt over ‘islamofobie’ vanuit zijn ervaring met het antisemitisme: “We weten dat stigmatisering tot paniek leidt en ten koste gaat van de cohesie in de samenleving. Als de islam echt vrede- en levensbedreigend is, zoals steeds vaker wordt gesuggereerd, dan praten we over 1,2 miljard mensen. Als die het allemaal op ons en op de democratie gemunt hebben, gaan we eraan. Dit apocalyptische beeld van de islam is van elke realiteitszin en van elk fatsoen ontdaan. (...) Het leven als jood leert ons, door de geschiedenis heen, dat als wij worden aangevallen, niet alleen de joden worden aangevallen, maar dat het altijd gaat om de rechten van de mens. De stigmatisering van de islam is niet alleen een bedreiging voor de moslims, maar voor de kwaliteit van de samenleving als geheel.” Het idee van een sterk blok wordt bevorderd door de zwakheid van de eigen cultuur, die door toenemend individualisme en secularisering steeds verder verbrokkelt.

Een belangrijk element in het samenleven in diversiteit is de interreligieuze dialoog. Paus Johannes Paulus II speelde een unieke maar vaak miskende voortrekkersrol in de ontmoeting tussen culturen en godsdiensten. Het is een van de grote verdiensten van zijn pontificaat dat het de katholieke kerk behoedde voor de identiteitsreflex die zoveel godsdiensten de laatste decennia beleven, en voor de exclusieve identificatie met de westerse cultuur. Hij stond voor een sterk christendom, dat echter niet gesloten is of vijandig voor de andere. In 1986 al, nog voor het einde van de koude oorlog en de val van de Berlijnse muur, riep hij de grote wereldgodsdiensten in Assisi samen rond wat hen allen verenigt: het koesteren van de waarde van de vrede, en de spirituele dimensie van het gebed. Bidden voor vrede dus. Terwijl de media het beeld verspreiden dat godsdienst een bron van geweld en oorlog is, leerde Johannes-Paulus II alle gelovigen en mensen

van goede wil om godsdienst te zien en te beleven als bron van vrede, want elke godsdienst bezit een kracht tot vrede. De Sint-Egidiusgemeenschap zette deze profetische intuïtie elk jaar in een andere stad verder, zodat de interreligieuze dialoog ondertussen tot een deel van de spiritualiteit van Sant'Egidio kan worden gerekend, ook in het dagelijkse leven in onze Europese steden. Voorbeelden hiervan zijn de fakkeltocht die in verschillende Europese steden jaarlijks in samenwerking met de joodse gemeenschap de deportatie van joodse medeburgers uit de stad gedenkt en die is uitgegroeid tot een belangrijk moment van joods-christelijke dialoog. Ik denk ook aan de *Iftar* die in heel wat gemeenschappen tijdens de ramadanmaand aan de moslims van de stad wordt aangeboden, als geste van waardering en respect. Of het intergenerationeel project, waarbij allochtone jongeren autochtone bejaarden ontmoeten, helpen, en samen feesten, in verschillende probleemwijken. Of de 'dialoog' tussen een priester, een imam en een rabbijn – die recentelijk te boek werd gesteld – die de gemeenschap in Antwerpen lanceerde als antwoord op de samenlevingsproblemen. Eenzelfde gesprek organiseerden we begin 2005 in Amsterdam als antwoord op de spanningen na de moord op Theo Van Gogh, samen met minister Ernst Hirsch Ballin. De dialoog beklemtoont dat de grote godsdiensten de roeping in zich dragen om tot het hart van de mensen te spreken en het op te voeden tot vrede. Wat begon met een *aggiornamento* van het conciliedocument *Nostra Aetate*, kan inmiddels tot een verworvenheid van de Katholieke Kerk gerekend worden, nu ook Paus Benedictus de dialoog met de andere godsdiensten prioritair beschouwt.

De dialoog als instrument voor vreedzaam samenleven: dit houdt niet in dat je de ogen sluit voor moeilijkheden. Fundamentalismen allerhand willen de polarisatie in de hand werken, om te bewijzen dat de clash of het geweld de enige mogelijke uitweg zijn. Een intelligente dialoog, die op lange termijn kan kijken en de hoop kan bewaren, vergt een gelovig hart dat open staat voor het visioen en voor de profetie, en dat is meteen mijn laatste pijnpunt. Mij lijkt dat ons Europese continent behoefte heeft aan een maatschappelijk leiderschap dat op een spirituele manier onderbouwd is, meer dan op een technisch-strategische. Steeds meer mensen lijken het gemis en de eenzaamheid aan te voelen van een wereld zonder God, en dus zonder droom of visioen. Mij lijkt dat we als Europeanen onze verantwoordelijkheidszin moeten hervinden, door te leven voor de anderen. De spirituele leegte die Europa momenteel kenmerkt, geeft ons de illusie dat we aan slagkracht zullen winnen door materiële sterkte of door agressieve zelfbevestiging. Maar innerlijke weerbaarheid en sterkte komen paradoxaal genoeg voort uit de keuze voor armoede en eenvoud.

Het komt me voor dat we de laatste jaren veel gediscussieerd hebben over de christelijke waarden, het joods-christelijke erfgoed van Europa, maar moeten we ook niet teruggaan naar de herontdekking van de eenvoud van Jezus' evangelie? Want toch

blijft de grote Vreemde van onze tijd aankloppen, echter zonder zich op te dringen. Moeten wij niet opnieuw naar Hem luisteren en van Hem, die onze Vader is, leren? De dimensie van het gebed mag daarom niet vergeten worden wanneer we spreken over ons maatschappelijk leiderschap als christenen in onze tijd. Het gebed wordt in Sant'Egidio als een zwakke kracht beleefd, het is het wapen van de armen. Overal waar een gemeenschap van Sant'Egidio bestaat, staat het avondgebed, een korte vesperdienst in een centrale kerk in de stad, centraal: in Rome in de mooie basiliek van Santa Maria in Trastevere, in Antwerpen, maar ook in Cuba en Indonesië. De gemeenschap wil met haar gebed de kracht die uitgaat van het evangelie beleven in de geschiedenis en de actualiteit, te midden van de vragen, de verwachtingen en de problemen van de mensen van deze tijd. Meer dan ooit kun je vandaag een overtuigd christen zijn en openstaan voor, dialogeren en samenwerken met andere godsdiensten en humanisten.

Het is treffend dat het evangelie spreekt tot de bange, onzekere mensheid: 'Vrees niet, kleine kudde' (Lc 12,32). Mijn ervaring is dat de ontmoeting met het evangelie ons van onze angst bevrijdt, en ons de moed geeft om onze veranderende wereld met liefde en medelijden te bekijken.. In zijn mooie encycliek *Deus caritas est* roept Benedictus XVI de christenen op om het meest specifieke in hun dienst aan de naaste nooit over het hoofd te zien: "de liefde die altijd nodig zal zijn, ook in de meest rechtvaardige samenleving. De liefdevolle persoonlijke aandacht" is voor de paus "een wezenlijke behoefte van elke mens die de verzorgingsstaat niet kan geven." De barmhartigheid en de liefde zijn onontbeerlijke elementen van een maatschappelijk leiderschap in tijden waarin dicht bij het materiële alles overheerst en waarin ook de zorg voor de naaste verkoelt onder een doorgedreven technisch-manageriële institutionalisering, en in tijden van globalisering die onze complexe wereld voor nieuwe uitdagingen stelt. Er is geloof en herbronning nodig om met verantwoordelijkheidszin op de kruispunten van de geschiedenis te staan en om de toekomst hoopvol tegemoet te zien.

Tien noties bij leiderschap

Zoektocht naar de morele dimensie van maatschappelijk leiderschap



Dick den Bakker

Inleiding

“Wat geeft betekenis aan je werk, welke hogere doelen dient het? Iets moois maken, rijk worden, de wereld verbeteren, iets betekenen voor een ander?”

Het zijn enkele vragen uit een zgn. GoNoGo-test, die ik onlangs op internet tegenkwam. De test dient er voor om te zorgen dat je weer passie in je werk krijgt en je uit de maandagochtenddip kunt komen zonder dat je direct van baan hoeft te veranderen.

De vragen geven wellicht de grootste verandering aan die er de oorzaak van is dat er in toenemende mate om een ander type leiderschap gevraagd wordt: Een medewerker wil weten wat de zin is van zijn werk. Hij doet zijn werk niet meer – alleen – om brood op de plank te hebben voor zichzelf en eventueel zijn gezin. Nee, het zou zo moeten zijn dat als zij of hij op een verjaardag aan een mede-gast zachtjes vertelt bij welk bedrijf zij

of hij werkt en wat de inhoud van de werkzaamheden zijn, de gehele kamer stilvalt. Iedereen kijkt haar of hem met grote ogen aan. En dan opeens, alsof het ingestudeerd is, roept iedereen uit: “Wat? Fantastisch! Werk je bij dát bedrijf? Geweldig!”

Trots zijn op je werk, luisteren naar je baas – wie dat dan ook is – omdat je de zin van wat hij of zij vraagt begrijpt en onderschrijft. Of andersom: als leidinggevende mensen inspireren omdat je dit voor hen onder woorden kunt brengen – wie herkent dit niet of wil dit niet?

Wel komt dan direct de vraag aan de orde wat die zin is, die richting aan je werk en aan je leven kan geven. En is dan alles goed waaraan je zin kunt ontleen?

Toen ik enige jaren geleden een masteropleiding voor bovenschools management volgde kwamen deze vragen naar de moraliteit van je leidinggevende functie niet aan de orde. Het viel me pas achteraf op. Het was op een zondagmiddag dat ik toevallig terechtkwam in een uitzending van IKON-live, waarin Herman Wijffels sprak over nieuwe vormen van leiderschap. Hij kaartte het concept van *Servant Leadership* aan van de Amerikaan Robert Greenleaf. Dienend leiderschap – een wonderlijke tegenstelling, maar het intrigeerde me direct.

Niet lang daarna ben ik bij de Besturenraad gaan werken, de organisatie van het christelijk onderwijs. Deze organisatie zette in 2005 als één van de zes nieuwe strategische doelen voor de komende jaren het thema ‘moreel leiderschap’ op de agenda.

Het zijn zomaar wat impulsen, die ertoe hebben geleid dat ik op zoek ben gegaan naar de betekenis van moreel leiderschap. Over deze zoektocht binnen mijn eigen ervaringen en in de literatuur schreef ik een boekje en graag neem ik u vandaag tijdens dit congres op hoofdlijnen mee op deze zoektocht.

Overigens: als ik het vandaag over leidinggevende of moreel leiderschap heb, dan gaat het mij niet alleen om de functie van leidinggevende. Van een leraar of een kamerlid of een verpleegkundige of een omroepmedewerker of van wie dan ook wordt moreel leiderschap gevraagd.

Mijn zoektocht startte eigenlijk heel impulsief, zomaar ‘s avonds thuis op de bank, toen ik me bedacht dat als het gaat om een moreel richtsnoer voor je handelen de Tien Geboden belangrijk kunnen zijn. Zouden deze geboden ook richtinggevend kunnen zijn voor het handelen van een leidinggevende, zo vroeg ik me af? Ik moet u zeggen dat ik tot mijn eigen verbazing binnen de kortste keren een tiental associaties had bedacht en ik snel naar mijn computer ben gelopen om ze te noteren en niet te vergeten.

Het zijn deze tien persoonlijke associaties, waarmee ik zo dadelijk mijn bijdrage aan dit congres wil beëindigen.

Zowel daarin als in het volgende wat ik u zal vertellen, speelt het onderwijs als de achtergrond van mijn werkzaamheden een belangrijke rol. Ik ga er vanuit dat u zelf de vertaling naar uw eigen werksituatie wel zult maken.

Denkmodel

Ik vraag mij dus af wat de betekenis is van moreel leiderschap. Als je deze twee termen in Google intypt, kom je nogal wat spraakmakende personen tegen die tijdens een toespraak op een of ander congres een oproep doen om moreel leiderschap te tonen. Men vindt dat Balkenende dit moet tonen of de bestuurder van ABN-AMRO.

Wat me opvalt is dat er meestal niet wordt aangegeven wat er dan precies bedoeld wordt. Ik denk dat men vaak oproept tot wat ik maar moralistisch leiderschap noem. Dat betekent dat iemand een morele keuze moet maken of daartoe moet oproepen, een morele keuze die waarschijnlijk dient overeen te komen met wat de spreker zelf vindt. Men legt dan de eigen normen aan de ander op.

Dat is niet wat ik met u wil zoeken. Ik ben op zoek naar de betekenis van *moreel* leiderschap. Ik wil u daartoe mijn denkmodel voorleggen, dat kan helpen om een persoonlijke invulling te geven van wat moreel leiderschap voor u zelf in kan houden. Als voorbeeld laat ik soms zien, hoe ik dit zelf invul, maar dit is niet meer dan een voorbeeld. Ik hoop dat ik u kan stimuleren om zelf tot een invulling te komen.

In mijn denkmodel maak ik onderscheid in een drietal niveaus: Waaruit?, Hoe? en Waartoe?:

Bij *waaruit* gaat het me om de vraag waaruit, uit welke bron, je inspiratie ontleent om als leidinggevende werkzaam te zijn. Wat zijn je eigen drijfveren en motieven?

Bij de *hoe*-vraag gaat het om de manier waarop je leiding wilt geven?

En de vraag naar het *waartoe* van je werkzaamheden geeft invulling aan het thema van dit congres, waarin we nadenken over maatschappelijk leiderschap.

In dit model kom ik dan tot een invulling van moreel leiderschap op een drietal niveaus, t.w. inspirerend leiderschap (waaruit), integer en dienstbaar leiderschap (hoe) en duurzaam of maatschappelijk leiderschap (waartoe).

Graag verken ik deze drie niveaus nader met u.

Inspirerend leiderschap

Bij dit eerste niveau van leiderschap in mijn denkmodel gaat het om de volgende vragen: Wat zijn je eigen drijfveren in je leidinggeven en op welke manier kun je anderen inspireren?

Als het gaat om de eerste vraag, de vraag naar je eigen drijfveren, kom je terecht bij datgene wat voor je zelf de bron is van je bestaan. Als ik daar voor mij zelf over nadenk, speelt het begrip Vertrouwen voor mij een belangrijke rol.

Vertrouwen, als gekregen van God. Als een soort basisgevoel van veiligheid in je bestaan. Zoiets in de trant van je naam geschreven in een handpalm, een adelaar die zijn jong opvangt, weten dat het altijd goed komt ook al gaat het niet goed.

Voor mij kwam dit voor het laatst scherp naar voren toen mijn jongste zoon een jaar geleden uitgezonden werd naar Uruzgan in Afghanistan. Als je met een jongen van 23 jaar een lijst moet invullen met vragen over hoe hij begraven wil worden als er wat gebeurt: met of zonder militaire eer. Dat is toch ongewoon? Dan komt het erop aan.

En dan dat bijzondere gevoel, dat gevoel van wat er ook gebeurt: het komt goed, ook als het niet goed zal gaan. Die vorm van vertrouwen, of zeg maar geloven in een God die je niet in de steek laat, vormt voor mij een bron van waaruit je leeft en werkzaam wilt zijn.

Naast het van God verkregen vertrouwen speelt voor mij het vertrouwen dat je van mensen uit je omgeving krijgt. Zowel in je gezin als in je werk. Tot voor enige jaren geleden werkte ik in het basisonderwijs in de plaats waarin ik nog steeds woon. Onlangs wilde ik een zebra oversteken, toen ik aan de overkant van de straat een aantal opgeschoten jongelui zag staan. Uit 'veiligheidsoverwegingen' keek ik ze maar niet aan. Op een gegeven moment zag ik wel dat een drietal jongens zich losmaakte uit het groepje en naar mij toe kwam lopen. Enigszins onrustig liep ik door, totdat één van de jongens riep: "Hallo meester!" Die ervaring, het vertrouwen dat spreekt uit het feit dat zo'n niet meer herkenbare puber met jeugdpuistjes het de moeite waard vindt om zijn maten even in de steek te laten om zijn vroegere meester gedag te zeggen. Tja, daarvoor is het toch meer dan de moeite waard om – ook als man – een opleiding aan de pabo te gaan volgen, lijkt me.

Op deze manier speelt vertrouwen een rol als bron in mijn leven en leidinggeven, zowel als het gaat om het van God gekregen als het van mensen gekregen vertrouwen.

Als het gaat om de vraag hoe je als geïnspireerd leidinggevende zelf ook inspirerend kunt zijn, speelt dat vertrouwen eveneens een belangrijke rol. Durf je als leidinggevende te vertrouwen in de mensen met wie of voor wie je werkzaam bent? Durf je in hun competentie om iets goed uit te voeren te vertrouwen? Dat is wel één van de moeilijkste aspecten van leidinggeven, vind ik. Soms had ik de idee dat ik als bovenschools directeur in het basisonderwijs problemen op moest lossen die er niet zouden zijn als ik een bepaalde taak zelf uitgevoerd zou hebben. Kun je wel blijven vertrouwen in het kunnen van anderen als keer op keer blijkt dat iemand het niet kan of dat het niet lukt?

Soms wordt er wel eens tegen mij gezegd als ik hierover spreek, dat moreel leiderschap, vertrouwen en dat soort woorden meer, prachtig klinken, maar dat het niet werkt als je in moeilijke situaties terecht komt. Zelf ben ik niet geneigd om hier bevestigend op te antwoorden. Ik weet niet hoe u daarover denkt, maar volgens mij komt het er juist in moeilijke situaties op aan om te laten zien waar je als leidinggevende echt voor gaat: wil je vanuit vertrouwen werken of wordt wantrouwen – met daarmee een veel te vergaand systeem van planning en controle, van beheersingsmaatregelen en bureaucratisering, van tijdsverantwoording tot op de minuut – wordt wantrouwen je leidende handelingsmotief?

Maar hoe dan als het met een medewerker niet goed gaat? Dan kún je die medewerker toch niet blijven vertrouwen? Dan moet je toch vervelende maatregelen nemen? Dat is natuurlijk zo, maar volgens mij kun je er dan nog naar streven om in je wijze van optreden een grote mate van betrouwbaarheid te laten zien. Hoe moeilijk dat ook is.

Zelf had ik als algemeen directeur de idee dat het vertrouwen dat ik aan mijn schooldirecteuren gaf een voorbeeld zou zijn voor hen zodat zij weer vertrouwen aan leraren geven. En zelfs hoopte ik dat daardoor de leraren vanuit vertrouwen met hun leerlingen om zouden gaan. Dat motiveerde mij als algemeen directeur om mijn werk te doen, dat soms erg ver van het primaire proces van het lesgeven afstond.

Wat het gevolg zou zijn als ik vanuit wantrouwen mijn werk zou doen – de verziekte sfeer, het ontwijkende en sociaal wenselijke gedrag, je moet er niet aan denken dat in zo'n sfeer jonge mensen op zouden groeien.

Naast het werken vanuit vertrouwen heb ik veel geleerd van de Regel van Benedictus, waarvan volgens mij de kern is dat het gaat om aandachtig luisteren. Een leidinggevende die kan luisteren, als een arts die ausculteert – dat wil zeggen met een stethoscoop je longen beluistert – daar gaat het me dan om. Na het luisteren rustig nadenken en uiteindelijk met een oplossing komen.

Vooraf dat nadenken spreekt me aan in Benedictus. Zelf meende ik tot voor kort dat ik als leidinggevende zo snel mogelijk een oplossing moest geven als er tijdens een bespreking iets naar voren kwam of als een medewerker mij wat voorlegde.

Nu neem ik veel meer de vrijmoedigheid om te zeggen dat ik even wil nadenken, het wil overwegen. Een dag, een week, om daarna met een oplossing te komen.

Volgens mij is dat voor medewerkers inspirerend, althans ik ervaar dat zelf wel, als ik merk dat een leidinggevende nadenkt over wat je zegt en het meeneemt in een oplossing. Niet dat iedereen overal over mee moet kunnen praten of dat het alleen goed is als jouw oplossing wordt gekozen, maar wel dat je merkt dat je mening er toe doet. Dat er met aandacht naar je geluisterd is. Als dat gebeurt, loop je met een blij gevoel de kamer van je baas uit.

Aandachtig en resultaat gericht luisteren is volgens mij een belangrijke manier om een inspirerend leider te zijn.

Integer en dienstbaar leiderschap

Nadat ik met u een aantal aspecten heb verkend over het eerste niveau uit mijn denkmodel voor moreel leiderschap neem ik u nu graag mee naar het tweede niveau. Daarin staat de vraag centraal op welke manier je leiding wilt geven. Welke waarden zijn voor je van belang? Voor mij zijn dat de waarden integriteit en dienstbaarheid.

Vandaag licht ik daar het dienstbaar leiderschap uit. Ik moet u eerlijk zeggen dat

ik – ik vertelde dit al eerder – aanvankelijk geraakt werd door het door Greenleaf ontwikkelde model van *Servant Leadership*. Toch heb ik even overwogen om dit aspect van leiderschap te laten vallen.

Laat ik u eerst iets over dit leiderschapsmodel vertellen. In dit model vinden we twee bijna tegenstrijdige aspecten van leiderschap: dienen en leiden.

Het gaat bij dienstbaarheid om een bepaalde manier van leidinggeven, die niet ten gunste van jezelf maar ten gunste van je bedrijf of – gelet op de focus van vandaag – als dienst die aan de samenleving wordt vervuld. Robert Greenleaf hanteert een eenvoudige test om na te gaan of je je als leidinggevende dienstbaar opstelt: je bent volgens hem namelijk een dienend leider als de medewerkers die je dient groeien als persoon doordat ze gezonder, wijzer, vrijer en zelfstandiger worden en zich zelf ook dienstbaar gaan opstellen.

Zijn concept wordt gekenmerkt door een tiental karakteristieken. Een aantal daarvan spreekt mij persoonlijk aan, zoals bijvoorbeeld de gedachte dat een dienend leider in staat is tot ‘heel maken’. In elke organisatie werken mensen die beschadigd zijn door het leven. En in het onderwijs zitten zelfs al jongeren, die heel wat hebben meegemaakt, hoe jong ze ook zijn. Mensen en jongeren, die gebeurtenissen hebben meegemaakt die voor hen belemmerend zijn om goed te kunnen functioneren. Een dienend leider is in staat om deze mensen vernieuwd uitzicht te geven, hen weer op hun benen te laten staan, zich weer mens te voelen.

Naast deze karakteristiek spreekt mij het punt ‘Bouwen aan gemeenschap’ aan: dit betekent dat je als dienend leider vorm geeft aan een organisatie waarin mensen opgenomen zijn en daardoor zin ervaren in hun werkzaamheden.

Het zijn echter ook juist deze karakteristieken en de uitwerking daarvan waarmee ik mijn reserve ten aanzien van het concept dienstbaar leiderschap wil verklaren. Wat ik namelijk regelmatig merk is dat het aspect ‘dienstbaar zijn’ soms belangrijker wordt gevonden dan het aspect ‘leidinggeven’. Directeuren die zeggen dat ze toch dienstbaar dienen te zijn aan hun organisatie en dientengevolge geen leiding geven als het noodzakelijk is. Het dienstbaar zijn bij wijze van spreken als schaamlap gebruiken om niet te doen waarvoor ze zijn aangesteld: leidinggeven.

Het is Jim Collins die heeft onderzocht welke kenmerken een effectief leider heeft: Zo’n leidinggevende heeft volgens hem een bescheiden persoonlijkheid. Als hij gepensioneerd is en met zijn vrouw op zijn balkon zit en in de verte de contouren van zijn vroegere – door hem groot geworden – bedrijf ziet liggen, zegt hij ‘Dat ik daar heb mogen werken!’

Zo iemand geeft geen leiding ten gunste van zichzelf doch ten behoeve van de organisatie. Echter daarnaast heeft een dergelijke Niveau-5-leider ook een sterke persoonlijke wil. Zij of hij is zelfs in staat om haar of zijn eigen broer te ontslaan als dit in het belang is van het bedrijf.

Daar gaat het volgens mij om: dienstbaarheid én leidinggeven.

Dat dienstbaarheid soms zo eenzijdig benaderd wordt, heeft wellicht te maken met onze calvinistische achtergrond, want gezegd moet worden dat het concept dienstbaar leiderschap wel aanspreekt. Zeker binnen het christelijk onderwijs, waarvoor ik werkzaam ben. Maar ik neem aan dat u dit zelf ook wel herkent in de organisatie waar u werkt.

Daarnaast heeft het begrip dienstbaarheid bij sommigen zelfs de connotatie van ‘slaafsheid’ en wekt daarom direct allergische reacties op.

Zeker na het lezen van de twee boeken van Khaleid Hoesseini – waaronder *De Vliegeraar* – tijdens mijn zomervakantie ben ik er van overtuigd dat ‘dienstbaarheid’ als waarde voor de invulling van leiderschap van groot belang is. Maar dan heeft dit begrip dienstbaarheid wel een ijkpunt buiten onszelf nodig. Want ook dat is een kanttekening die ik bij dienstbaarheid heb: Ik zie nog in december 1989 de ongelovige ogen van het echtpaar Ceaușescu tijdens hun schijnproces. Ze waren toch zo goed, zo dienstbaar aan hun volk geweest. En in de boeken van Hoessini lees je hoe leidinggevers in Afghanistan en mannen in hun Afghaanse gezinnen hun macht misbruiken, maar denken dat ze het beste voor hun land of hun gezin over hebben. Hun onderdanen of hun vrouwen mogen maar wat dankbaar zijn dat zij er als mannen zijn, vinden ze.

De noodzakelijk buiten jezelf liggende norm voor dienstbaarheid heb ik in de Bijbel gezocht en met name in de Tien Geboden, die ik zo dadelijk dus zal laten zien. Daarmee kan volgens mij worden voorkomen dat dienstbaarheid tot een al te slaafse houding leidt. Een houding waarbij een leider zijn macht negeert. Óf juist tot een vorm van machtsmisbruik leidt. Beiden onder het mom van dienstbaarheid.

Macht heeft de norm van dienstbaarheid – dienstbaar aan de mensen in je organisatie, aan de organisatie zelf én aan de samenleving – blijkaar heel hard nodig.

Duurzaam of maatschappelijk leiderschap

Daarmee ben ik gekomen aan mijn derde punt van vanochtend. Ik nam u mee op mijn zoektocht naar de betekenis van moreel leiderschap en vertelde u over een aantal waarden die daarin voor mij een rol spelen: Bij inspirerend leiderschap ging het mij om vertrouwen en om luisteren.

Bij de wijze waarop je leiding wilt geven heb ik met u stilgestaan bij de waarde dienstbaarheid.

Als je kijkt naar veel leiderschapstrainingen, dan valt op dat managers het waarderen om zich af en toe eens in bijvoorbeeld een klooster terug te trekken en dan na te denken over wat hen inspireert en wat hun drijfveren zijn. Misschien heeft u zo’n spirituele bijeenkomst zelf ook wel meegemaakt.

Daarnaast besteden veel managementopleidingen aandacht aan de wijze waarop je leiding wilt geven en velen van u zullen de bekende vragenlijstjes, die uitmonden in wat

voor type leider je bent wel kennen.

Voor mij zelf was het een ontdekking om te bemerken dat je het bij deze twee niveaus niet kunt laten. Dat juist de vraag naar het waartoe van cruciaal belang is en richting geeft aan je stijl van leidinggeven en eigenlijk je hele leven. Deze vraag naar het waartoe legt de verbinding met de antwoorden op de waaruit- en de hoe-vraag. Als het vandaag over maatschappelijk leiderschap gaat, is dat misschien wel de kern van wat ik u voor wil houden: dat we bij het antwoord op wat maatschappelijk leiderschap is de verbinding leggen met wat ons drijft in het leven en welke waarden we dan van belang vinden.

Was dat dan weg bij mij zelf, de vraag naar het waartoe? Nee, dat zeker niet. Echter ik merkte wel dat het bij mij teveel impliciet aanwezig was. Laat ik dit aan de hand van het volgende uitwerken:

Toen ik directeur van een basisschool was vond ik mijzelf al een goede leidinggevende als de individuele leerlingen en leraren op mijn school tot hun recht kwamen. Als de leerlingen zich veilig en geborgen voelden, als er goed voor hen gezorgd werd. Als leraren zich gewaardeerd wisten en het fijn vonden om op de school te mogen werken.

Nog iets belangrijker vond ik het als mijn school in de wijk waarin hij stond een goede naam had. Nog herinner ik mij die ouder – en het was er maar één in al die jaren, dus ik hoop niet dat u vindt dat ik opschep – die op een gegeven moment zei: “Dick het gaat niet altijd allemaal goed op je school, maar ik weet dat ik als ouder bij jou of bij de leraren terecht kan en dat het dan wel goed komt!”

Kijk, als je zo als school bekend staat, of als organisatie in bijvoorbeeld de gezondheidszorg of als politieke partij of als omroep, dan heb je volgens mij iets bereikt. Dan hebben de begrippen vertrouwen en luisteren handen en voeten gekregen.

Toch is dit volgens mij als moreel doel van je eigen functioneren of dat van je organisatie niet voldoende. Het heeft uiteindelijk ook niet zoveel effect als je je alleen richt op het individu of je organisatie. Het is dan te intern gericht.

Het echte morele doel van een organisatie, van een leidinggevende, van een leraar of welke medewerker dan ook komt in zicht als je je richt op je bijdrage op regionaal of landelijk niveau. En dan hebben we het over maatschappelijk leiderschap. Als je in de omgeving waar je werkzaam bent een bijdrage levert aan het vreedzaam samenleven van mensen en daarmee een bijdrage levert aan het maatschappelijk samenleven op nationaal en wellicht wel internationaal niveau.

Een voorbeeld van zo'n bijdrage wil ik u niet onthouden. Het betreft een uitwisselingsproject tussen witte basisscholen in Bergschenhoek, het dorp ten noorden van Rotterdam waar ik woon, en enkele zwarte basisscholen in het centrum van Rotterdam. Klassen met jonge kinderen die regelmatig met elkaar corresponderen en één keer per jaar bij elkaar op bezoek gaan. Ze hebben dan een gezamenlijke schooldag

met een rekenles, gymnastiek en een viering. Ouders gaan mee op bezoek. Zo zijn onlangs de Nederlandse ouders mee geweest naar de moskee in Rotterdam en is afgesproken dat de volgende keer de allochtone ouders een bezoek aan de kerk in het dorp zullen brengen. Het wordt daarmee een soort 'jouw school mijn school'- opzet. Als ik dan vervolgens hoor dat deze kinderen niet meer spreken over het feit dat iemand Marokkaan, Turk, Nederlander of Surinamer is maar over het feit dat iemand goed kan voetballen of niet en dat ze met elkaar mailen en afspraakjes maken in een zwembad halverwege beide plaatsen, dan heb ik de idee dat er een begin is gemaakt om het wantrouwen tussen mensen in ons land te verminderen. Hoe kleinschalig dan ook. En het zal ook niet bij alle leerlingen zo zijn. Maar toch.

In de afgelopen jaren heb ik verschillende keren aan ouders, bestuurders of personeelsleden in het onderwijs de volgende vraag voorgelegd en ik stel hem vandaag ook aan u: Wat ziet u gebeuren in uw plaats, uw regio, in Nederland of misschien ook wel in Europa of de wereld waar u zich zorgen over maakt of waarvan u denkt: daar moeten we iets aan doen? Daar moet ik de kinderen op voorbereiden zodat ze als gelukkige mensen kunnen participeren in onze maatschappij? Of: Daar moet ik met mijn organisatie mee aan de slag. En ik voeg daaraan toe: En als u dat heeft bedacht, wat ziet u dan als de meerwaarde van het feit dat u een christelijke organisatie bent?

Weet u welke antwoorden ik krijg in het onderwijs? Men maakt zich zorgen om het toenemende individualisme, om het wantrouwen tussen bevolkingsgroepen, om het materialisme van 'I want it all and I want it now', ook bij zichzelf. Met eigenlijk als centraal thema het verlies aan waarden en normen.

Van de christelijke school verwachten deze mensen dat we kinderen geborgenheid bieden, zodat ze zich – nu en later – veilig voelen in deze samenleving. Dat we goed voor hen zorgen, en dan op een manier die overeenkomstig de Bergrede het 'meer dan het gewone' overstijgt. Dat we ze bijbelverhalen vertellen als tegengeluid tegen het negativisme in onze samenleving. Dat we hen een open houding naar medelanders met een andere cultuur of godsdienst bijbrengen. Dat de school een plek is waar mensen met respect met elkaar omgaan en waar bijbelse waarden als naastenliefde en vergeving gepraktiseerd worden. Opdat hun kinderen leren op deze manier het vreedzaam samenleven van mensen te bevorderen.

Als dat zo is, dan kun je als christelijke school niet stil blijven staan bij de vraag hoe christelijk je school nog kan zijn in deze geseculariseerde samenleving. Die vraag is dan veel te veel intern gericht. Nee, dit vraagt naar de wijze waarop je als christelijke school present wilt zijn in de samenleving, welke betekenis je wilt hebben, wat de zin is van je bestaan.

Aan het eind van mijn bijdrage wil ik de bovengenoemde vraag nog wat aanscherpen. En ik wil u meenemen naar het Nederland, zoals dat er over twintig, dertig jaar uitziet. Wilt u zich daar eens een voorstelling van maken? Mijn vraag is dan de volgende:

Wanneer zou u trots zijn op de bijdrage van uw – christelijke – organisatie aan deze toekomst? Let wel, dit is geen exclusieve vraag voor christelijke organisaties. Ik zeg altijd maar dat ook het openbaar onderwijs of andere organisaties zich deze vraag ook kunnen stellen, maar ik werk nu eenmaal voor het christelijk onderwijs en vandaag zijn we als christelijke organisaties aanwezig.

Soms denk ik wel: het is een beetje een rare vraag. Maar hij intrigeert mij steeds meer. Als ik werkelijk geloof en vertrouw dat er een God is. Als ik vanuit dit vertrouwen leiding wil geven of mens wil zijn. Als ik wil proberen goed te luisteren naar wat er aan de hand is en daar wat mee wil doen? Als ik met liefde voor de samenleving mijn werk wil doen? Als ik het van belang vind om op een integere manier dienstbaar te zijn aan de samenleving? Als dat er allemaal werkelijk toe doet, als ik dat voor mijzelf en voor mijn organisatie belangrijk vindt, wat heeft Nederland er over enkele tientallen jaren dan van gezien?

Of vindt u dit een te softe voorstelling van zaken, die je in de kerk of hier op dit congres wel met elkaar kunt delen, maar die in de harde samenleving geen schijn van kans maakt; vindt u dit veel te naïef?

Of komt het er misschien juist nu op aan, als het moeilijk is, als het wantrouwen in de samenleving groot is?

Zijn we er klaar voor, voor deze vorm van maatschappelijk leiderschap?

Het is misschien niet helemaal correct naar u toe, maar ik wil u met deze vragen toch wat laten zitten. We hebben nog een hele middag, waarin wellicht naar antwoorden gezocht kan worden.

Tot slot wil ik ter afronding doen wat ik aan het begin heb beloofd, dat ik u mijn tien noties bij leiderschap presenteer. Ik vertelde u al dat deze tien noties associaties zijn op de Tien Geboden. Wellicht dat u ze zult herkennen. Het zijn persoonlijke noties, die ik u graag meegeef in de hoop dat u wordt gestimuleerd om er voor u zelf over na te denken.

Tien noties bij leiderschap

1. Authentiek *Wees authentiek.* Blijf als leider dicht bij jezelf, speel geen spelletjes, durf jezelf kwetsbaar op te stellen, sta open voor anderen.

2. Dienstbaar *Maak van jezelf geen god.* Laat het leiderschap niet om jezelf draaien. Het gaat om dienstbaarheid aan de medewerkers in je organisatie, gericht op de kwaliteit van goed onderwijs aan jonge mensen als bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij als geheel.

3. Betrokken *Misbruik geen macht.* Weersta de verleiding om te beslissen zonder anderen. Stel er een eer in om je medewerkers betrokken te laten zijn bij belangrijke veranderingen.

4. Bezinning *Neem tijd voor bezinning.* Handel niet impulsief, maar neem afstand. Staars eens uit het raam met het bordje 'Niet storen' op je deur. Neem niet elk weekend een tas vol werk mee naar huis. Verwacht dit ook niet van anderen in je organisatie.

5. Eerbied *Toon eerbied voor je voorgangers.* Ga niet in op berichten over je voorgangers. Zij deden zo goed mogelijk wat nodig was in hun tijd, zoals jij dat in jouw tijd zult proberen. Door daar respect voor te hebben, geef je aan hoe je tegen de inspanningen van anderen en van jezelf aankijkt.

6. Luisteren *Luister naar anderen.* Luister naar anderen in je omgeving. Het is van belang tegenspraak te waarderen en zo nodig te organiseren. Maak anderen niet monddood, kwets niemand.

7. Betrouwbaar *Wees betrouwbaar.* Wees zorgvuldig in je contacten en relaties met anderen. Maak niet kapot wat anderen met zorg hebben gerealiseerd, ook als je vindt dat het veranderd moet worden.

8. Inspiratie *Wees zelf inspirerend.* Inspireer mensen door te laten zien wat jou zelf inspireert, waar je voor gaat, wat je voor ogen hebt en wat jezelf motiveert om in je organisatie te werken. Doe een ander niet na, maar zeg wat je zelf vindt.

9. Integer *Wees integer.* Zeg wat je doet en doe wat je zegt, wees transparant in wat je doet, eerlijk bij lastige dilemma's en respectvol in je omgang met anderen.

10. Tevreden *Wees tevreden.* Kijk niet wat andere organisaties allemaal doen om dat vervolgens na te doen. Niet het vele is goed, doch het goede is veel. Wees trots op wat je met jouw organisatie hebt bereikt en probeer dat verder uit te bouwen.



Het witte laken verbeeldt het maatschappelijk middenveld. Het middenveld dat gedomineerd wordt door werkgevers, werknemers, de overheid en maatschappelijke organisaties. Wanneer een ieder evenveel kracht uitoefend op het laken is er sprake van een evenwicht. Wanneer er een speler afhaakt, heeft dat ook invloed op de anderen.

Ieder persoon is op verschillende manieren betrokken op het maatschappelijke middenveld. Iemand is bijvoorbeeld werkgever, maar ook actief in vrijwilligerswerk en in een kerk. Er kunnen door externe omstandigheden scheuren in het laken komen. Bijvoorbeeld een conflict over het ontslagrecht. Daardoor ontstaat er eveneens een onbalans.

Onder leiding van theatermaker van CNV Kunstenbond ervoeren congresdeelnemers aan den lijve het maatschappelijke middenveld en de gevolgen van onbalans.

Als herinnering aan deze ervaring deelde CNV Kunstenbond een CD uit met een aantal voornemens voor het acteren in het maatschappelijk middenveld.

Maatschappelijk leiderschap

In de middagbijeenkomst van het christelijk-sociaal congres hebben de deelnemers de volgende vragen en wensen geformuleerd met het oog op het interactieve debat met het kabinet, c.q. minister Donner.

1 Juridisering en bureaucratisering

Er zijn geregeld goede initiatieven die in geen enkel hokje passen en daarom door elk ministerie worden afgewezen. Het probleem is dat ministeries te veel in hokjes denken in plaats van na te gaan wat goed is voor de samenleving. Kan er niet wat meer in oplossingen worden gedacht in plaats van in formele/juridische mogelijkheden?

Overheden verschuilen zich achter regels. Daarom kan het jaren duren voordat er vergunningen worden verstrekt, ook als het gaat om projecten die iets goeds doen en goeds betekenen voor de omgeving. Kan dat ook anders?

Een mogelijke oplossing voor dat probleem: vorm een comité van wijze vrouwen, die elk jaar 500 miljoen mogen besteden aan projecten zonder beleidsnota's, zonder subsidies en verantwoordingsplicht, die binnen een maand te realiseren zijn. Wat vindt u daarvan?

De vermindering administratieve lastendruk voor het bedrijfsleven is vooral een kwestie geweest van het schrappen van regels die toch al niet meer werden gebruikt. Maakt het kabinet er werk van om de reële administratieve lastendruk echt met 25 procent te verlagen?

Veel mensen hebben het gevoel dat de overheid er niet voor de mensen is, maar dat mensen er zijn voor de overheid. Dat geldt trouwens ook voor heel veel organisaties. Herkent u dat?

2 Scheiding tussen kerk en staat

De samenleving gaat spastisch om met de scheiding tussen kerk en staat. Een voorbeeld: 'Mijn Vaders huis' kerkgenootschap in de Amsterdamse Bijbel heeft jarenlang onderdak gehad in het pand van een jongerenorganisatie. De jongeren hebben een nieuwe ruimte gekregen, de kerk mag daar niet in. Reden: scheiding tussen kerk en staat. De kerk heeft nu een groot probleem. Moet het echt zo ver gaan?

Waarom krijgen moslims niet meer tijd en ruimte om de burgers te worden die wij graag zien? Waarom mag Wilders alles zeggen en de moslims niet? Allochtonen moeten veel meer gelegenheid krijgen om zelf met ideeën voor integratie te komen.

Het is een dilemma voor een democratische samenleving: moeten mensen meedoen of mogen ze zelf weten of ze meedoen? Is het redelijk om aan allochtonen eisen te

stellen qua inburgering? Hoe kunnen we wederkerigheid op een goede manier wederzijds invullen?

Er zijn 800.000 christenmigranten in Nederland. Daar gaat het nooit over in het publieke debat. Ziet u een rol voor hen weggelegd in het integratiedebat?

De christenmigranten zien wel een rol voor zichzelf. Maar nu krijgen ze de kans niet. Zij vragen de mogelijkheid/erkenning/respect/vertrouwen om zich te kunnen ontwikkelen en actieve burgers te worden in de Nederlandse samenleving. Ze willen geen voorkeursbehandeling, maar wel de gelegenheid om zich op te werken. Ze willen net als andere burgers een baan. Ze erkennen dat ze net als iedereen rechten en plichten hebben, maar volgens hen wordt er niet genoeg gebruik gemaakt van hun potentieel. Hoe ziet u dat?

Is er een antwoord op Wilders? Zou u wat betreft dit onderwerp een appel willen doen op de samenleving?

3 Ontslagrecht

Een versoepeling van het ontslagrecht is de oplossing, wat is volgens u hier het maatschappelijk probleem?

Bevorderen de voorstellen voor het nieuwe ontslagrecht het respect tussen werkgever en werknemers? Dreigt er niet het gevaar dat werkgevers oudere medewerkers veel gemakkelijker ontslaan? Hebben medewerkers iets goeds van deze voorstellen te verwachten?

Is het mogelijk om in het spoor van de vernieuwing van het ontslagrecht in gesprek te komen over de kwaliteit van de menselijke betrekkingen op de arbeidsvloer? Wordt de discussie volgens u op dat niveau gevoerd?

4 Vertrouwen

Scholen worden totaal murw gemaakt met verplichte programma's, verplichte resultaatmetingen en verplichte verantwoordingen. Voor eigen initiatief en eigen invulling is op scholen nauwelijks ruimte. Kan het ook anders? Kan de overheid het onderwijs meer vertrouwen geven? Erop vertrouwen dat de scholen wel doen wat ze moeten doen, zonder voortdurend achter de broek te worden gezeten?

De jeugd wordt vaak als probleem gesignaleerd: we hebben het over hangjongeren en probleemjongeren. Maar komt dat niet vooral doordat grijze hoofden hoge opvoedingseisen hebben geformuleerd, waaraan kinderen niet kunnen voldoen en waardoor kinderen al snel als probleemgevallen worden getypeerd?

Op scholen domineert de orthopedagogiek, in plaats van de pedagogiek. Wordt het niet tijd om kinderen weer gewoon kind te laten zijn?

5 Vergrijzing en zorg

Hoe vergroten we het maatschappelijk aanzien van ouderen? De vergrijzing wordt bijna altijd als probleem gezien, terwijl ouderen heel veel problemen kunnen oplossen. Ze kunnen bijvoorbeeld kennis en levenswijsheid overdragen. Ze hebben bijvoorbeeld tijd, geduld en ervaring.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat 45plussers niet te snel worden afgeschreven in het arbeidsproces? Werkloze 45plussers vinden heel moeilijk een nieuwe baan. Moet er op dat punt een mentaliteitsverandering plaatsvinden?

Kan de politiek ophouden hyperig te reageren als er een incident is in de zorg?

Kunnen we eens wat trotser zijn op de zorgsector in Nederland? Waarom zorgen we er niet voor dat de zorgsector de meest innovatieve sector van Nederland wordt? We zullen wel moeten als er een tekort aan zorgpersoneel komt.

Zou de christelijk-sociale beweging de toon kunnen zetten in het debat over vergrijzing?

Is de WMO echt bedoeld om tot een andere inrichting van zorg en welzijn te komen of is het een verkapte bezuiniging?

De politiek heeft het over de combinatie van werk, gezin en mantelzorg. Wordt het niet tijd voor een herwaardering voor opvoeders?

Wat vindt u ervan om maatschappelijke stages voor iedereen verplicht te stellen?

6 Maatschappelijk leiderschap

Wat zijn de kenmerken van maatschappelijk leiderschap?

Wat is uw eigen bron voor moreel leiderschap?

7 Stellingen en oproepen:

Leiders regelen het niet, ze geven het goede voorbeeld

Geen nieuwe regels, eerst bestaande regels behoorlijk uitvoeren (voorbeeld alcohol)

Maak een eind aan de incidentenpolitiek

'Het wordt tijd om over onze schaduw heen te springen'

Interview met minister Piet Hein Donner over maatschappelijk leiderschap

Hij kon te elfder ure niet op het Christelijk-Sociaal Congres verschijnen, maar was graag bereid tot een gesprek over de vragen die de deelnemers van het congres aan hem hadden willen stellen. Piet Hein Donner, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid én oud-voorzitter van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres, over maatschappelijk leiderschap en aanverwante thema's.

Wat is volgens u goed maatschappelijk leiderschap?

Het is een term waar ik mij wat onwennig bij voel, maar dat heb ik ook als het gaat over politieke leiders en politiek leiderschap. Ik denk dat we het in Nederland vooral moeten hebben van onderlinge samenwerking. Het laat echter onverlet dat er mensen nodig zijn die met enig gezag de vragen en problemen aan de orde stellen waar we met z'n allen voor staan, en een richting wijzen om daar een antwoord op te vinden. We blijven nu te vaak vastzitten in gepraat over problemen die niet echt tot de hoofdzaken behoren.

Er moet iemand opstaan die de echte vragen aan de orde stelt?

Er moet niet één iemand opstaan, er moet een aantal mensen opstaan die dat vanuit verschillende invalshoeken doen. Het beeld om met z'n allen achter ÈÈn leider aan te gaan, spreekt mij minder aan. Als we het er nou toch over hebben: dat behoort niet tot de Nederlandse identiteit.

Wij houden als volk niet echt van leiders.

Ik citeer de Fransen die zeggen: één Nederlander is een geloof, twee Nederlanders is een kerk, drie Nederlanders is een kerkscheuring.

Dat is niet echt hoopvol, want op het congres werd toch echt gezocht naar maatschappelijke leiders.

Die hebben we ook nodig, dat heb ik niet ontkend.

Ziet u zichzelf als een leider?

Dat oordeel laat ik aan een ander over. Natuurlijk: ik ben in een positie waarin ik

bepaalde debatten en discussies moet voeren en niet uit de weg moet gaan. Het idee 'ik ben nu een leider, men moet mij volgen', dat is het niet. Maar ik heb wel het gevoel dat er een aantal dingen is waar we het nu over moeten hebben, omdat het anders mis dreigt te gaan.

Wie zijn de maatschappelijk leiders van dit moment?

Het lijkt mij niet goed om mensen op een schild te heffen. Iemand is een leider, omdat mensen zich herkennen in wat hij zegt, ook in de minder aangename onderdelen van zijn verhaal. Ik geloof niet dat we het oude concept van de voormannen uit de kast moeten halen, die zijn er wel, maar dat moet je meestal achteraf constateren.

Ziet u het als uw missie om onderwerpen aan de orde te stellen die gevoelig liggen, zoals het ontslagrecht?

Het gaat niet om het ontslagrecht, het gaat om de hele problematiek van participatie. Het verontrustende is dat dit door veel mensen niet gezien wordt. Ondanks de economische groei van dit moment, zijn er meer dan 200.000 vacatures, terwijl er nog 1,5 miljoen mensen zijn die niet mee doen. Ik ben er als minister verantwoordelijk voor dat we zo'n pijnlijk onderwerp niet uit de weg gaan.

U heeft al meer ervaring met pijnlijke onderwerpen, bijvoorbeeld als voorzitter van de commissie die de hardnekkige problemen met de WAO moest oplossen. Wat is uw drijfveer om dit soort thema's aan te pakken?

We waren al zo'n tien, vijftien jaar over de WAO aan het discussiëren, maar we kwamen er niet uit. Ik vroeg me af of we niet eens op een andere manier tegen het probleem aan konden kijken. Soms hebben we verouderde beelden van wat zwak en arm is in deze tijd. Dat gebeurt in christelijk-sociale kring soms ook. We houden vast aan beschermingsconstructies die in een aantal opzichten hun tegendeel bewerken. Bij de WAO was dat heel duidelijk. De regeling was bedoeld ter bescherming van mensen die vanwege een fysieke oorzaak niet meer konden werken. Maar het effect was dat er steeds meer mensen ingezogen werden, die er niet meer uitkwamen. Tegelijk werden de uitkeringen steeds schraler, omdat de regeling onbetaalbaar werd.

In de discussie over participatie en het ontslagrecht speelt iets soortgelijks. Door een bescherming die op zichzelf valide is, ontstaat een scheiding op de arbeidsmarkt. Mensen die buiten staan, kunnen maar heel moeilijk binnen komen, en mensen die binnen zijn, worden in een valse rust gebracht. Want ook nu is het zo dat 95 procent van de aangezegde ontslagen daadwerkelijk in ontslag eindigt. De discussie bij de rechter gaat alleen over de vraag hoe groot het bedrag is dat iemand meekrijgt.

We moeten het er over hebben dat iemand van boven de 55 nog maar 4 procent kans heeft om binnen twee jaar uit de werkloosheid te komen. Dat zijn de vragen waarvan ik

zeg: laten we nu eens over onze eigen schaduw heen springen; laten we eens op een andere manier kijken naar wat de echte sociale problematiek is.

De vakbeweging vraagt zich af welk probleem met het ontslagrecht precies wordt opgelost. Uit geen enkel onderzoek en in geen enkel land is gebleken dat een soepeler ontslagrecht de arbeidsparticipatie van ouderen verhoogt.

Het grote gevaar is dat elke oplossing die wordt aangedragen volgens de tegenstanders niet werkt. Het punt is dat we niet willen zien wat er gaat gebeuren. We zijn met z'n allen enthousiast zijn over de lage werkloosheid in Nederland, maar we vergeten al die mensen er bij op te tellen die niet mee doen. En daarom discussiëren we over de zak geld die mensen mee moeten krijgen als ze ontslagen worden, terwijl dat geld vervolgens op geen enkele manier gebruikt wordt om mensen weer aan een baan te helpen.

U ziet mogelijkheden om via een soepeler ontslagrecht een betere doorstroming op de arbeidsmarkt te krijgen?

Het huidige ontslagrecht leidt ook volgens de Raad van Economische Adviseurs van het parlement tot verminderde innovatie. De groei van het flexwerk en van het aantal zzp'ers hangt zeker samen met het feit dat een arbeidsovereenkomst minder aantrekkelijk is voor werkgevers. Als je werkgevers vraagt waarom ze geen jongeren met een beperking of ouderen in dienst nemen, komen ze steeds weer met het verhaal van het ontslagrecht.

U wilt het makkelijker maken om een werknemer te ontslaan, zonder tussenkomst van de rechter, zonder hulp van advocaten. De werknemer wordt dus het slachtoffer.

Dat is nou precies het verkeerde beeld. Daarom zeg ik: laten we nu eens over onze eigen schaduw heen springen.

Maar dat is niet in het belang van de vakbeweging.

Dat zou het belang van de vakbeweging moeten zijn, tenzij de vakbeweging alleen de rechthebbenden, de mensen die binnen zitten, wil beschermen. We dreigen in een discussie over de slachtoffers te komen, maar de echte discussie gaat over de vraag hoe we ervoor zorgen dat mensen kunnen participeren. Dat vraagt het vermogen om gevestigde 'wijsheden' en overtuigingen toch maar eens ter discussie te stellen: is het wel zo, zoals we denken dat het is?

Wat maakt dat u als het moet dwars iedereen in gaat?

Als ik vind dat er iets moet veranderen, moet ik niet primair naar anderen kijken, maar naar mezelf. Het is mijn verantwoordelijkheid om problemen aan de orde te stellen,

ook al word je er niet populair mee. Dat heeft niks met leiderschap te maken, dat is gewoon een bepaalde methode van werken. Ik vind dat we meer in het algemeen de vraag aan de orde moeten stellen: waar moeten we als samenleving naartoe?

Die vraag is ook altijd aan de orde op het CSC-congres...

Precies. Daarom ben ik er destijds ook mee begonnen!

Veel deelnemers aan het congres hebben prachtige ideeën om de samenleving te verbeteren, maar die krijgen ze niet gerealiseerd, omdat ze tegen de regels en de hokjesgeest van de overheid aan lopen. Het gevoel heerst dat de overheid er niet is voor de mensen, maar de mensen voor de overheid.

Dat gevoel is niet terecht, maar ik kan het me wel voorstellen. Het is gevolg van het feit dat zodra er een probleem is, we vinden dat de overheid dat moet oplossen. En we vergeten dat we tegelijkertijd verwachten dat die overheid een rechtsstaat is. De overheid kan niet zomaar zeggen: een mooi initiatief, vooral doen. Want als ze het tegen de een zegt, moet ze het tegen alle anderen ook zeggen. We willen nu eenmaal niet dat die overheid willekeurig wordt. Dat is de essentie van een rechtsstaat. En dat stelt beperkingen aan wat een overheid kan.

Wat vindt u van het voorstel om een commissie van wijze vrouwen in te stellen die elk jaar 500 miljoen mogen besteden aan goede ideeën zonder beleidsplan en zonder verantwoordingsplicht, met als enige voorwaarde dat die projecten binnen een maand te realiseren zijn?

Met een lach: Laten we het houden op een commissie van wijzen, en niet alleen vrouwen, want het gaat niet aan om te discrimineren. In alle eerlijkheid: zo'n plan hebben we wel eens geprobeerd en in sommige hoeken werkt dat ook, omdat je er mensen mee kunt mobiliseren. Maar die 500 miljoen moet ik wel eerst bij andere mensen weghalen, die er ook wel wat mee zouden kunnen en willen doen.

Misschien kunnen we het geld weghalen bij projecten die toch al niet zo succesvol zijn.

Dat risico loop je ook bij de nieuwe projecten. Als je na een paar jaar gaat kijken, zal 20 tot 30 procent mislukt zijn. Dan zal er ogenblikkelijk iemand opstaan, die zegt: dat had je nou kunnen voorkomen als je eerst een plan gevraagd had. Als mensen werkelijk een goed idee hebben, moeten ze er vooral zelf mee aan de slag gaan. Als je geld van de overheid vraagt, dan gelden er nu eenmaal verantwoordingsmechanismen.

Op het congres waren ook enkele vertegenwoordigers van christelijke migrantenorganisaties aanwezig. Er zijn in totaal 800.000 christenmigranten in Nederland. De migrantenkerken heb-

ben het gevoel dat ze niet gezien worden. Zo worden ze bijvoorbeeld niet geholpen bij het vinden van huisvesting.

Dat lijkt me ook niet zozeer het probleem van de overheid. Misschien kunnen de grote kerken in Nederland hen wel helpen. In mijn eigen kerk worden 's middags kerkdiensten voor Ghanezen en Koreanen gehouden.

Het gaat in het nieuws bijna altijd over de moslimmigranten. Bijna niemand weet dat er zoveel christen-migranten zijn. Dat vinden zij wel eens frustrerend.

Ja, maar aan de andere kant: ik zou de moslims niet te eten willen geven die zeggen: waren wij ook maar zo buiten beeld. Het punt is dat de overheid daar niet veel aan kan doen. Als de migrantenkerken iets hebben bij te dragen aan het debat, dan moeten ze daar zelf mee komen. Wellicht kan het Christelijk-Sociaal Congres daar een rol in vervullen. Mensen die daar zitten zouden kunnen zeggen: schei nou eens uit over al die moslims, er zijn ook zoveel christelijke migranten.”

Een aantal congresgangers vroeg zich af waarom Geert Wilders alles mag zeggen en moslims niet.

In eerlijkheid: dat mogen ze ook. Als je het hebt over de vrijheid van meningsuiting moet je niet beginnen met de vraag of iemand iets mag zeggen. Je moet die persoon van repliek dienen en daardoor laten zien dat het niet steekhoudend is. In het geval van Wilders is dat ook gebeurd. De overheid kan stimuleren dat zoveel mogelijk mensen hun bijdrage leveren aan het democratisch debat, maar ze kan niet zeggen wat een waardevolle bijdrage is en wat niet. De overheid, en dat is in ons aller belang, wordt beperkt in haar mogelijkheid om al te sterke voorkeuren te hebben.

Mensen spreken u niet alleen als overheid, maar ook als leider aan. Meneer Donner, wat is uw antwoord op Wilders?

Mijn antwoord is dat ik daarover geen verantwoording kan afleggen totdat ik mijn verantwoordelijkheid als minister heb afgelegd. Als ik iets zeg, is dat interessant, omdat de minister het zegt. Ik zeg altijd: wacht nou eerst tot ik geen minster meer ben, kijk dan nog maar eens of je geïnteresseerd bent in mijn persoonlijke mening.

Maar u hoeft toch niet neutraal te zijn?

Ik ben minister voor het hele land. Mensen moeten zich in mij kunnen herkennen en niet het gevoel hebben: dat komt maar uit één hoek. Het betekent niet dat je je volstrekt monddood en stil laat maken. Het is nu juist mijn verantwoordelijkheid om sommige onderwerpen aan de orde te stellen. Maar ik kan niet zomaar zeggen: laat even de microfoon weg, dan zal ik je mijn persoonlijke mening geven. Dat moet ik wel doen, maar spaarzaam.

Alleen in verkiezingstijd?

Als minister van Justitie heb ik vele malen in de Kamer mijn mening gegeven over de heer Wilders en zijn meningen. Maar ik heb nu een andere verantwoordelijkheid.

Wat zijn volgens u de thema's waar de stichting CSC zich de komende tijd op moet richten?

De samenleving is bezig met grote veranderingen die niet alleen Nederland, maar ook Europa en de wereld aangaan. Neem het debat over de Europese Unie en over Uruzgan. Het is onze verantwoordelijkheid om antwoorden te vinden op de vragen waar we nu voor staan. Geen technische antwoorden, maar fundamentele antwoorden op vragen als: hoe zit de mens in elkaar, hoe zit de samenleving in elkaar. Dat zijn bij uitstek vragen waar maatschappelijke en levensbeschouwelijke organisaties mee bezig zijn, en die moeten we wat dat betreft koesteren. Organisaties als het CSC bieden een oriëntatie die een overheid niet kan bieden. Mensen moeten zelf in hun eigen verantwoordelijkheid keuzes kunnen maken, gesteund door maatschappelijke organisaties en mensen die het debat voeren.

De grote vragen zijn op dit moment: hoe moeten we als samenleving in een steeds heterogener samenstelling functioneren? Hoe gaan we om met die verscheidenheid? Waarin kunnen we op elkaar rekenen, waarin kunnen we samenwerken? Hoe kunnen we aan een internationale samenleving werken waarin mensen tot hun recht kunnen komen? Daarin zit een belangrijke levensbeschouwelijke dimensie. Paulus schrijft dat de overheid van God gegeven is. Mensen die samenleven, hebben de overheid nodig om conflicten op te lossen, om regels te stellen. Het lukt niet als iedereen alleen zijn eigen belang verdedigt, er zijn ook gemeenschappelijke belangen. Deze wezenlijke vragen zie ik graag op het Christelijk-Sociaal Congres aan de orde komen.

Zijn we er klaar voor? — Klaar voor wat?

Mr. Piet Hein Donner

Zijn we er klaar voor? Dat is het thema van het Christelijk-Sociaal Congres. De vraag is terecht; de aanleiding is dat minder. In de uitnodiging aan mij werd althans de ambitie van het kabinet met de samenleving genoemd als aanleiding. Het kabinet heeft ongetwijfeld ambities. Maar de christelijke sociale beweging dient niet op kabinetten te wachten als aanzet voor haar denken en doen. Zij is van alle tijden en heeft meer ambities dan die van zittende kabinetten.

Christelijk maatschappelijke organisaties berusten op drie uitgangspunten: 1) dat ieder van ons betrokken is bij de samenleving en verantwoordelijk is voor de nood daarin; 2) dat zowel de aanpak als de oplossing van maatschappelijke vraagstukken mede bepaald wordt door ons levensbeschouwelijk uitgangspunt; en 3) dat de organisatie van die verantwoordelijkheid meer waarde heeft dan de optelsom van ieders handelen afzonderlijk, omdat we gezamenlijk het lichaam van Christus in deze wereld zijn.

Het gaat er om wat we vanuit een christelijke visie op mens en samenleving zien als vragen en nood van deze tijd, en als antwoord daarop. In die optiek kan de vraag echter terecht zijn, is er zelfs alle reden voor, gegeven de veranderingen in onze samenleving, om de vraag te stellen: zijn we er klaar voor? Zijn we klaar om onze taak en verantwoordelijkheid op ons te nemen en waar te maken tot meerdere glorie van Zijn naam.

Past op die vraag een ander, dan ontkennend antwoord? Want durven we te pretenderen dat we weten waar we op voorbereid moeten zijn? Zijn niet degenen die zeggen klaar te zijn vaak het slechtst voorbereid? Want we bereiden ons voor op wat we zien aankomen en verwachten, maar we worden het hardst getroffen door wat we niet hebben voorzien. De storm Katrina richtte daarom zo'n ramp aan in New Orleans, omdat alle diensten zó goed waren voorbereid op de dingen die voorzien waren maar niet gebeurden, dat niemand nog wist te om te gaan met wat wel gebeurde maar niet verwacht werd: dijkdoorbraken en overstroming.

Dat risico dreigt ook ons; dat we voorbereid zijn op de vragen en problemen die bekend zijn, maar daardoor niet zien wat er werkelijk nodig is. Dat we ons op de vorige oorlog voorbereiden en daardoor de huidige verliezen. Wie wil leiden, moet weten waarheen en waartoe, anders dreigt dat hij achteruit leidt en vastloopt in het verleden.

Levensbeschouwelijke organisaties en maatschappelijke verandering

Dat geldt zeker voor maatschappelijke organisaties, want maatschappelijke vraagstukken veranderen voortdurend van inhoud en verschijning. Veel levensbeschouwelijke instellingen en organisaties hebben dat aan den lijve ondervonden. Ze werden opgericht om te voorzien in het gebrek aan voorzieningen op het terrein van onderwijs, ziekenzorg en sociaal welzijn. In de afgelopen halve eeuw zijn op al die terreinen evenwel steeds meer publieke voorzieningen gekomen. Om ook uit algemene middelen bekostigd te worden, moesten levensbeschouwelijke organisaties en instellingen zich voegen naar steeds meer eisen en voorwaarden. Het heeft bij velen in de afgelopen decennia geleid tot een identiteitscrisis. Dat betreuren we. Identiteitsgebonden voorzieningen verdienen immers de voorkeur ook al zijn de maatschappelijke behoeften veranderd.

Zieken- en armenzorg, onderwijs of zorg, ze zijn er nog steeds, maar de mogelijke rol van en behoefte aan de inzet van maatschappelijke organisaties is veranderd. Ooit ontstond de beweging uit zorg over verpaupering onder werkenden, over klassentegenstellingen en over gebrek aan bescherming van zwakken in de samenleving: de zieken, behoeftigen en bejaarden. De noden zijn er nog, maar zorg is grotendeels een publieke verantwoordelijkheid geworden.

Als maatschappelijke organisaties kun je daar op drie manieren mee om te gaan; 1) krampachtig vasthouden aan de oorspronkelijke rol en identiteit, 2) ophouden te functioneren om reden dat er kennelijk geen probleem meer is, en 3) bezien of er een andere behoefte of meerwaarde is waarin kan worden voorzien. De tweede benadering is geen optie - dat is een miskennis dat we mede aangesproken en verantwoordelijk zijn voor de vragen van samenleven – de derde benadering is de moeilijkste en daarom kiezen we vaak voor de eerste; steeds krampachtiger vasthouden aan wat ooit oplossingen en antwoorden waren. Dat is niet specifiek voor levensbeschouwelijke organisaties; integendeel, u ziet het overal.

Van christelijk maatschappelijke organisaties zou men echter meer mogen verwachten. Want de identiteit van de christelijk-sociale beweging mag niet bepaald worden door wat er ooit werd gedaan, maar door het feit dat zij een adequaat antwoord biedt op de sociale vragen van nu.

Waar gaat het om?

Het doel is nog steeds hetzelfde; mensen tot hun recht laten komen, ze in staat stellen hun bestemming te realiseren, in het besef van onderlinge verantwoordelijkheid en afhankelijkheid. Een gerechte samenleving; het doel blijft hetzelfde maar de invulling moeten veranderen. Want in het verleden hebben we die samenleving willen waarborgen door beperkingen weg te nemen, inkomen te verzekeren en rechten te garanderen. Maar

dat is niet meer voldoende. De keuze voor vrijheid, inkomen en rechtspositie bergt immers de kiem in zich van de gedaantewisseling van het sociale vraagstuk.

De vrijheden die Roosevelt ooit noemde: van behoefte, angst, religie en meningsuiting, die hebben we hier gewaarborgd. Maar voor de dreiging van oorlog, geweld en vervolging, hebben we nieuwe gekregen: van klimaatverandering tot misdaad en terrorisme, die even ongrijpbaar lijken. In plaats van nooddrift hebben we afhankelijkheid gekregen van economische onzekerheid en welvaart; zien we een aantasting van wezenlijke waarden in de dagelijkse 'rat race' om onze plaats te behouden. Er is vrijheid van godsdienst, maar we kunnen niet met de diversiteit omgaan en voelen ons erdoor bedreigd. Er is vrijheid van meningsuiting, maar het maakt wat zwak is tot voorwerp van spot, kwetsing en dreiging. Nu heet het: 'ik zeg wat ik denk, en ik doe wat ik zeg'; het was wezenlijk prettiger toen gold: 'alles kan, maar niet alles is nuttig; alles kan gezegd, maar niet alles hoeft gezegd'.

Deze tijd vraagt om een nieuwe invulling en borging van wat een gerechte samenleving is. Vrijheid is daarbij niet genoeg. Het vergt een duurzaam en verantwoord gebruik van mogelijkheden; steun bij keuzes en het dragen van verantwoordelijkheid; menswaardige zorg en een menselijke maat bij de invulling. Sociale zekerheid moet gezocht worden in arbeidsparticipatie, ook als een aanvullende uitkering nodig is, zodat ieder door arbeid kan deelhebben in groei en mogelijkheden. Werk moet gepaard gaan met opleiding, en ouderen moeten kunnen blijven participeren.

We zullen met diversiteit moeten leren omgaan. Ook daarin zullen we nieuwe wegen moeten wijzen. De gedachte om joods-christelijke waarden en cultuur tot norm te verheffen, lijkt aantrekkelijk maar is een verzoeking. Als die levenswijze en visie niet uit zichzelf vitaal en krachtig genoeg zijn, zal overheidsmacht hen niet kunnen redden maar hun neergang slechts bespoedigen. Ieder geloof zal zich beschermd en geborgen moeten weten in een gerechte samenleving, maar niet ieder geloof is even bruikbaar bij het realiseren daarvan. Dat debat mogen en moeten we aangaan.

Een gerechte samenleving in deze tijd vergt bovenal dat we elkaar steunen bij het maken van keuzes, het dragen van verantwoordelijkheid en het invullen van onze mogelijkheden. Mensen rechten en vrijheid geven is makkelijk. Mensen in staat stellen de verantwoordelijkheid daarvoor te dragen en te steunen bij een zinvolle invulling daarvan, zonder de verantwoordelijkheid en keuzes van ze af te nemen, dat is echte vrijheid en gerechtigheid. Mensen laten verdwalen in de complexiteit van de samenleving, laten bezwijken onder de lasten van hun verantwoordelijkheid of laten ondergaan in de gevolgen van hun keuzes, is geen vrijheid of eigen verantwoordelijkheid, maar verwaarlozing en nalatigheid. Naast mensen gaan staan bij het aanpakken van hun problemen en niet alle problemen voor ze willen oplossen.

Een gerechte samenleving; het is ieders verantwoordelijkheid, maar op eigen kracht gaat het niet. Het gaat om wat komt - de toekomst. Dat is niet iets wat ons overkomt;

wat de uitkomst is van krachten die buiten ons omgaan - blinde marktkrachten of gericht overheidsbeleid. Het is de uitkomst van keuzen en handelen nu, die velen afzonderlijk of gezamenlijk maken. Markten hebben daarbij een functie, overheden hebben daarbij een taak, de rechtsorde schept daar voorwaarden voor - nationaal en internationaal. Maar mensen en hun samenwerkingsverbanden maken de morele keuzen, zij kunnen elkaar helpen te kiezen en morele verantwoordelijkheid te dragen en waar te maken. Daar ligt de betekenis van het middenveld; en zonder identiteit gaat dat niet.

Met en zonder aanzien des persoons

In de middeleeuwen, voor de boekdrukkunst alles reduceerde tot woorden, teksten en redenering, wist men de verschillen nog te verbeelden. Justitie en ethiek worden beide verbeeld door een vrouw met een weegschaal. Maar vrouwe justitie draagt een blinddoek want zij heeft een zwaard; de ethiek heeft geen blinddoek, maar een geheven vinger. De justitie handelt zonder aanzien des persoons; zij oefent recht en zonodig dwang. De ethiek handelt met aanzien des persoons; zij vermaant en wijst terecht.

In de rechtstaat hebben we de overheid belast met de justitie. Zij kan regels en algemene voorwaarden scheppen die zij kan handhaven. Maar daarom is die rechtstaat minder geschikt om mensen te helpen bij individuele keuzen. Dat vergt aanzien des persoons. Wie dan ook de oplossing van maatschappelijke vragen en het aanpakken van nieuwe sociale vragen steeds bij de overheid legt, heeft niet het moreel gelijk aan zijn kant maar kiest een niet werkende aanpak voor morele vragen. Het is de oorzaak van veel van die vragen en problemen.

Versta mij wel, een overheid is nodig om te borgen wat mensen doen. Door structuur te geven aan particulier initiatief en ruimte te scheppen voor vrijwilligers en maatschappelijk ondernemen; door met algemene voorwaarden en regels zekerheid te bieden en risico's te beperken; door internationaal de rechtsorde te scheppen die het globaal maatschappelijke verkeer behoeft om dienstbaar te zijn aan de mens en niet de mens ondergeschikt te maken.

Voor morele keuzen, compassie met de medemens en steun naar behoefte, daar is die overheid echter minder geschikt voor. Dat inzicht klinkt ook door in het coalitieakkoord. Het berust op het uitgangspunt dat het aanpakken van de maatschappelijke vraagstukken een kwestie is van overheid en samenleving. Dat is niet een gratuite opvatting om draagvlak te verwerven. Het berust op het inzicht dat individuen en het maatschappelijke middenveld mogelijkheden hebben die hard nodig zullen zijn binnen onze samenleving. Want samenleven is meer dan het respecteren van de gestelde wetten en van gemeenschappelijke regels waarbinnen ieder zijns weegs gaat. Samenleven vergt onderling vertrouwen, betrouwbaarheid en goede trouw in het maatschappelijke verkeer. Dat impliceert optreden en steun met aanzien des persoons.

Gedeelde waarden spelen daarbij een belangrijke rol; gedeelde percepties van wat menselijke waarde is, van wat waarheid is en wat goed en kwaad.

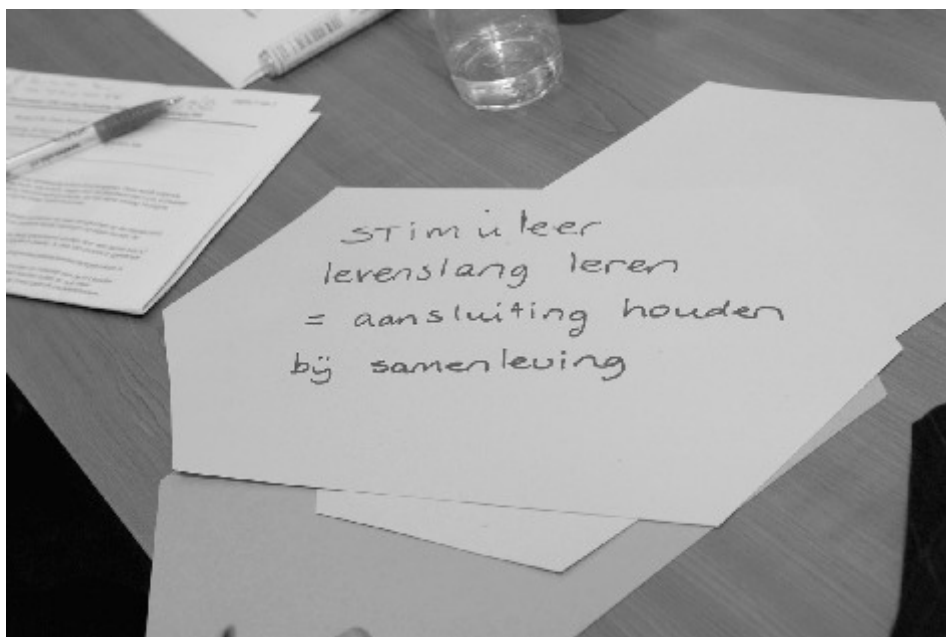
Waar die gedeelde waarden niet meer vanzelfsprekend zijn, zullen we het debat aan moeten gaan over de vraag welke waarden dat kunnen zijn. Want verschillen respecteren en verantwoordelijkheid voor elkaar aanvaarden, impliceert niet dat alles gelijkwaardig en relatief is; dat over smaak en geloof niet valt te twisten, en dat er geen voorkeur mag zijn. Debat veronderstelt uitgangspunten, criteria en waarden die de vergelijking en toetsing van standpunten mogelijk maken. Als het over het samenleven gaat, zullen die gevonden moeten worden in de belangen en behoeften waar het samenleven aan beantwoordt. Er valt heel wel te onderscheiden tussen opvattingen die – blijkens hun werking – meer of minder bijdragen aan de kwaliteit en de meerwaarde van het samenleven. Opvattingen die onderling vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid, samenwerking en gelijkwaardigheid in de samenleving versterken, verdienen de voorkeur boven opvattingen die tweedracht, ongelijkheid, onderling wantrouwen, fragmentatie en geweld versterken.

Aan dat debat heeft ook het maatschappelijke middenveld bij te dragen evenals kerken en theologen. Een christelijke levensbeschouwing heeft daarbij veel te bieden in het publiek debat. Het uitgangspunt van de mens ‘naar Gods beeld geschapen’ maar van wie God zag ‘dat het niet goed was dat hij alleen was’ biedt een antwoord op veel tegenstellingen waarin het moderne denken vastloopt, zoals vrijheid en dwang, individu en gemeenschap, publiek en privaat. De mens is als persoon is geschapen, maar heeft een sociale bestemming en hij heeft de ander te aanvaarden omdat deze naar hetzelfde beeld geschapen is. Dat biedt een wezenlijk andere kijk op de maatschappelijke werkelijkheid. Individu en gemeenschap, vrijheid en gezag zijn dan geen tegenstelling meer, maar aspecten van eenzelfde relatie. De een heeft geen betekenis zonder de ander.

Een gerechte samenleving is in die optiek een samenleving waarin mensen kunnen beantwoorden aan hun bestemming als mens en als lid van de samenleving. Het gaat niet om mensen rechten geven, maar om mensen tot hun recht laten komen. Zijn we daar klaar voor. Het antwoord mag ja zijn omdat ‘Hij niet laat varen het werk dat Zijn hand aan ons begon.’ Maar daar zijn we er niet mee. Maatschappelijke organisaties, verbanden en burgers zullen zelf leiderschap moeten tonen. Dat wil zeggen: alert zijn (en blijven) op uitdagingen, visie tonen, in beweging komen, invloed aanwenden en actie nemen. Niet om macht te oefenen of een positie te handhaven, maar om de eigen mogelijkheden en talenten dienstbaar te maken aan de samenleving, door verantwoordelijkheid en initiatief te nemen.

Maar let wel, leiderschap begint met volgen; met leiderschap aanvaarden. We zijn een land met minstens 16 miljoen leiders. Ons probleem is meer dat we te veel leiders en te weinig volgelingen hebben. Volgen, dienen, navolgen; zijn we daar klaar voor? U mag het zeggen.

Ik ben er klaar voor!



1. Ik werk maximaal met al mijn talenten.
2. Ik ben dienstbaar aan onze samenleving.
3. Ik zorg dat niemand buitengesloten wordt.
4. Ik laat me niet gek maken door de waan van de dag.
5. Ik waardeer anderen ruim in tijd, geld, woord en gebaar.
6. Ik luister naar anderen. Ik wil rekening houden met hun mening.
7. Ik doe wat ik beloof. Op mij kun je rekenen.
8. Ik laat me inspireren door mijn geloof en inspireer anderen.
9. Ik wil verantwoording afleggen over wat ik doe.
10. Ik kijk niet jaloers naar andere organisaties of andere landen.

Deelnemers

- mevrouw dr. P. Rentinck, *Aartsbisdom Utrecht*
de heer P. van den Hoven, *Aartsbisdom Utrecht*
de heer J. van Eijdsden, *Accolade Zorggroep*
De heer J. Ruiters, *Adriaan Borstfonds*
de heer P. Boekhoud, *Albeda College*
de heer M. van Immerzeel, *Albeda College*
de heer drs. J.J.L.M. Janssen, *Amarantis Onderwijsgroep*
de heer L.J. Molenkamp, *Amarantis Onderwijsgroep*
mevrouw drs. M. van Wijk-van de Ven, *Andante*
mevrouw C. de Bruyn, *AOb/CVHO*
de heer P.N. van Arum, *AOb/CVHO*
de heer A.M.A. ten Berge sj, *AOb/St. Bonaventura*
de heer W.C.M.J. van Dijk, *AOb/St. Bonaventura*
mevrouw M. Luijck, *Besturenraad*
de heer D. den Bakker, *Besturenraad*
de heer M.L. Bos, *Besturenraad*
de heer K. Jansen, *Besturenraad*
de heer H.M.J. Janssen ofm, *Bisdom Utrecht/dekenaat Arnhem*
de heer drs. A.A.D. Saman, *BZW*
de heer drs. P.A.C.T. van Heeswijk, *CDA*
mevrouw M.J.W. Vreman-Visser, *CDA*
de heer S.W.R. Govers, *CDA*
de heer B. Nijboer, *CDA Statenfractie Fryslân*
de heer A.J. Koppejan, *CDA Tweede Kamerfractie*
de heer P.M. Omtzigt, *CDA Tweede Kamerfractie*
de heer E. van Hijum, *CDA Tweede Kamerfractie*
de heer J.M. de Vries, *CDA Tweede Kamerfractie*
de heer D. de Geus, *CDA Zoetermeer*
de heer J.J. van Dijk, *CDA-fractie Tweede Kamer*
mevrouw E. Blanksma, *CDA-fractie Tweede Kamer*
de heer R.J.R. Kranenburg, *CDJA*
de heer J. Hogenbirk, *CHDM training & advies*
de heer H. Oevermans, *CHE*
de heer C.P. Boele, *Chr. Hogeschool Ede*
de heer B. Godschalk, *Chr. Hogeschool Ede*
de heer G. van der Heijden, *Chr. Hogeschool Ede*
de heer drs.F.S.K. Haan, *Chr. Hogeschool Nederland*
de heer drs. Ph.H. van der Kolk, *Christal Teleservice BV*
de heer M. van Eerde, *Christennetwerk GMV*
de heer W. Meissner, *Christennetwerk GMV*
de heer drs. H. Schaafsma, *Christennetwerk GMV*
de heer A. Slob, *ChristenUnie Tweedekamerfractie*
de heer J. Voordewind, *ChristenUnie Tweedekamerfractie*
mevrouw E. Wiegman, *ChristenUnie Tweedekamerfractie*
de heer de heer G.P.J. Koopmans, *ChristenUnie Tweedekamerfractie*
de heer P.J.F. van Eck, *CMC*
de heer F.J. Paas, *CNV*
de heer E. van Velsen, *CNV*
mevrouw G.J. van Valkenburg, *CNV bedrijvenbond*
de heer J. Jongejan, *CNV bedrijvenbond*
de heer P. de Jong, *CNV bedrijvenbond*
de heer D. Swagerman, *CNV Dienstenbond*
de heer R.J. Rotshuizen, *CNV Dienstenbond*
de heer G.F. van Linden, *CNV Dienstenbond*
de heer M. Limmen, *CNV Dienstenbond*
de heer B.J. de Groot, *CNV Dienstenbond*
de heer M. Post, *CNV Hout en Bouw*
mevrouw drs. H.A.C. Weigand-Timmer, *CNV Kunstenbond*
de heer L. la Rivière, *CNV kunstenbond*
de heer C. Kuiper, *CNV Onderwijs*
mevrouw S. Groen, *CNV Publieke Zaak*
de heer P. Koeslag, *CNV Publieke Zaak*
de heer K. Kruijthof, *CNV Publieke Zaak*
mevrouw J. Dieterich, *CNV Publieke Zaak*
mevrouw G. Grevers, *CNV Publieke Zaak*
de heer J. Hafkamp, *CNV Publieke Zaak*
de heer P. van Loon, *CNV Publieke Zaak*
mevrouw L. Smits, *CNV Publieke Zaak*
de heer P. Oudenaarden, *CNV Vakcentrale*
mevrouw C. van Ee, *CNV Vakcentrale*
mevrouw Y. van Houdt, *CNV Vakcentrale*
de heer E. Slootweg, *CNV Vakcentrale*
de heer L. Meijer, *CNV Vakcentrale*
mevrouw C. Coehoorn, *Coehoorn Company Chr. Coaching*
de heer P. Kuijper, *Cordaid*
de heer R. Grotenhuis, *Cordaid*
de heer A. Smits, *CS De Hoven*
de heer P. Blokhuis, *CU*
de heer mr. M.L.F.N. Somers, *CVO*
de heer W. Schoonen, *Dagblad Trouw*
mevrouw M. Slingerland, *Dagblad Trouw*
mevrouw I.W.M. Vriens, *Dekenaat Utrecht*
de heer P. van Oosten, *Diaconie*
de heer H. Vossen, *Dienst Kerk + Samenleving*

mevrouw drs. A. Frijns-Stassen, *Dienst Kerk en Samenleving Bosdim Roermond*

de heer H. Feenstra, *Dienstenorg. PKN*

de heer drs. H.J.G.M. Crijns, *DISK*

de heer J.D. Fousert, *Dominicaans Activiteiten Centrum*

mevrouw D. Huijbregts, *DORINE NU*

de heer A. Karels, *Driestar-educatief*

mevrouw C. Wortmann-Kool, *Europees Parlement voor CDA*

de heer A.J. van Heusden, *Evangelische Alliantie*

de heer M. Gouman, *Evangelische Omroep*

mevrouw A. Pelzer, *FNV*

mevrouw E. Lammers, *FocolareBeweging*

de heer J.J. van Dijk, *Geert Grote Instituut*

de heer J.H. Vennevertloo, *Gemeente Berkelland*

mevrouw drs. L.W.C.M. van der Meijs, *Gemeente Doetinchem*

de heer dr. F.A. Petter, *Gemeente Woudrichem*

de heer D.A.C.A. Gudde, *Gemeente Zeist*

de heer E.J. Ouweeneel, *GIDS netwerk*

de heer S. Uyland, *GIDS netwerk*

de heer H.K. Griffioen, *Griffioen Organisatieadvies*

de heer mr. J. Haeck, *Haeck Advies & consultancy*

de heer M.Y. Drog, *Hamiplant*

de heer D. Terpstra, *HBO-raad*

de heer R. Barten m.sc., *Hilverzorg*

de heer C. de Raadt, *Hogeschool IN HOLLAND*

mevrouw E. Kalisvaart, *Hogeschool Windesheim*

mevrouw A.S. Roeters, *Hogeschool Windesheim*

de heer H. Bruning, *ICCO & Kerk in Actie*

de heer H.J.W. van der Kracht, *IJsselkring*

mevrouw mr. B.M. van Baren, *Inner Sense BV*

de heer G. de Jong, *KASKI*

de heer J.J.M. Reulen, *KBVO*

de heer C. Nieuwenhuijse, *Kenniscentrum Matschappij en Religie*

de heer R. Plum, *Kenniscentrum Matschappij en Religie*

de heer L.A. van der Linden, *Kerk en Wereld Den Haag*

mevrouw drs. S.H.M. de Wit MPA, *KRO*

mevrouw J. Litjens, *KRO*

mevrouw C. Lambregtse, *Lambregtse Communicatie*

mevrouw C.A. Voorham, *Leger der Heils*

de heer A. van Dijk, *Leger des Heils*

de heer R.R. Markus, *Markant Advies*

de heer drs. A. van der Wolf, *Mercy Ships Holland*

de heer P. Wondergem, *Mercy Ships Holland*

mevrouw M. van Bijsterveldt- Vliegenthart, *Ministerie OCW*

de heer A. Oegema, *MKB NL/Stivo*

de heer A. de Jong, *NBG*

de heer C.J. Visser, *NBG*

de heer drs. W.G. van de Fliert, *NCBTB*

de heer drs. G.L. Born, *NCRV*

de heer H.M.I. Abbenhuis, *NCRV*

de heer H.E. Siegers, *NCSU-NSA*

de heer B. Greveling, *Novel-zorg en wonen*

mevrouw J. Willemsma, *Ouders & Co*

de heer W. van Katwijk, *Ouders & Co*

mevrouw I. Ludikhuizen, *Passage*

mevrouw L.J. van de Vate-Stouten, *Passage*

mevrouw I.J. Groeneveld-Geerink, *Passage*

mevrouw L. van der Zee- van der Heide, *Passage*

mevrouw J.W. Somers-Raes, *Passage*

mevrouw L. van Zanten, *Passage*

de heer J.W. Schut, *PCBO Delft e.o.*

mevrouw A.D.P. Slok-Keijzer, *PCOB*

de heer H.J. Groenbos, *PCOB gewest Rotterdam*

de heer Ds. E. Koney, *Pentecost Revival Church*

de heer F. Jonkman, *Philadelphia Support*

de heer P. van Duyvenbode, *Philadelphia Support*

de heer C. de Jong, *Philadelphia Support*

de heer mr. R. de Jong, *PKN*

mevrouw drs. E. Kuyk, *PKN*

de heer H.C. van der Sar, *Portestantse Theologische Universiteit*

de heer H. Berghout, *Protestantse Kerk Almere*

mevrouw I. Bakker, *Raad van kerken in Nederland*

de heer drs. P. A.M. van der Wal, *Radboud Universiteit*

de heer M. Sinke, *Rehobothschool*

mevrouw dr. M. Steemers, *Reliëf*

de heer dr. H. van Veghel, *Rickelman en Van Veghel Coaches*

de heer R. Janssens, *RMO*

de heer Chr. Baggerman, *RMU*

de heer J. Westert, *ROC Menso Alting*

de heer A. Wijshaupt, *Roelof van Echten College mgr., G.J.N. de Korte, Rooms-Katholieke Kerk*

de heer prof.dr.ing. T.U. Hardjono, *RSM-Erasmus University R'dam*

mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard, *SBI*

de heer P. van der Priem, *SBI organisatieadvies*

mevrouw W. Bouwman, *SBI organisatieadvies*

de heer R. Vrieling, *SBI training & advies*

de heer H. van der Veer, *SBI training & advies*

mevrouw H. Kieboom, *Sint Egidiusbeweging*

mevrouw M.J. Ruigrok-v.d. Valk, *Skanfonds*

mevrouw drs. H.C.M. Hulsebosch, *Skanfonds*
 de heer dr. G.T. The, *SKIN Kerken*
 mevrouw S. Lekatompessy-Pattinasarany, *SKIN Kerken*
 mevrouw S.L. Groen, *SKIN Kerken*
 de heer D. Hermann, *Solidariteit*
 de heer L.B. Kobes, *Sportraad Overijssel*
 mevrouw S. Uitslag, *Sportraad Overijssel*
 de heer C.J.C. Timmer, *St. Exodus Nederland*
 mevrouw A. van Zeeland, *St. Mariapoli Marienkroon*
 de heer W. Zomer, *St. Philadelphia Zorg*
 de heer mr. J.J.A.M. van Gennip, *St. Socires*
 mevrouw drs. H.J. van de Streek, *St. voor Reformatorische Wijsbegeerte*
 de heer J.F. van Mossel, *St. Prot. Chr. Woonzorg Unie Veluwe*
 de heer G. van Lochem, *Stg. Regionaal Centrum voor S.B.O.*
 de heer H.P. Tomesen, *Stg. Regionaal Centrum voor S.B.O.*
 de heer C.J.M. Jansen, *Stichting Adriaan Borst Fonds*
 de heer W.G.A. van der Geest, *Stichting Carmelcollege*
 de heer J.M. Bouterse, *Stichting Exodus*
 de heer H.M. Jager, *Stichting Exodus Alkmaar*
 de heer J.D.W. Eerbeek, *Stichting Exodus Nederland*
 de heer R.F. Prang, *Stichting Exodus Nederland*
 de heer I.J. Snoeij, *Stichting Het Paradijs*
 de heer J. de Jonge, *Stichting INS*
 de heer H.J.M. Kosse, *Stichting OMIJ*
 de heer B. Kageenaar, *Stichting OMIJ*
 de heer drs. C. de Jong, *Stichting Philadelphia Zorg*
 de heer T.P.J. Kralt, *Stichting Philadelphia Zorg*
 de heer R. van de Beek, *Stichting Philadelphia Zorg*
 de heer J. Bijl, *Stichting Philadelphia Zorg*
 de heer J. Hoogland, *Stichting Philadelphia Zorg*
 mevrouw R. de Haan/ de heer B. Kragt, *Stichting Present*
 de heer J.F. Haak, *Stichting Reformatorische Wijsbegeerte*
 de heer Ds. G. Hooijer, *Stichting Rotterdam*
 de heer drs. C. van Beuningen, *Stichting Socires*
 mevrouw R.R.A. de Zoete-Hassink, *Stichting VPCS*
 de heer S. Roos, *The Innercity Project*
 mevrouw T. Roos, *The Innercity Project*
 de heer J. van der Veer, *Timon*
 mevrouw A.C. Meijer-Quist, *Trouw*
 mevrouw J. Seldenrath, *Unie NKV*
 mevrouw J.D.M.P. Aasted-Madsen, *Unie NKV*
 de heer R.J. Rijnbende, *UnieNzv/Edukans*
 de heer B. Bishoen, *Universiteit van Tilburg*
 de heer F. Beekers, *VanHarte Resto*
 mevrouw C. Sloot, *VanHarte Resto Zoetermeer*
 de heer H. Griffioen, *VCGON*
 de heer F. de Nobel, *VCGON*
 de heer E. van Breene, *VCGON*
 de heer A. Houweling, *VCGON*
 de heer P.C. Muis, *Verpleeghuis Pniël*
 de heer P.J.M. Monchen, *Vincentius Vereniging Nederland*
 de heer J.W. van den Braak, *VNO-NCW*
 de heer L. Dijkema, *VNO-NCW*
 mevrouw G. Dolsma, *VNO-NCW*
 de heer mr. drs. H.K. Klamer, *VNO-NCW*
 de heer mr. W.L.E. Quaadvlieg, *VNO-NCW*
 de heer drs. H.K. Kaiser, *voorzitter Stichting CSC*
 de heer G.J. Buys, *Vrije Universiteit*
 mevrouw ir. J.M.J.C. Westerbeek-Huitink, *Wilde Ganzen*
 de heer B. van Heusden, *WOW*
 de heer P. Nelissen, *WOW*
 de heer mr. drs. C. Bremmer, *YMCA*
 de heer E.M. de Kam, *Youth for Christ*
 mevrouw J. Denissen, *ZIN*
 de heer M.P.L.M. van Woensel, *Zorgcompas*
 de heer A.A. Kars, *Zorggroep Rijnmond*
 de heer W. Oolbekkink
 de heer W. Aantjes
 mevrouw J.L. Kouwenhoven
 de heer A. Kouwenhoven
 de heer H. Strietman
 de heer A.T.Y. de Haas
 De heer J.W. Meinsma
 De heer Th. Swart
 mevrouw H. van Leeuwen
 mevrouw zuster Clary Braun
 De heer R.A. Scholma
 De heer J.C. Koster
 mevrouw J.J.Tj. van den Hul-Omta
 mevrouw P. den Ouden