

2 | **Gespreide verantwoordelijkheid: ruim baan voor bevlogenheid en kleinschaligheid**

Gespreide verantwoordelijkheid: ruim baan voor bevoegenheid en kleinschaligheid

door Govert Buijs

Het uitgangspunt ‘gespreide verantwoordelijkheid’ is brandend actueel. Denk als voorbeeld aan de T-Mobile-actie van Youp van ‘t Hek. De cabaretier kwam in actie nadat zijn zoon vanwege een probleem met zijn mobieltje terecht kwam in een bureaucratisch woud van verwijzingen en doorverwijzingen, dat zelfs de verbeeldingskracht van een Kafka te boven zou zijn gegaan. En dat nog wel in de marktsector die zogenaamd efficiënt en klantgericht is. De sympathie die zijn actie opriep, is een manifestatie van een wijdverspreid probleem. Al een aantal jaren geven volgens het Sociaal Cultureel Planbureau Nederlanders desgevraagd aan dat zij over het algemeen gelukkig zijn in hun persoonlijke leven, maar tegelijk nogal somber gestemd over de samenleving.⁸ Dat heeft voor een groot deel precies hiermee te maken: mensen hebben vaak, al te vaak, het gevoel overgeleverd te zijn aan anonieme structuren, aan instanties en aan ontwikkelingen waar ze geen grip op hebben (‘losing control’ zeggen Engelstalige sociologen). En dat terwijl nooit eerder je zo sterk van alle kanten krijgt toegeroepen dat het net andersom is: als kiezer kies je toch zelf je partij, als beller kies je toch zelf je eigen telefoonmaatschappij, als zorgbehoevende kies je toch je eigen ziekenhuis, als inwoner toch je eigen buurt? In de praktijk werkt het echter heel anders. Vaak wil je helemaal niet kiezen voor een andere telefoonmaatschappij, voor een ander ziekenhuis, voor een andere buurt, voor een andere partij – van de regen in de drup - maar wil je gewoon dat de instantie waar je mee te maken hebt, goed werk levert en zich betrokken toont bij jouw vragen en problemen. En zo niet, dat je dan in elk geval de mogelijkheid hebt om het, eventueel samen met anderen, zelf anders te doen, zonder overgeleverd te zijn aan allerlei logge structuren. Dat is waar ‘gespreide verantwoordelijkheid’ over gaat. Daarmee hebben we een in de kern revolutionair uitgangspunt te pakken.

1. Eerste kennismaking: een driedubbel appèl

‘Gespreide verantwoordelijkheid’ is een ietwat deftige term voor het simpele inzicht dat het bij een klus eigenlijk altijd verstandig is om zoveel mogelijk verschillende talenten in te schakelen. Dat is verstandiger dan wanneer één persoon of één instantie de dienst uitmaakt en wel even zegt hoe het moet. ‘Ieder talent telt’ is daarom ook een korte samenvatting van dit beginsel. Maar ook ‘kijk uit voor samengebalde macht’. En: ‘neem zelf initiatief’, ‘kom uit je luie stoel’, ‘de samenleving maak je

8 | Zie SCP, *Sociale staat van Nederland 2007*, Den Haag, 2007, p. 12. Maar het beeld is al gedurende een aantal jaren in diverse onderzoeken zichtbaar, zo in het Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Begin 2008 gaf daarin tweederde van de ondervraagden aan dat ‘het met Nederland meer de verkeerde kant dan de goede kant opgaat’. Tegelijk beschouwde 82 procent zichzelf als een gelukkig mens.

zelf'. Is er iets wat niet goed loopt in je werk, in je buurt, in de politiek, of waar dan ook? Mobiliseer je zelf, mobiliseer anderen en doe er wat aan. Wacht niet, wacht zeker niet op de overheid.

'Gespreide verantwoordelijkheid' houdt daarom ten eerste in dat je als burger niet langer verontwaardigd roept 'waarom doen "ze" hier niets aan?' maar in plaats daarvan vraagt 'wat kan ik hieraan doen?'. Om het te zeggen met de beroemde woorden van de Amerikaanse president Kennedy: 'Don't ask what your country can do for you, but what you can do for your country'. En voor 'country' kan ook ingevuld worden: je buurt, je familie, de voetbalclub, het verpleeghuis in de stad, de school van je kinderen. 'Gespreide verantwoordelijkheid' is dus allereerst een appèl op mensen om in beweging te komen – voor zichzelf en voor elkaar.

'Gespreide verantwoordelijkheid' is tegelijk ook, ten tweede, een dringend appèl op de overheid - staat, provincie, gemeente of deelgemeente - om ruimte te geven aan mensen en groepen mensen, aan organisaties en instellingen die zo in beweging komen, ruimte aan bevlogen maatschappelijke vernieuwers, in de zorg, in buurten, in de sport, in het onderwijs.

Dit beginsel kan, ten derde, ook een appèl zijn op managers in de profit- of de non-profitsector om ruimte te geven aan mensen die het eigenlijke werk doen, de werkvloer. Dat betekent direct ook: organiseer het werk, een buurt, een school zo dat mensen, hun ideeën en hun bezieling er ook daadwerkelijk toe doen. Maak met elkaar als organisatie je verantwoordelijkheid waar.

Waarom dit driedubbele appèl? In elke organisatie dooft na enige tijd het oorspronkelijke elan. De routine en de 'stroomlijning van de processen' nemen een aanvang, de inspiratie van het begin wordt gevat in meetbare 'targets'. Op zich is daar weinig mis mee, maar vroeger of later komt er wel een kritisch omslagpunt, waarna de processen belangrijker zijn geworden dan de oorspronkelijke doelstelling die men voor concrete mensen – demente ouderen, woningzoekenden met laag inkomen – wilde realiseren. Mensen worden weggeschoven. Dat is het moment waarop bevlogen maatschappelijke vernieuwers broodnodig zijn, die opnieuw de blik richten op de mensen waar het om gaat. Helaas worden dit soort nieuwe initiatieven vervolgens vanwege allerlei samengeklonterde belangen ook zwaar tegengewerkt. Dat moet veranderen!

Gespreide verantwoordelijkheid betekent daarom: ruimte voor bevlogen maatschappelijke vernieuwers, voor wie de menselijke maat leidend is. Zij kijken kritisch en creatief naar allerlei zogenaamde 'schaalvergrotingsprocessen' die vanuit organisatorisch oogpunt efficiënt lijken, maar vanuit menselijk oogpunt vaak desastreus uitpakken. 'Gespreide verantwoordelijkheid' houdt in dat er in en voor de samenleving veel gewonnen zou zijn als politici, bestuurders en managers niet langer primair denken en spreken in frases als 'proces-optimalisatie', 'onontkoombare schaalvergroting', 'benchmarking', 'targets' en 'dossiers' maar de basale vraag stellen: welke problemen hebben de mensen waar we voor en door zijn opgericht en hoe kunnen we deze mensen zo goed mogelijk bijstaan in het omgaan met die problemen? Zowel

burgers als veel van oorsprong ‘maatschappelijke organisaties’ zijn toe aan een mentaliteitsverandering. Waarom?

2. Kleine samenlevingsanalyse

De sombere gevoelens over de samenleving, die het SCP steeds weer boven tafel haalt, kan men, met een beroemde term van Marx, duiden als ‘vervreemding’. Vervreemding betekent letterlijk dat vreemden de controle overnemen en dat je zelf dus, als mens en als burger, de controle en daarmee de betrokkenheid verliest. Die vervreemding neemt heel verschillende gestalten aan.

Er is *institutionele vervreemding*, waar Youp van 't Hek de vinger bij legde. Je bent overgeleverd aan grootschalige organisaties, banken, verzekeringorganisaties, telecommunicatie- en internetbedrijven. Je kunt niet zonder hen, maar kennelijk kunnen zij wel zonder jou, zolang je maar wel de maandelijkse bankafschrijving naar hun rekeningnummer laat doorgaan. Daarnaast is er binnen veel organisaties *leiderschapsvervreemding*. Zowel in de profit als in de non-profit sector, heeft zich de laatste jaren een type management gemanifesteerd dat weinig inhoudelijke binding leek te hebben met de intrinsieke doelstellingen van de organisatie, met datgene waar het in dat bedrijf, of in die zorg- of onderwijsinstelling eigenlijk om gaat, de echte ‘toegevoegde waarde’. In plaats daarvan was men puur gericht op kwantitatief-financiële, korte termijn efficiency. Er werd een controleapparaat opgetuigd voor de werknemers, de professionals op de werkvloer. Tegelijk zorgde men er wel voor dat men zelf flink uit de ruif mee at door middel van bonussen, riante kantoren, ruimhartige declaraties, luxe lease-auto's en – als het dan toch mis ging – een vorstelijke gouden handdruk. Een derde vorm van vervreemding heeft betrekking op *verruwing in de eigen leefomgeving*, de buurt waar men woont, de bus waar men in stapt, het voetbalveld waar je langs de kant staat. Dat je in de publieke ruimte mensen tegenkomt die je niet direct zelf als huisvrienden zou uitkiezen, weet iedereen. Maar betekent dit dat men hufterig met elkaar om moet gaan?⁹

Daarnaast is er ook sprake van vervreemding die samenhangt met *globalisering* (bijvoorbeeld de verschuiving van veel economische activiteit naar China en India; de wereldwijde grondstoffen- en milieuproblematiek) en *politieke vervreemding*, de kloof tussen burger en politiek.

De kern van deze meervoudige vervreemding is steeds dat het gaat om mensen die zich als klein individu voelen staan tegenover grote structuren en grote (f)actoren en daarin dus niet ervaren dat hun belang onderdeel is van een groter gemeenschappelijk belang.

9 | Bas van Stokkom, *Wat een hufter! Ergernis, lichtgeraaktheid en maatschappelijke ver-
ruwing*, Amsterdam: Boom, 2010.

3. Nadere kennismaking: ‘participerende verantwoordelijkheid’

Tegen deze achtergrond blijkt het beginsel van gespreide verantwoordelijkheid een verrassende actualiteit te hebben. Had de politiek, had de samenleving, had ook het fameuze ‘middenveld’ dit beginsel in de achterliggende decennia maar beter op het netvlies gehad, verzucht je onwillekeurig. Wat is juist nu de zin van dit beginsel? Die is niet zo heel anders als de zin van elk beginsel, elk uitgangspunt: het functioneert als een diagnose-instrument en geeft ook hints voor een mogelijke therapie.

Welke diagnose krijgen we als we het beginsel ‘gespreide verantwoordelijkheid’ als een röntgenapparaat op de zojuist geschetste problemen zetten? Het helderst wordt dat als we de tegenovergestelde mogelijkheden in kaart brengen. Tegenover ‘gespreid’ of wellicht beter ‘gediversifieerd’, staat ‘samengeklikt’. Tegenover ‘verantwoordelijkheid’ staat ‘afschuiven’, ‘niet thuis geven’, ‘doen alsof je neus bloedt’. Als we deze twee maal twee mogelijkheden combineren ontstaan er vier opties: *samengeklijkte verantwoordelijkheid*, *samengeklikt afschuiven*, *gespreid afschuiven* en *gespreide verantwoordelijkheid*.

Verantwoordelijkheid	Afschuiven	Oppakken
Samenkliken	Samengeklikt afschuiven	Samengeklijkte verantwoordelijkheid
Diversifiëren	Gespreid afschuiven	Gespreide verantwoordelijkheid

a. *‘samengeklijkte verantwoordelijkheid’*. Hiervan is sprake als één machtscentrum, bijvoorbeeld de staat in de samenleving of het bestuur in een organisatie, alles naar zich toe trekt en vervolgens alles wil controleren. Het resultaat hiervan is steeds dat creativiteit en initiatief worden gedood en mensen passief en cynisch worden. In het beste geval worden mensen nog creatief in het ontduiken van de controle en het organiseren van informele netwerken. In zijn extreme vorm spreken we dan van een totalitaire staat. Maar ook in de naoorlogse verzorgingsstaten, die men zeker niet met dat label ‘totalitair’ kan aanduiden, is een vergaande ‘verstatelijking’ eveneens een indringend probleem gebleken.

In de achterliggende decennia heeft zich echter een nieuwe vorm hiervan voorgedaan in veel grootschalige organisaties zowel in de profit- als de non-profit sfeer. Voorbeelden hiervan: grote organisaties met een dominante top en heel weinig verantwoordelijkheid op de werkvloer. Kom je een medewerker van zo’n organisatie tegen dan blijkt deze geen enkele bevoegdheid te hebben en alleen maar een protocol voor te kunnen/mogen lezen. We zijn daarmee van de regen in de drup gekomen. Van de verstatelijkte vorm van ‘samengeklijkte verantwoordelijkheid’ zijn we in (te) veel gevallen terecht gekomen in bureaucratische vormen, in de markt en in veel maatschappelijke organisaties.

b. *'samengeklikt afschuiven'*: hiervan is sprake als een machtscentrum zichzelf presenteert als buitengewoon belangrijk, machtig zelfs, maar tegelijk zich nauwelijks aanspreekbaar toont op gemaakte keuzes of op gekozen waarden, omdat elke beslissing gerechtvaardigd wordt in termen van 'we zijn genoodzaakt om...'. De Nederlandse christendemocratische (*avant-la-lettre*) staatsman Groen van Prinsterer had hier in de negentiende eeuw al een scherpe typering voor. Luther sprak ooit, aldus Groen, 'Ik kan niet anders', tegenwoordig zegt men veel liever 'het kan niet anders'. We zien veel bestuurders in de politiek en in maatschappelijke organisaties die geen enkel beeld hebben (of dat althans heel goed geheim houden) van waar men met de samenleving naar toe wil of wat men eigenlijk met de organisatie wil bereiken, maar die bijna dociel het vermeende dictaat van de omstandigheden of van de regelgeving volgen. Vernieuwing, creativiteit, eigen visie en idealen worden effectief gesmoord, bij zichzelf, bij anderen in de organisatie, in de samenleving. Het is de curieuze combinatie van zichzelf erg breed maken in de media, in de 'pomp and circumstance' van kantoren en auto's, en tegelijk bijna ostentatief machteloosheid ten toon spreiden, die één van de belangrijkste aanjagende factoren is van het cynisme jegens politici of managers.

c. *'gespreid afschuiven'*: hiervan is sprake als in een samenleving met vele actoren (staat, maatschappelijke organisaties, marktpartijen, individuele burgers) iedereen doet of zijn neus bloedt en niemand verantwoordelijkheid neemt voor de publieke zaak of voor publieke goederen. Een andere vorm hiervan is dat mensen de publieke ruimte en publieke voorzieningen louter zien als verlengstuk of instrument van hun eigen belang, hun eigen welbevinden. Het is het fenomeen van de 'calculerende burger'. Het meest schrijnende voorbeeld van deze mentaliteit is wellicht het uit de klauwen lopen van de ooit zo goed bedoelde WAO in de jaren '70 en '80. Werkgevers, werknemers en artsen werkten hier soepel samen om kleine en grotere problemen over de heg te gooien: de WAO ruimt het wel op. Het gevolg was een sociale misstand van nauwelijks te bevatten omvang: meer dan een miljoen mensen stonden werkloos aan de kant, om grotendeels futiele redenen (waardoor juist de echte arbeidsongeschikten het gelag dreigden te moeten betalen). Bij gespreid afschuiven doemt de paradox van 'private wealth, public poverty' op.

d. *'gespreide verantwoordelijkheid'*: hiervan is sprake wanneer burgers in de samenleving, werknemers in een organisatie, of bewoners in een buurt hun eigen belang verbinden met en aan bredere belangen, aan een gedeeld goed én wanneer ze daar ook door de organisatorische structuren en de gedeelde cultuur toe uitgenodigd worden. Van gespreide verantwoordelijkheid is in de politieke sfeer sprake wanneer de overheid niet alles zelf probeert te doen maar ruimte geeft aan maatschappelijke organisaties en initiatieven van betrokken burgers. De kennis en de betrokkenheid die aanwezig is bij mensen als het gaat om de directe zorg voor hun kinderen, hun naasten, hun eigen leefomgeving kan nooit door een overheid geëvenaard worden.

Daarom is het van groot belang juist daar ruimte te geven en hooguit aanvullend op te treden (zie ook het essay over ‘publieke gerechtigheid’).

Zo gezien is ‘gespreide verantwoordelijkheid’ een zaak van het actief inschakelen van partners, die men actief en substantieel laat participeren in beslissingen en activiteiten die er echt toe doen. Denk aan een woningcorporatie die niet een groot renovatieplan voor een wijk uitdenkt en dan nog even een inspraakavond organiseert, maar die het daadwerkelijk aandurft van meet af aan met de wijkbewoners de plannen te maken – en ziedaar, de slecht bezochte, ruzieachtige inspraakavond is plots een drukbezocht begin van een spannend, open, gezamenlijk constructieproces.

Tegen deze achtergrond is het aan te bevelen het beginsel ‘gespreide verantwoordelijkheid’ veel actiever te formuleren. Het woord ‘spreiden’ riekt nog te veel naar een centrale instantie, die dan ‘spreidt’. Alsof het de overheid zou toekomen om in de samenleving verantwoordelijkheden ‘uit te delen’, als was ze een gaarkeuken. Nee, het gaat om vrijheid die mensen sowieso hebben om allerlei initiatieven voor en met elkaar te ondernemen, en die de overheid primair moet respecteren, koesteren, eventueel stimuleren en faciliteren (indien nodig). Graag zou ik daarom voorstellen voortaan over ‘participerende verantwoordelijkheid’ te spreken: het gaat om mensen die actief participeren in de samenleving. Dat is een wezenlijk andere houding dan zich fatalistisch beklagen over ‘het gaat minder met Nederland, maar zelf ben ik gelukkig’. De overheid kan door een open houding mensen daadwerkelijk het besef geven dat die participatie loont.

4. Eerbiedwaardige voorgangers en dito tegenstanders

Het idee van participerende verantwoordelijkheid heeft binnen de christendemocratie eerbiedwaardige voorgangers. De oudste binnen de Nederlandse traditie van christelijk-politiek en christelijk-sociaal denken is afkomstig van Abraham Kuyper (1837-1920) en is genoemd naar de titel van de rede waarmee hij in 1880 de Vrije Universiteit in Amsterdam opende: ‘Souvereiniteit in eigen kring’. Een samenleving, aldus Kuyper, bestaat uit sferen – de privésfeer, de economische sfeer, de sfeer van wetenschap, een sociale sfeer, de sfeer van het kerkelijk leven enzovoort – die als tandwielen in elkaar grijpen. Die kringen hebben elk hun eigen, door God verleende soevereiniteit. Daarnaast is er de sfeer van de staat, die de taak heeft het grensverkeer tussen de verschillende sferen goed te begeleiden, zodat niet de ene kring de andere vermaalt. Want er is het voortdurende gevaar dat ‘de ééne kring den naastliggende inbuige; aldus een rad horten doe; tand na tand stuk wringe; en dusdoende de gang store van het geheel.’¹⁰ Gemakkelijk kan bijvoorbeeld de economische sfeer andere sferen gaan overheersen, bijvoorbeeld het sociale leven. Daartegen heeft

10 | Abraham Kuyper, *Soevereiniteit in eigen kring*, Amsterdam: J.H. Kruyt, 1880, p.12. Rede ter inwijding van de Vrije Universiteit

de staat te waken. De staat heeft zo dus de rol van een scheidsrechter, maar is zelf niet een bepalende speler, laat staan de coach van de samenleving. De samenleving wordt gemaakt door de mensen in die verschillende sferen. 'Soevereiniteit in eigen kring' betekent dus in genen dele dat mensen binnen hun eigen zuiltje lekker afgesloten hun eigen ding doen, maar dat men (1) waarborgt dat noch de staat, noch de economie, noch de kerk elkaar of andere levenssterreinen binnendringen om er de lakens uit te delen en (2) dat men ook binnen al die sferen voortdurend een actief debat voert over de eigenheid, de zin, de bezieling van deze betreffende sfeer. Daarbij zullen ongetwijfeld ook levensbeschouwelijke verschillen zichtbaar worden. Zorg voor zwakken bijvoorbeeld is voor iemand met een darwinistisch denkkader nu eenmaal iets heel anders dan voor iemand met een christelijk denkkader. Ten laatste is de gedachte dat (3) elke sfeer ook publiekelijk, zeg maar ten overstaan van alle andere sferen, verantwoording aflegt over wat men daarbinnen als normatief laat gelden, wat men aan het doen is. Een betere benaming zou daarom zijn 'verantwoordelijkheid in eigen kring' of 'verantwoordelijkheid in eigen sector'.

In rooms-katholieke kring is onder inspiratie van enkele pauselijke encyclieken, *Rerum Novarum* (1891) en met name *Quadragesimo Anno* (1931), een vergelijkbaar beginsel ontwikkeld, met een iets ander accent, het subsidiariteitsbeginsel.

'Wat de enkelingen op eigen initiatief en door eigen kracht kunnen verwezenlijken, mag hun niet ontnomen en de gemeenschap opgedragen worden. Evenzo is het niet minder onrechtvaardig en daarbij nadelig, ja noodlottig voor de goede orde, wat door een kleinere en ondergeschikte gemeenschap gedaan en tot stand gebracht kan worden, naar een grotere en hogere gemeenschap te verwijzen.' (QA, par. 79).

Deze formulering uit 1931, die men nog steeds als toonaangevend letterlijk aan kan treffen in het veel recentere (2004) *Compendium van de Sociale Leer* (par. 186)¹¹ heeft als kerngedachte dat de staat zich in principe afzijdig houdt en ruimte geeft aan allerlei maatschappelijke initiatieven maar wel waakt over het algemeen welzijn en kijkt of de lagere gemeenschappen daar aan bijdragen of daar in elk geval niet mee in strijd komen. Daar waar op een lager niveau scheefgroei ontstaat die het algemeen welzijn bedreigt, én dit niet op een 'intermediair' niveau verder kan worden opgelost, komt de staat in beeld om (in principe tijdelijk) ter 'subsidie', oftewel te hulp te komen. Opvallend (maar niet geheel toevallig) is dat in het *Compendium* het hoofdstuk over 'subsidiariteit' direct gevolgd wordt door een hoofdstuk over 'participatie': het meedoen van mensen op alle niveaus is de zin van de subsidiariteit!

Met deze beginselen die bij elkaar zijn gekomen in het beginsel van 'gespreide verantwoordelijkheid' of 'participerende verantwoordelijkheid' maakt het christendemocratische denken een markant verschil met zowel liberalisme en socialisme, als met wat we tegenwoordig vaak 'populisme' noemen.

11 | Pauselijke Raad voor Rechtvaardigheid en Vrede, *Compendium van de sociale leer van de Kerk*, Brussel: Licap, 2007.

Voor liberalen bestaat de samenleving uit individuen die ieder hun eigen belangen nastreven. Dat mensen sowieso in allerlei sociale verbanden leven en vaak ook allerlei gedeelde belangen nastreven en daarom ook allerlei nieuwe verbanden en organisaties vormen (wat men heden ten dage vaak *civil society* noemt), staat niet op het liberale netvlies. Het liberalisme kan daarom de huidige vervreemding ook niet echt begrijpen.

Het socialisme is tot op heden erg blijven steken in overheidsdenken, waarbij de enige vorm waarin solidariteit en verbetering van de leefwereld van mensen kan plaatsvinden die is van een nieuwe ambtelijke dienst of wettelijke regeling. Hiermee wordt vaak de vervreemding eerder aangejaagd in plaats van verzacht! Mensen worden zo gemakkelijk in een blijvende afhankelijkheidspositie gedrukt tegenover machtige bureaucratische instanties. Ook op het socialistische netvlies ontbreekt derhalve de *civil society*.

Het 'populisme' heeft intuïtief een scherp gevoel voor de vervreemding, maar vervalt in een bozige klaagcultuur, in plaats van mensen in hun kracht te zetten en handen en voeten te geven aan het driedubbele appèl, waarmee deze bijdrage begon: op de burger zelf ('vooruit, kom uit je luie stoel!'), op de overheid ('vooruit, regel niet alles dicht, maar heb vertrouwen in mensen') én op grootschalige organisaties ('vooruit, richt je op de mensen waarvoor je het doet').

Het christendemocratische participatie-denken is in dit opzicht aanzienlijk rijker dan dat van elk van deze politieke opponenten.

5. Een dieper brongebied: voor God ieder gelijk

Het brongebied van het beginsel van participerende verantwoordelijkheid is veel vroeger aan te wijzen dan de zojuist weergegeven laat-negentiende/vroeg-twintigste-eeuwse beginselen doen vermoeden.

Machthebbers hebben van oudsher de neiging gehad 'top down' te denken. Vaak dachten koningen en keizers van zichzelf dat ze goddelijk waren of ten minste een bijzondere band met God of goden hadden. En dus dienden 'onderdanen' naar hen te luisteren en schikte men zichzelf vaak zelfs absolute macht toe. Denk aan de farao's in Egypte, denk aan het 'Hemels Mandaat' waarop de Chinese keizerlijke dynastieën zich beriepen, denk aan de Romeinse keizers, waarvan we opnieuw uit de Bijbelse verhalen Augustus wel kennen, die zich liet aanspreken als *divus Augustus*, goddelijke Augustus. Met de komst van het christelijk geloof gebeurt er echter iets raars. De hoogste koning is nu een timmermanszoon, geboren in een stal, gestorven aan een kruis. Het is nauwelijks voorstelbaar wat dit betekent voor het omgaan met dat begrip 'hoogste macht'. Als de hoogste een timmermanszoon is, dan betekent dit dat het hele onderscheid tussen hoog en laag wegvalt. Ieder is principieel gelijk! Ieder mens is in principe kind van God. En dat hebben gewone mensen in de christelijke traditie vaak maar al te goed begrepen. Het mooiste voorbeeld vind ik de

opstand van Engelse boeren in 1381, die London binnentrekken met de leus: 'Wij zijn geschapen naar het beeld van Christus, maar we worden behandeld als beesten!'

Dit voorbeeld geeft direct al aan dat er kennelijk steeds, ondanks de revolutionaire boodschap van het christelijk geloof, weer machthebbers opstaan, ook in het 'christelijke' Europa, die willen regeren ten koste van bepaalde groepen in de samenleving en die de macht zien als verlengstuk van hun private wensen – *old habits die hard*. Het christelijk geloof geeft hiertegenover revolutionair dynamiet. Dit betekent niet de afschaffing van alle machtsverhoudingen, maar wel een kwalitatieve hervorming van wat macht eigenlijk moet zijn: dienend leiderschap!

Hoe kan men die idee van gelijkheid van mensen echter concreet politiek vormgeven? En hoe kan men macht in toom houden? Dat is in feite het grote experiment dat begint in enkele gebieden waar er niet een sterk centraal gezag was, eerst in Noord Italië maar vervolgens vooral in Noordwest-Europa. Hier ging men in de Middeleeuwen een heel nieuwe leefvorm ontwikkelen, die men *communes* noemde. Het is de oorsprong van onze steden. De kern van zo'n commune, zo'n stadsgemeenschap, was de wederzijdse gelofte tussen burgers elkaar als vrije, gelijke mensen te behandelen en met elkaar solidair te zijn – vrijheid, gelijkheid en broederschap. In de steden was men in principe gezamenlijk verantwoordelijk voor elkaar en voor het geheel. De meest gebruikte vorm om aan die gezamenlijke verantwoordelijkheid vorm te geven was de *associatio*, een vereniging. Het wemelde in de steden van verenigingen: een verdedigingsvereniging, de schutterij, allerlei beroepsverenigingen, de gilden, allerlei zorgverenigingen, die weeshuizen en huizen voor ouden van dagen onderhielden, verenigingen van ongetrouwde of verweduwde dames (de Begijnen), enzovoorts. Op deze wijze werd in Noordwest-Europa een sociaalmorele infrastructuur opgebouwd die men de burgerlijke cultuur kan noemen. En de kern van deze infrastructuur, van de hierdoor gekweekte mentaliteit, het hierdoor ontwikkelde ethos, was precies dat men eerder 'Genossenschaftlich' dan 'Herrschaftlich'¹² dacht, eerder in termen van gelijkheid dan in termen van hiërarchie, eerder in termen van 'gespreide verantwoordelijkheid' dan in termen van centrale macht, eerder in termen van participatie dan in termen van passiviteit, eerder in termen van publieke verantwoordelijkheid dan in termen van afschuiven. Steeds weer nieuwe groepen konden in de loop van de tijd, op basis van de uitgangspunten van de burgerlijke cultuur toegang vragen tot die cultuur (emancipatie zijn we dat gaan noemen).

Concluderend: de participerende verantwoordelijkheid heeft een oud, in de kern spiritueel brongebied – de ervaring dat voor de God die in Christus onder ons mensen heeft gewoond ieder mens gelijk is - en is langs deze lijn diep verankerd geraakt in onze westerse sociaalmorele infrastructuur. Het is een blijvende opdracht, een blijvend appèl dat uit onze eigen geschiedenis op ons afkomt.

12 | Termen van de 19e eeuwse Duitse rechtshistoricus Von Gierke.

6. Hand in eigen boezem

Steeds opnieuw, generatie op generatie, moet men daarom de vraag stellen hoe men dan vorm geeft aan die participerende verantwoordelijkheid. Wie moet wat doen en hoe? Om die vraag te beantwoorden is het behulpzaam nog iets breder te schetsen hoe het debat sinds de negentiende eeuw vorm heeft gekregen.

Al sinds de 19e eeuw wordt de discussie over de verdeling van verantwoordelijkheid in de samenleving doorgaans gevoerd in termen van markt versus staat, met als ideologische tegenhangers het al genoemde liberalisme (verdedigers van de vrije markt) versus het eveneens al genoemde socialisme (verdediging van een bepalende rol van de staat). Het christendemocratisch denken of christelijk-sociaal denken wordt hier dan vaak neergezet als een soort ‘derde weg’, die naast een enigszins pragmatisch werkbare mix van markt en staat, vooral nadruk legt op het belang van allerlei niet-statelijke verbanden: gezin, school, kerk, het verenigingsleven, onderlinge verzekerings- en woningbouwcorporaties. Daarvoor is ergens in de jaren '50 in Nederland de term ‘maatschappelijk middenveld’ bedacht, terwijl de laatste jaren in internationaal verband de term ‘civil society’ wordt gebruikt. Christendemocraten zijn in dit plaatje de kampioen van de civil society. Het geeft een overzichtelijk beeld: staat – socialisten, markt – liberalen, civil society – christendemocraten. De Nederlandse verzorgingsstaat kon men zien als het precieze compromis tussen deze drie stromingen: een vrije markt, met een forse correctie van een zwaar opgetuigde overheid, maar vormgegeven door middel van allerlei samenwerkingsarrangementen met maatschappelijke organisaties.

Op grond hiervan zagen we in de achterliggende decennia een CDA, dat probeerde op goede voet te staan met de vertegenwoordigers van het middenveld, onderwijsorganisaties, zorgorganisaties, (christelijke) vakbeweging, mediaorganisaties, sportorganisaties enzovoort. In de gedachtevorming hieromtrent sloop regelmatig her en der een warme, romantische toon: wat is het toch mooi als mensen zelf spontaan in organisatorisch verband voor elkaar opkomen. Christendemocratisch denken werd zo veel als ‘warme gevoelens koesteren voor het middenveld’. Toen de verzorgingsstaat eind jaren '70 in zwaar weer kwam, financieel, bestuurlijk en uiteindelijk ook ideologisch, wees het CDA de weg. De beleidsrichting werd ‘eerherstel voor de samenleving’, dat is, voor de maatschappelijke organisaties, *van verzorgingsstaat naar verzorgingssamenleving*. De overheid treedt terug, de samenleving kruipt weer uit haar schulp en herneemt haar oude verantwoordelijkheden, zo was de gedachte. Het middenveld herleeft.

Het plaatje zoals dat dan in de jaren '90 van de vorige eeuw ontstaat, heeft iets van een ideologische zegetocht. Gedesillusioneerd door wat de Duitse filosoof Habermas noemde de negentiende-eeuwse ‘utopie van de markt’ én door de twintigste-eeuwse ‘utopie van de staat’ komen we op weg naar de eenentwintigste eeuw uit bij het primaat van de samenleving. Precies wat de christendemocratie altijd al had gezegd.

WAARDEVAST. OVER DE UITGANGSPUNTEN VAN HET CDA.

Achteraf moeten we zeggen dat deze agenda, hoe aantrekkelijk ook, om ten minste drie redenen toch te naïef is geweest. Zij hield ten eerste geen rekening met het feit dat de samenleving waaraan men het primaat hergaf, niet meer de samenleving was die men eerder van dat primaat had beroofd. De maatschappelijke organisaties waren inmiddels, vooral door overheidsbeleid, tot grote semi-overheid organisaties geworden met weinig verworteling in de samenleving.

Bovendien was, ten tweede, de gemiddelde burger inmiddels behoorlijk ontwend om het middel van de maatschappelijke organisatie te zien als een middel dat ten dienste staat om een bepaald maatschappelijk doel te realiseren. Jaarvergaderingen werden niet meer bezocht, lidmaatschap werd primair giraal, verenigingen werden op grote schaal stichtingen (onderwijs, woningcorporaties). Als de burger iets wil, is het veel handiger om, indien goed bij kas, het zelf te kopen, en, indien niet goed bij kas, actie te voeren om een nieuwe subsidie af te dwingen. En als er geen subsidie is, kan men altijd nog op internet zijn hart luchten over 'de zakkenvullende elite'. Het dilemma is voor veel burgers versmald tot of geld krijgen van de overheid of een partijtje schelden.

Ten derde hield de 'terug naar de samenleving'-agenda geen rekening met het gegeven dat vervreemdende, verantwoordelijkheid uithollende, dehumaniserende processen zich niet alleen voordoen in de markt (19e eeuw) en in de staat (20e eeuw), maar zich evenzeer kunnen voordoen in organisaties die men oorspronkelijk of formeel als 'maatschappelijke organisaties' aan kan duiden. Het meest schrijnende voorbeeld vormen wellicht de banken, vaak begonnen als onderlinge leenbanken van groepen burgers, een typisch 'civil society'-initiatief. In de afgelopen decennia is men zichzelf echter gaan beschouwen als commerciële organisatie en gingen bovendien alle aandacht richten op de aandeelhouderswaarde, ten koste van de dienst aan wat inmiddels ook al 'klanten' waren gaan heten. Inmiddels bestaat het middenveld niet alleen meer uit burgerinitiatieven, maar voor een belangrijk deel uit Grootschalige Organisatorische Kliek Structuren (GOKS), die verknoopt zijn met de overheid en zich soms een beetje markt-achtig voordoen. Het is de vraag of het CDA, juist door zijn banden met veel vertegenwoordigers van het middenveld, niet inhoudelijk en personeel te veel betrokken is geweest bij de negatieve ontwikkelingen om hier nog kritisch afstand van te kunnen nemen. Als we scherp toekijken moeten we concluderen dat het CDA als middenveldpartij in feite het contact met de medewerkers op de werkvloer in bijvoorbeeld zorg en onderwijs grotendeels is kwijtgeraakt – en dat terwijl juist het beginsel van 'gespreide verantwoordelijkheid' een belangrijke sleutel biedt om problemen binnen en rond maatschappelijke organisaties aan te pakken.

7. Op weg naar een door waarden geïnspireerde participatiesamenleving

Het zojuist geschetste beeld betekent dat elke politieke stroming, ook de christendemocratie, nieuwe vragen dient te stellen die men niet meer met oude mantra's als 'het primaat van de overheid', 'meer markt', 'eerherstel voor de samenleving' of met nieuwe mantra's als 'weg met Den Haag' of 'het einde van de linkse kerk' kan beantwoorden. Er is goede overheid en slechte overheid, er is goede markt en slechte markt, er is goede civil society en slechte civil society.

De kernvraag kan daarom niet langer zijn welk van de genoemde mantra's men wil aanheffen, maar (1) wat voor elk van deze drie sferen de elementen zijn die maken dat ze goed functioneren en wat de corrumperende factoren zijn en (2) welke mix van staat, markt en maatschappelijke organisatie in concrete gevallen geboden is om mensen in staat te stellen mee te doen, te participeren. De centrale uitdagingen liggen niet in het trilemma of overheid, of markt of civil society maar in de vraag: welke overheid, welke markt, welke civil society?

De christendemocratie zal vanuit het gezichtspunt van de participerende verantwoordelijkheid ten aanzien van deze drie hard aan de slag gaan voor:

(a) staat: van verzorgingsstaat naar activeringsstaat: ieder talent telt en dus niemand aan de kant.

(b) markt: van een shareholder-economie naar een stakeholder-economie, opnieuw de oversteek maken van het Angelsaksische naar het Rijnlandse model.

(c) middenveld: van een civil society georganiseerd in grote koepels naar een nieuwe aandacht voor kleinschaligheid, de menselijke maat, bezieling, creativiteit en concrete verantwoordelijkheid, zowel binnen maatschappelijke organisaties (de professionals) als in de relatie tussen maatschappelijke organisaties en de mensen voor wie en met wie ze werken.

Uit het bovenstaande blijkt tussen de regels door dat het bij 'participerende verantwoordelijkheid' in feite om drie verschillende dimensies draait: een organisatorische *structuur*, een *taal- en begrippenapparaat* en ten derde een bepaalde mentaliteit, een *ethos*.

Als het gaat om de *structuur*, kunnen we concluderen dat vragen als 'overheid of marktwerking' minder gewichtig zijn, dan tot dusver vaak wordt gesuggereerd. De structuurvraag is minder principieel dan pragmatisch: het zal per sector zoeken zijn naar een juiste mix van een wettelijk kader, veel ruimte voor eigen initiatieven en een adequaat financieringsmodel. Richtinggevend kan hierbij overigens nog steeds de triade zijn, die aan het einde van het proefschrift van Balkenende¹³ aangedragen werd: *privaat als het kan, publiek als het moet; decentraal als het kan, centraal als het moet; pluraal als het kan, uniform als het moet.*

13 | Jan Peter Balkenende, *Overheidsregelgeving en maatschappelijke organisaties*, Proefschrift VU: Amsterdam, 1992.

Dit betekent, ten tweede, dat er binnen elk van de genoemde grote domeinen – staat, markt en samenleving – veel meer aandacht zal moeten komen voor de bezieling die het werken in dat domein ook moreel en spiritueel een bevredigende activiteit doet zijn. Die bezieling krijgt kracht door passende, dragende *taal*. Het lijkt dat die taal ons is gaan ontbreken. Er is een hele nieuwe taal ontstaan, die nu bepalend is binnen organisaties, met woorden als ‘targets’, ‘efficiëncy’, ‘benchmarking’ enzovoort. Het is niet toevallig dat de opkomst van dit neoliberale kwantitatieve denken samenviel met grootschalige secularisatie en ontideologisering. In de oudere zuilenstructuur zijn bezieling, inspiratie en morele oriëntatie bijna vanzelfsprekend aanwezig. Met een half woord is die morele horizon door ieder te activeren (denk aan de Gereformeerden en hun ‘tale Kanaäns’). De grootste fout die men kan maken is te veronderstellen dat in een post-verzuilings- en post-ideologisch tijdperk de humus van morele en spirituele bezieling ineens volledig ontbreekt. Als dat waar zou zijn, zou niemand meer in de zorg werken, zou geen ondernemer zich meer inzetten voor duurzaamheid of echte betrokkenheid tonen bij zijn mensen. Reëler is het te veronderstellen dat wel manieren ontbreken om deze humus te activeren. Met name het gebrek aan een gedeelde taal laat zich hier schrijnend voelen. Wie binnen een horizon die op de een of andere manier door de christelijke traditie is gevormd, de uitdrukking ‘niet bij brood alleen’ laat vallen, roept daarmee een hele morele wereld op met bijbehorend gezag, waarin puur kwantitatief-financiële efficiency stevig gerelativeerd wordt. Waar die gedeelde taalhorizon ontbreekt, stuit men niet per se op onwil, maar op wazige blikken en een vermoeden dat men iets zegt over de schijf van vijf of een ander gezondheidsadvies geeft. Daarmee is het gezaghebbende effect van de uitspraak grotendeels verdampt. Dat is precies het vacuüm waarin de taal van het rationele controle-denken kan tieren.

De politiek heeft een vrij grote invloed op de taalruimte, waarbinnen die inspiratie van mensen al dan niet gearticuleerd en gehoord kan worden. De promotie van vormen van New Public Management door de politiek heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de onderdrukking van morele inspiratie in de samenleving. Het agenderen van het thema ‘normen en waarden’ door onder meer Jan Peter Balkenende en de introductie van de Balkenendenorm zijn in dit verband van betekenis als het begin van een tegenbeweging, maar dit debat is nog te veel beperkt gebleven tot fatsoen, tot publieke omgangsvormen. Een nieuwe maatschappelijke taal is nodig, binnen de overheid, binnen de door de kredietcrisis moreel desolate marktsector en binnen de door schandalen en professionele onvrede geteisterde maatschappelijke organisaties, een taal waarin mensen hun diepere drijfveren kunnen articuleren en zo onderling bespreekbaar maken.¹⁴ Binnen die taal kan het uitgangspunt van participerende verantwoordelijkheid een belangrijke element vormen.

14 | Een poging daartoe heb ik ondernomen in het essay ‘Oude tradities bieden nieuw ABC voor het middenveld’. In: Marcel ten Hooven e.a. red., *Voorbij de crisis*, Amsterdam: Boom, 2009 Christen Democratische Verkenningen, winter 2009, pp. 150-166.

WAARDEVAST. OVER DE UITGANGSPUNTEN VAN HET CDA.

Tenslotte, derde punt, is participerende verantwoordelijkheid ook een *ethos*, een grondhouding van betrokkenheid bij mensen, betrokkenheid bij de samenleving. Zonder een dragend ethos is taal, hoe mooi ook, leeg en voos. Ik heb goede hoop dat het niet present-zijn van dit ethos inderdaad een zaak is van gebrek aan taal. Zeker weten doe ik dat niet. Ook een ethos zelf kan wel degelijk ingrijpend veranderen. Er is geen reden om aan te nemen dat Nederland immuun is voor een ingrijpende verschuiving van het ethos in de richting van een ‘struggle for life/survival of the fittest’-ethos, waarbinnen zorg voor het kwetsbare, zorg voor mensen en zorg voor de leefomgeving, alleen nog als lastige hinderpalen op de weg van persoonlijke zelfontplooiing en directe materiële behoeftebevrediging gezien worden. Een cultuur kan wel degelijk fases van verplating en van een ‘na ons de zondvloed’-mentaliteit doormaken. Als dat inderdaad het geval is, dan zal de christendemocratie niet zozeer een aanwezige humuslaag kunnen aanboren maar eerder de gestalte van een bevlogen actiegroep aan moeten nemen, die weet wat strijd is, strijd voor een ideaal. Daarvoor is in elk geval nodig dat mensen die zich tot de christendemocratie bekennen de eigen uitgangspunten opnieuw toe-eigenen en er zelf de eeuwenoude, maar tegelijk brandend actuele kracht van ervaren.

Participerende verantwoordelijkheid als antwoord op de vervreemding: dan gaat het over structuur, over taal en over ethos, deze drie, maar de meeste – en de moeilijkste – van deze is het ethos.