

Raakbaar door het appél van de ander Leiderschap in het maatschappelijke middenveld

Nieuwe leiders voor een nieuwe wereld

De moderne samenleving is horizontaal geworden. Er bestaat geen verticale machtshiërarchie meer. Moderne mensen willen inspraak en medeverantwoordelijkheid. De netwerksamenleving vraagt om horizontale leiders: gidsen die op het terrein verschijnen en mondige mensen mee helpen zich te oriënteren. Begeleiders die bezielen en coachen. Het traditionele leiderschap van de centraal aangestuurde macht is niet meer wenselijk.

Ook de hoogtijd van de klassieke economische manager is voorbij. Strategische lange termijnplanning wordt telkens weer voorbijgestoken door snelle technologische innovaties en maatschappelijke ontwikkelingen. Een geglobaliseerde wereld valt moeilijk te beheersen. Het neoliberale economische optimisme viert hoogtij maar verliest zijn geloofwaardigheid.

Het instrumentele denken schept materiële vooruitgang maar veroorzaakt ook vernietiging van humaniteit. De ecologen worden niet beluisterd maar krijgen het gelijk aan hun kant. De armen worden gedumpt maar nemen het lot in eigen landen: ze migreren en dagen de rijken in hun eigen land uit tot solidariteit. Spirituele goeroes krijgen meer gezag dan beursspecialisten. Oude wijsheidstradities en godsdiensten worden weer bronnen van maatschappelijk verzet en verstillings.

Na decennia van overmoedig geloof in maatschappelijke maakbaarheid groeit bij elk ernstig conflict hetzelfde 'postmoderne' inzicht: hier komen we niet uit zonder de erkenning van de eigen begrensdheid én van de kwetsbaarheid van de ander. Meer zin voor verantwoordelijkheid ontstaat niet door de procesontwikkeling van managers en leiders. Niet onze eigen autonomie en vrijheid bepalen het maatschappelijk engagement. In het gelaat van de ander ontluikt de echte sociale verantwoordelijkheid (E.Levinas).

Dat inzicht vraagt om een ommekeer in het moderne sociale denken en organiseren. Nieuwe raakbare leiders zijn er nodig die met het oog op de samenlevingsopbouw mensen meer in contact brengen met het appél van medemensen. Zonder zo'n nieuw leiderschap zullen er extreem rechtse en fundamentalistische leiders blijven opstaan die de maatschappelijke spanningen opheffen door frontaal in te gaan tegen de ander.

In het maatschappelijke middenveld zijn sociale leiders goed geplaatst om een samenleving op te bouwen die zich laat raken door kleinen en kwetsbaren én door mensen met een andere cultuur en godsdienst. Maar hoe zit het op het terrein met het veelgeprezen middenveld? Slagen de gidsen in het middenveld erin om in de moderne maatschappij meer

maatschappelijke verbondenheid te scheppen? Vinden zij nog gehoor bij de nieuwe neoliberale burgers?

Sociale leiders op zoek naar een krachtig middenveld

In de buurt vertoeven van sociale leiders is een zegen. Het zijn mensen die in hart en nieren begaan zijn met emancipatie, participatie en democratie, met sociale gerechtigheid en solidariteit, met waardige arbeid en sociale zekerheid, met rechtvaardige duurzaamheid en anders globaliseren. De dominantie van de economische neoliberalisering en het verlangen van de moderne burgers naar zelfontplooiing en zelforganisatie maken het de sociale leiders niet gemakkelijk.

Het vraagt om sociale leiders die de moed hebben om sociaal door te gaan ondanks de opmars van het neokapitalisme. Zij voelen zich in het verzet tegen de groeiende verrechtsing.

Sociale leiders zoeken koortsachtig hoe ze mensen uit hun angst of zelfgenoegzaamheid te halen. Burgers moeten opnieuw gemotiveerd en gemobiliseerd worden tot maatschappelijke verbondenheid en tot nieuwe actie voor een socialer beleid. Sociale leiders dromen van militantere vrijwilligers. Ze stoten alom op de nood om weer meer naar de mensen in de straten, buurten en wijken te gaan. Daarom zijn vele sociale leiders bezig met het vervangen van het oude imago van hun organisatie. Ze werken aan een herprofilering met een aantrekkelijker en opener aanbod. Minder verkokering en meer grensoverschrijdende netwerkwerking zijn daartoe de wegen. Diversiteit is dé nieuwe waarde van de sociale leiders. De sociale leiders in christelijke sociale organisaties hebben hun bewegingen veel onafhankelijker uitgebouwd tegenover de Kerk. Andere ideologisch gebonden organisaties hebben evenzeer hun hooggestemde ideeën naar de achtergrond geschoven voor aanpassingen aan de minder ideologisch ingestelde burgers. Vandaag ontlenen de leiders van sociale groepen en bewegingen hun zelfbepaling aan de participatie in het nieuwe pluralistische maatschappelijke middenveld. Daarbij combineren ze het behoud van de eigen autonomie met een groeiende netwerkking. De eigen identiteit is heel belangrijk maar gesprekken daarover zijn niet gemakkelijk.

De vroegere argwaan en tegenwerking van overheid en politieke partijen ten aanzien van de klassieke verzuilde organisaties maken stilaan plaats voor een voorzichtige nieuwe ondersteuning van het middenveld. Ook onderzoek onderstreept het belang van het verenigingsleven voor de cohesie en het welzijn van de samenlevingsopbouw. Sociale leiders hopen daardoor meer te kunnen wegen op het politieke beleid. Maar de invloed van het maatschappelijke middenveld mag niet naïef opgehemeld worden. Één voorbeeld: het middenveld heeft de strijd tegen extreem rechts verloren.

De emoburgers zijn onberekenbaar geworden. Is dit een teken van hun maatschappelijke onverantwoordelijkheid? Of is het een signaal van een dieper algemeen verspreid onbehagen: het gemis van een respectvolle,

zorgzame en stabiele samenleving, opgebouwd vanuit meer zorg voor collectieve en individuele consensuswaarden en -normen? Hebben sociale leiders - nog of al - voeling met de diepere noden van de postmoderne burgers? In elk geval voelen ze zich soms machteloos tegenover de ontwikkelingen in de samenleving. In vele organisaties is er spanning tussen de top en de eigen achterban. Sociale leiders zijn uitgedaagd: ze zijn evenzeer sociale lijdens.

Sociale leiders gegijzeld?

'De markt is overal en we zijn allen liberalen'. Er zit wel iets in deze boutade. Ook sociale organisaties staan onder druk van de vermarkting en de individualisering. Hoe groter de institutionalisering en hoe groter de macht van sociale organisaties, hoe kwetsbaarder ze worden in een wereld waarin ook de sociale sector een strijdtoneel wordt van vrije concurrentie. Hoe valt in de praktijk nog waar te maken wat met mooie standpunten en verklaringen wordt beleden? Sociale leiders worden soms gegijzeld door de buitenwereld maar evenzeer door de interne geleidingen en het eigen personeel.

De moderne overheid wil voor haar burgers een betere samenleving inrichten. Maar de door haar opgelegde doel-middelen rationaliteit werkt averechts. Het middenveld wordt gehinderd door de beheersings- en controledrang van de overheid. En tegelijk wordt het zelf aangetrokken door het moderne ideaal van maakbaarheid. Het zwaar geprofessionaliseerde middenveld produceert nota's die het zelf niet meer kan lezen en verwerken. In de filosofie staat het beheersingsideaal al lang onder kritiek. En in de praktijk werkt verandering-door-beheersing niet meer. De burgers en vrijwilligers lopen verloren in een labyrint van e-mails, papieren en plannings.

Sociale leiders zitten tussen hamer en aambeel. Vooral ijveren om - via de media en de politiek van de dag - maatschappelijk actueel te zijn, doet sociale bewegingen vervreemden van de basis. De nieuwe generaties vrijwilligers willen zelf eigen wegen gaan om maatschappelijke cohesie te stichten en sociaal te wegen op het beleid. Andere groepen burgers zijn niet zomaar sociaal te bewegen. Ze staan kritisch en cynisch tegenover politiek en groots aangekondigde structuurveranderingen.

Sommige sociale leiders zetten alles op alles om met verwante sociale groepen samen te werken in één groot machtig netwerk. Maar op die wijze clusteren sociale organisaties samen tot constructies die zich nog verder verwijderden van het gelaat van de mensen aan de basis.

Sociale leiders staan voor een nieuwe uitdaging: hoe de burgers met hun nieuwe postmoderne mentaliteit sociaal aanspreken? De sociale inzet van moderne mensen gebeurt via 'het project van het zelf'. De nieuwe generaties jongeren willen zichzelf realiseren in de sociale inzet. De grote verhalen hebben geen mobiliseringskracht meer voor postmoderne burgers. Mensen die dagelijks het wereldnieuws bekijken op de televisie wenden zich af van logge en corrupte structuren en van

allesoverheersende mondiale beslissingscentra. Ze worden bewogen door kleine verhalen en directe maatschappelijke inzet. Sociale leiders staan voor een dilemma: enerzijds moeten ze managers worden om hun grote instituties voortdurend te reorganiseren. Anderzijds wachten vrijwilligers op sociale leiders die met hen meegaan in de onmacht, onzekerheid en argwaan. De burgers hebben nood aan bezielende sociale leiders die hun inzet zin geven en hen aanmoedigen om werk te maken van een nieuwe sociale verbondenheid en inzet (Eddy Van Tilt).

In het gelaat van de vrijwilligers

Sociale leiders zijn altijd avant-garde geweest. Emancipatie is meestal vooruitlopen en mensen meenemen in het verleggen van grenzen. Het sociale leven is voortdurend in beweging. Een sociale organisatie neemt mensen mee in die beweging. Sociale leiders blijven hun eigen onvervangbare rol spelen: kleine en kwetsbare mensen beschermen en vrij maken. Het is niet enkel zorgen voor hun rechten. Het is niet enkel ambassadeur zijn van hun belangen. Het is niet enkel inzet voor dienstverlening. De echte emancipatie is: armen, kleinen en kwetsbaren weerbaarheid aanleren zodat ze zichzelf van uitgeslotenen weer aangeslotenen en ingeschakelden maken. Wederkerigheid is het sleutelwoord voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voor de werking van de grote gevestigde sociale organisaties vraagt dit om een blijvende ommekeer in eigen werkmiddelen: vrijwilligers die niet enkel gegidst worden door professionelen maar professionelen die zelf meer aangestuurd worden door vrijwilligers en leden. Is er geen nieuw leiderschap nodig van onderuit, van beneden af? Is er geen nieuwe interne democratie nodig in grote sociale organisaties: van de vermoeiende getrapte bestuursorganen naar direct overleg en samenwerking - via soepele en creatieve overlegvormen - tussen basis en top? Zijn lang onderhandelde en mooie congresstukken nog adequate leidraden voor sociale actie vandaag? Wat te denken over openhartige informeel-formele speakers corners en creatieve ontmoetingsessies ter plaatse waarin mensen en groepen sociaal worden ze wederkerigheid aan te leren?

Met een levenbeschouwelijke houvast

Sociale leiders zijn van oudsher 'materialistische' denkers. En dat moeten ze blijven. In het materialisme wordt de afhankelijkheid van de mens beklemtoond. Economische en maatschappelijke wetmatigheden sluiten mensen uit. En die analyse moet blijvend gemaakt worden. Idealisme daarentegen benadrukt de onafhankelijkheid en geestelijke vrijheid van de mens. De vrije mens kan zich onttrekken aan de voorspelde maatschappelijke determinismen. De laatste jaren hebben sociale leiders zich vooral gefocust op economische en politieke structuurhervormingen. En op de eigen efficiëntie daarvoor.

Maar mensen veranderen aan mensen, mensen integreren waarden via de waarden van medemensen. Niet enkel structurele veranderingen maar evenzeer levensverhalen mobiliseren mensen. Structuren veranderen zonder tegelijk een mentaliteit van wederkerige verantwoordelijkheid in te oefenen, is ontoereikend.

In tijden van ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen hebben de burgers nood aan leiders die levensbeschouwelijke oriëntatie en ethische verdieping kunnen aanreiken. Marx had in zijn tijd gelijk met zijn kritiek op religie als opium van het volk. Toch zijn ook moderne wezen transcendentale wezens. Mondiaal gezien blijven religie en spiritualiteit belangrijke maatschappelijke factoren. Het gewicht ervan zal morgen nog toenemen. Om één voorbeeld te geven: in Europa zal de homo secularis niet kunnen ontsnappen aan een fundamentele - kritische én zelfkritische - dialoog met de homo islamicus. K. Marx heeft niet gezien dat religie en spiritualiteit ook een sterke maatschappijkritische en sociale werfkracht kunnen ontwikkelen. Vandaag leveren godsdiensten hun eigen bijdrage in het mondiale verzet tegen de neoliberalisering.

Niet zonder interne herbronning

Nu de C en de andere ideologische inbeddingen verbreed zijn of verlaten werden, hebben vele sociale organisaties een manco van diepere begeestering. Er is nood aan sociale leiders met bezieling om de samenhang van de verstrooide medewerkers te begeisteren. Er is vraag naar leiderschap dat vrijwilligers kan vormen in presentie- en presentatiekracht en in het ontwikkelen van een opwekkende taal om nieuwe mensen aan te spreken en aan te werven voor sociale inzet. Niet het sociologisch onderzoek maar eerder de metaforische taal kan mensen bezielen en omkeren. Niet door van boven af sociale inzet aan te zeggen maar door als leidinggevend binnen te treden in de huizen van mensen, ontstaat nieuwe sociale beweging. Niet het meerjarenplan van het bestuur maar de integratie van het zoeken van de plaatselijke leefverbanden en werkmiddelen zal centraal staan in de sociale groepen en bewegingen van morgen. Niet enkel de top van sociale bewegingen wil netwerken maar ook de leden en de vrijwilligers willen hun eigen netwerking in handen nemen. Sociale organisaties die deze nieuwe dynamiek niet zien of valoriseren, dreigen voorbij gestoken te worden door een nieuw sociaal elan buiten hun bedding. Er is een nieuw ontvankelijk en meer beschouwend leiderschap vereist (Johan Verstraeten) om vlugger en beter de tekenen des tijds kunnen lezen. Het gaat om sociale leiders die zich laven aan cultuurfilosofische reflectie en sociaal-ethische herbronning en bezieling.

Raakbaar leiderschap

Is dit niet de prioritaire opdracht van de leiders van grote sociale organisaties: eerst zelf een nieuwe ontvankelijke en beschouwende houding aannemen om zo met de veranderde burgers en samenleving te

kunnen bewegen? Is dit niet de goede richting voor sociale bewegingen: terug naar het gelaat van de burger en de vrijwilliger? Om daar hun echte prioriteiten te horen: help ons om met minder meer tevreden te zijn en help ons om de ander te erkennen en te waarderen in zijn anders zijn. Bevrijd ons uit onze innerlijke leegte, uit ons diepe onbehagen en uit de maatschappelijke ratrace om meer materiële status. Help ons los te komen uit onze eigen betovering door de markt en om onze gerichtheid op eigen genieten te verbinden met aandacht voor het geluk van anderen. Beweeg ons tot meer solidariteit.

De leiders die zulke nieuwe innerlijke en sociale wending gloed kunnen geven, zullen opstaan daar waar ze zich laten raken en omkeren door de verhalen van kleine mensen. Zij kunnen de ogen en het hart van de meer gegoede burgers proberen te openen door hen te confronteren met hun dichte en verre naaste in nood. De inspirerende sociale leiders van morgen zullen leiders zijn zoals ze waren bij de aanvang van hun traditie: mensen die in een directe relatie staan met de mensen aan de basis. Met een oprechte dienstbare ingesteldheid van een permanent en oprecht 'na u en met u'. Ideeën zijn slechts van waarde als ze ophouden ideeën te zijn (Jean Wahl). Sociale leiders die het beleid lezen en waarmaken in het gelaat van de naaste, zullen de samenleving veranderen. Politieke wetten en recht kunnen deze veranderingen bevestigen en beschermen.