

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen in organisaties

Organisaties hebben een morele opdracht om bij te dragen aan een betere samenleving. En binnen organisaties heeft eenieder zijn rol te vervullen, zoals ieder orgaan binnen een menselijk lichaam ook zijn functie heeft. Het probleem is dat de overheid het morele gedrag van organisaties steeds meer wil afdwingen, met een toenemende regeldruk als gevolg. Daarmee wordt organisaties, en de mensen daarbinnen, de vrijheid en verantwoordelijkheid ontnomen om zelf morele afwegingen te maken. Vertrouwen en persoonlijke verantwoordelijkheid zijn de sleutels voor moreler gedrag van organisaties.

door *Jan Jacob van Dijk*

De auteur is gedeputeerde voor de provincie Gelderland en bijzonder hoogleraar christelijk-sociaal denken aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

DOOR VELEN WORDT GEKLAAGD OVER DE GROTE HOEVEELHEID REGELS waarmee mensen in hun dagelijks leven geconfronteerd worden. Burgers klagen erover, maar vele organisaties zijn evenmin tevreden over de vele beperkingen die ze opgelegd krijgen. En ook binnen die organisaties lopen veel mensen te mopperen over de vele procedures en regels waaraan ze zich te houden hebben. Waarom zijn al die regels er? In deze bijdrage wil ik ingaan op de vraag of het gedrag van organisaties wel zo sterk gestuurd moet worden door overheidsregels. Is het niet mogelijk dat organisaties veel meer hun eigen verantwoordelijkheid nemen in deze samenleving? In mijn ogen kan dat. In deze bijdrage wil ik daar een lans voor breken. Maar eerst de vraag: hoe kijkt het christelijk-sociaal denken tegen een organisatie aan?

WAT IS EEN ORGANISATIE?

Het christelijk-sociaal denken ziet een organisatie als een gemeenschap van mensen die waarde wil creëren met als doel een betere samenleving. Ze doet dat door het produceren van goederen of het leveren van diensten. Als onderneming in de private sector is het de bedoeling dat de kosten van dit proces iets lager zijn dan de opbrengsten; de onderneming moet winst maken. Maar volgens het christelijk-sociaal denken staat de bijdrage aan een verbetering van de samenleving centraal, niet zozeer de winst. Binnen die organisatie heeft eenieder zijn rol te vervullen, zoals ieder orgaan binnen een menselijk lichaam ook zijn functie heeft. Ieder orgaan moet goed functioneren om ervoor te zorgen dat het geheel optimaal functioneert. Daarom moet iedereen binnen een organisatie, werknemers én leidinggevenden, zich goed voelen bij en zich kunnen herkennen in de doelstellingen van de organisatie. Dat zorgt ervoor dat mensen weten welke bijdrage zij aan het eindproduct leveren. Dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen rol in dat proces, maar zich verantwoordelijk voelen voor het hele proces en het eindproduct. En dat ze weten dat, mochten ze constateren dat hun eigen bijdrage of die van een ander de doelstelling in de weg staat, er een veilige omgeving is om dat bespreekbaar te maken. Dan kunnen ze hun persoonlijke verantwoordelijkheid nemen.

Dit staat haaks op de kern van het kapitalisme. In de woorden van Charles Taylor: ‘De eigenlijke kern van het kapitalisme is de drang om sociale kosten succesvol af te wentelen. De bijwerkingen worden als “externe effecten” verklaard of tot probleem van anderen verklaard. De afwenteling van de kosten (milieuvervuiling, verzwakking van sociale bindingen door onzekere werkgelegenheid of lage lonen) verhoogt de winsten. Dit procedé is voor het kapitalisme onweerstaanbaar.’¹ Die gedachte past niet binnen het christelijk-sociaal denken, waarin iedere organisatie zich bewust moet zijn van haar effecten op de omgeving, nu en in de toekomst.

Daar hoort de zogenoemde zorgplicht bij. Alle ondernemingen leveren een bijdrage aan een betere samenleving. Sommige hebben te maken met wettelijke bepalingen, andere met een publieke opdracht, die minder juridisch is vastgelegd. Elk bedrijf heeft de morele opdracht om die bijdrage aan de betere samenleving zo groot mogelijk te laten zijn. En dat gaat verder dan alleen maar het nakomen van de wettelijke verplichtingen. Een bedrijf als KPN moet dan overal de mobiele bereikbaarheid van 112 regelen en niet alleen voldoen aan de wettelijke plicht van 95 procent van het Nederlandse grondgebied – je zult maar tot die resterende 5 procent behoren. Op deze manier komt de persoonlijke verantwoordelijkheid voor de gehele onderneming tot uitdrukking.

WAAROM ONTSTAAN ER MEER REGELS?

Blijkbaar heeft de christelijk-sociale opvatting over organisaties nog niet breed ingang in de samenleving gevonden. Anders waren er niet zo veel klachten over de hoge regeldruk te horen geweest. Waarom zijn die vele regels er nu? Er zijn veel oorzaken aan te wijzen, maar ik wil er hierna op slechts drie ervan ingaan.

Allereerst is de wereld de laatste dertig jaar sterk veranderd. Al in de jaren tachtig werd geconstateerd dat de omvang van de overheid sterk was toegenomen. Daar moest verandering in komen. Verzelfstandiging van overheidsdiensten was de oplossing. Sommige overheidsbedrijven werden private ondernemingen en mochten zich onderwerpen aan de tucht van de markt. Andere overheidsonderdelen werden op afstand geplaatst, zoals zelfstandige bestuursorganen (zbo's). De overheid werd kleiner, zoals ook

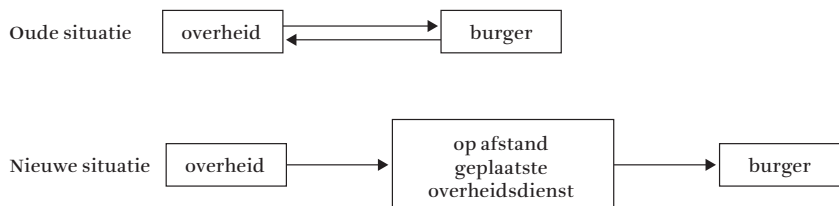
de bedoeling was. Dat leidde echter paradoxaal genoeg tot meer regels, want vooral de politiek had niet veel vertrouwen in een automatisch goed functioneren van deze op afstand geplaatste organisaties.

Daarom greep de politiek naar het instrument dat voor haar het makkelijkst voorhanden is, namelijk regelgeving. In plaats van de tucht van de markt kwam er de gesel van de regelgeving.

Voor de burger werd het nog ondoorzichtiger. Voorheen kon hij zijn beklag over de gebrekkige dienstverlening nog doen bij de politiek. Door het op afstand zetten lukte dat niet meer, want de politiek was er niet meer op aanspreekbaar.

In de oude situatie had de burger nog invloed op de overheidsdienst, en omgekeerd, maar in de nieuwe situatie was dat niet meer het geval (zie figuur 1). De overheid had via regels greep op de op afstand geplaatste overheidsdienst, maar niet meer op het dagelijks functioneren daarvan.

In plaats van de tucht van de markt kwam er de gesel van de regelgeving



Figuur 1: Oude en nieuwe verhouding tussen overheid en burger.

Tegelijkertijd had de burger geen invloed meer op de op afstand geplaatste overheidsdienst. Dus wordt naar de politiek gekeken. Die laat zich niet onbetuigd en komt met nieuwe regels om het ongewenste gedrag van organisaties te corrigeren.²

In het verlengde daarvan lijkt het erop alsof we elkaar niet meer vertrouwen. De burger vertrouwt de instituties niet meer, wat voor een deel wordt verklaard doordat deze instituties de burgers niet vertrouwen. Eigenlijk komt dat door een verkeerde invulling van het begrip vertrouwen. Het begrip ‘vertrouwen’ verschilt fundamenteel van het begrip ‘zeker weten’. Ik vertrouw erop dat mijn vrouw voor altijd bij mij blijft, want dat hebben we zo afgesproken. Maar een garantie heb ik niet. Zij kan goede redenen hebben om mij toch te verlaten. Stel dat ik haar mishandel of dat ik onze kinderen misbruik. Ze heeft dan haar eigen persoonlijke verantwoordelijkheid genomen en daarmee een ander besluit genomen dan ik had verwacht. Ze heeft weliswaar mijn vertrouwen geschonden, maar ze had er een goede reden voor. Om nu te voorkomen dat zij mij zou verlaten kunnen we regels opstellen, maar dat gaat niet helpen.³

De politiek handelt vanuit deze verkeerde interpretatie van vertrouwen. Als het eens tegenvalt of als er een incident plaatsvindt, maakt het vertrouwen plaats voor nieuwe regels. Zo willen we nieuwe tegenvallers of foute beslissingen voorkomen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de manier waarop de decentralisatie in het sociale domein plaatsvindt. Gemeenten krijgen de verantwoordelijkheid overgedragen, krijgen financiële middelen en een volledige set met regels waaraan ze zich te houden hebben. De Tweede Kamer heeft zo’n gebrek aan vertrouwen in decentrale overheden dat de ruimte voor gemeenten om een eigen invulling aan het sociale beleid te geven, volledig is verdwenen. Paul Frissen noemt dit het ‘dochter-op-kamerssyndroom’: als ouder heb ik er vertrouwen in dat mijn dochter niet in zeven sloten tegelijk zal lopen als ze op kamers gaat, maar ik bel haar desondanks ieder kwartier om te weten waar ze uithangt.

In de derde plaats willen we amoreel gedrag corrigeren. Met immoreel gedrag bedoelen we dat mensen willens en wetens de normen overschrijden. Regels en wetten worden overtreden. Het is voor iedereen duidelijk waaraan men zich moet houden, maar om welke reden dan ook wordt een vastgestelde norm overtreden. Te hard rijden, geen belasting betalen, door het rode licht rijden; het zijn voorbeelden van immoreel gedrag. Amoreel gedrag kenmerkt zich doordat we precies binnen de formele lijntjes blijven. Ons precies houden aan de regels die er zijn. Het denken stopt daar dan ook. Er is nagegaan of de wet het verbiedt, en als blijkt dat dit niet zo is, dan mag het ook. En omdat het mag, doen we het. We denken niet verder meer na.⁴

Als ik als werkgever besluit om kinderen jonger dan 12 jaar in dienst te nemen, weet ik dat ik de Nederlandse wetgeving overtreed. Ik handel dan immoreel. Als ik als pensioenfonds geld leen aan een mijnbouwbedrijf in Colombia waarvan ik weet dat het gebruikmaakt van kinderarbeid, overtreed ik geen wet, al kan ik op mijn klompen aanvoelen dat die kinderen worden uitgebuit. Ik handel dan amoreel.

Door niet na te denken over de vraag of het goed is om dingen te doen, kan een besluit door anderen als immoreel worden opgevat. Er was geen wet die de top in de publieke sector verbood om met driemaal een ministersalaris naar huis te gaan. Dat werd na verloop van tijd door de samenleving en de politiek als immoreel gezien. Om dat gedrag tegen te gaan, stelde de politiek allerlei regels op. Concluderend kunnen we zeggen dat amoreel gedrag na verloop van tijd kan verworden tot immoreel gedrag. En hoe vreemd het misschien ook klinkt: door het opstellen van al die regels wordt het amorele gedrag eigenlijk ook nog eens beloond. Een organisatie hoeft dan namelijk niet langer na te denken over de vraag of iets al dan niet moreel aanvaardbaar is; dat hebben anderen toch al gedaan? Denk bijvoorbeeld aan de invoering van de ministersnorm voor wat betreft de salarissen. Daar hoeft een topfunctionaris niet meer over na te denken: dat is al gebeurd. Maar ook leden van Raden van Toezicht hoeven deze afweging niet meer te maken. Kortom: veel organisaties – en de mensen daarbinnen – wordt de vrijheid, maar tevens de verantwoordelijkheid ontnomen om zelf een morele afweging te maken.

NIEUW?

Het vraagstuk van amoreel gedrag is geen nieuw fenomeen. Al lange tijd is het amorele gedrag aanwezig in de westerse samenleving. Neem bijvoorbeeld het bedrijfsleven. De discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen vond daar haar oorsprong. Bij veel bedrijven was de aandacht voor de sociale en milieugevolgen van hun wijze van produceren marginaal.⁵ Doorslaggegender was de prijs, zeker als het consumptieartikelen betrof. Veel bedrijven meenden dat, zolang ze binnen de kaders van de wet bleven, er eigenlijk niets aan de hand was. Er was geen wet die banken verbood om geld te lenen aan China voor de aanleg van grote stuwdammen om daarmee energie op te wekken. Dat miljoenen Chinezen moesten verhuizen werd bij de afweging niet betrokken. Dat het landschap en het milieu ernstig werden aangetast speelde geen rol bij de besluitvorming over deze financiering. De banken betoonden zich amoreel.

Door de opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is hier meer aandacht voor gekomen, maar nog steeds ontlopen veel bedrij-

ven hun verantwoordelijkheid bij duurzaamheid en sociaal beleid. Ze overtreden geen wetten. Het bedrijfsleven meent ook dat het zijn verantwoordelijkheid niet is om op de mensenrechten te letten. Dat is toch de verantwoordelijkheid van de overheid?⁶

Juist die laatste opvatting zien we steeds meer terug. De overheid in haar rol van wetgever heeft bepaald aan welke regels we ons moeten houden. Als die regels een bepaald gedrag niet verbieden, wordt de a-contrario-redenering gevolgd, namelijk dat het dan is toegestaan. Daarmee wordt de overheid steeds meer gezien als de morele hoeder binnen de samenleving.

VAN WIE IS DE MORAAAL?

Daarmee zijn we bij de kern van het probleem gekomen, en we zouden kunnen stellen dat hiermee de hedendaagse ‘sociale quaestie’ is beschreven.⁷ Volstaat het dat de overheid bepaalt welke koers van een organisatie moreel verantwoord is of niet? Zeker als een overheid – volgens de voorgaande redenering – haar morele opvattingen uitsluitend als wetgever duidelijk kan maken, komt deze vraag nadrukkelijk bovendrijven. Als het morele gedrag in een samenleving bepaald wordt door de door de overheid opgestelde en af te dwingen regels, wordt ons dan niet de ruimte ontnomen om onze verantwoordelijkheid te gaan dragen en onze eigen morele afwegingen te maken? Is het niet de nieuwe sociale kwestie dat de overheid te veel de rol van de organisatie overneemt?

Natuurlijk is er sprake van een wisselwerking tussen het amorele gedrag en de roep om meer regels. Als organisaties binnen het kapitalistische systeem per definitie hun verantwoordelijkheid niet willen dragen, zoals Taylor stelt, wordt de roep om regels steeds luider. Maar naarmate er meer regels zijn, wordt de burger minder gestimuleerd om na te denken over de keuzes waar hij voor staat. ‘Dat zullen anderen al wel gedaan hebben, dus hoef ik het zelf niet meer te doen’, is de redenering dan. En velen vinden het ook wel makkelijk om de verantwoordelijkheid af te schuiven op de overheid. Zolang de overheid zich nog steeds gelegitimeerd voelt om nieuwe regels op te stellen, zal het denken over morele vraagstukken binnen organisaties eerder afgeremd dan gestimuleerd worden.

CHRISTELIJK-SOCIAAL ANTWOORD

Zoals uit het voorgaande mag worden begrepen, zal vanuit het christelijk-sociaal denken het invoeren van extra regels niet worden bepleit. Sterker nog: het tast de mogelijkheid van het nemen van eigen verantwoordelijkheid ernstig aan en perkt daarmee de vrijheid in. Daar staat tegenover dat

ook het christelijk-sociaal denken zeer kritisch staat tegenover het gebrek aan moreel handelen binnen vele organisaties.

Zoals eerder is gesteld beschouwt het christelijk-sociaal denken een organisatie als een gemeenschap van mensen. De mens staat centraal en moet in een organisatie zijn verantwoordelijkheid nemen. Vanuit de christelijk-sociale traditie wordt ervan uitgegaan dat de mens een opdracht heeft gekregen, namelijk om zichzelf te ontwikkelen en eraan bij te dragen dat het de gemeenschap waarvan hij deel uitmaakt, goed zal gaan. Hij is geroepen om deze opdracht te vervullen. Over de manier waarop hij die roeping invult, wil de mens zich verantwoorden: tegenover God, zijn medemens en de gemeenschap als geheel. Wil een mens dit op een goede manier doen, dan zal hij zich laten aanspreken door de persoonlijke verantwoordelijkheid: de mens is verantwoordelijk voor zijn keuzes en handelingen, waarbij deze keuzes erop gericht zijn de goede gemeenschap te realiseren. Hij mag deze verantwoordelijkheid niet afwentelen op een overheid of op andere instituties: de mens zelf is en blijft verantwoordelijk.⁸

Daarmee is de mens geroepen om zijn verantwoordelijkheid breed op te vatten. Elke keuze moet hij kunnen verantwoorden. Daarbij mag hij zich niet verschuilen achter de beperkte rol die hij speelt of de bescheiden rol die zijn werkgever of organisatie in het geheel speelt. Doet een mens of organisatie dat wel, dan vat deze de eigen verantwoordelijkheid te beperkt, te functioneel op. Door de sterk toegenomen arbeidsdeling binnen organisaties voelen veel werknemers zich uitsluitend verantwoordelijk voor hun eigen werkzaamheden, en niet voor hun bijdrage aan het geheel van de productie of dienstverlening van de organisatie. Dit geldt trouwens ook voor de verantwoordelijkheidsopvatting van een gehele organisatie. Als die zich beperkt tot uitsluitend het eigen handelen en de organisatie niet kijkt naar haar rol in de gehele keten, kan ook gesproken worden van een functionele verantwoordelijkheidsopvatting. Moet ik als pensioenfonds alleen denken aan de maximale opbrengsten van mijn belegd vermogen, of heb ik ook een verantwoordelijkheid voor de manier waarop dat maximale rendement wordt behaald? Moet ik als bank ook kijken naar de effecten van plannen van een investeerder die bij mij geld wil lenen, of moet ik een aanvraag uitsluitend beoordelen op de kans dat ik het geïnvesteerde vermogen weer terugkrijg? Binnen iedere organisatie worden besluiten genomen door mensen. Als ook die zich beperken tot functionele verantwoordelijkheid, zal het amorele gedrag de boventoon blijven voeren. Willen we amoreel gedrag tegengaan, zonder direct in allerlei regelzucht te vervallen, dan zullen we meer nadruk op de persoonlijke verantwoordelijkheid moeten leggen.

Maar dan moet de mens wel in staat worden gesteld om die verantwoordelijkheid te nemen. Dat dat nu te weinig gebeurt, komt niet alleen door de

overmatige regelzucht van de overheid, maar eveneens doordat mensen binnen de samenleving en organisaties onvoldoende ruimte krijgen om hun persoonlijke verantwoordelijkheid in te vullen. In plaats van door de overheid opgelegde regelgeving over de salarissen in de publieke sector, zouden binnen de publieke sector voldoende checks-and-balances ingebouwd moeten zijn om dergelijke uitwassen te voorkomen. Dat geldt evenzeer voor het bedrijfsleven.

Over simpele zaken als salarissen wordt dan direct weer gedacht aan institutionele arrangementen, zoals de invloed van de remuneratiecommissie, de ondernemingsraden of de aandeelhouders. Dat is echter niet het antwoord, want dan wordt opnieuw de persoonlijke verantwoordelijkheid verschoven naar instituties en dat is niet de bedoeling. Het helpt, maar het is niet het antwoord.

Het moet uit de mens zelf komen. De mens zelf moet de ruimte en de plicht voelen om morele afwegingen te maken. Dat gaat niet vanzelf. Als lange tijd de ruimte niet geboden en dus ook niet gevoeld is om zelfstandig morele afwegingen te maken, moeten we niet vreemd opkijken dat mensen dat ook niet zomaar weer zullen oppakken. Het zal hun weer geleerd moeten worden. Binnen organisaties

De mens zelf moet de ruimte en de plicht voelen om morele afwegingen te maken

moet gewerkt worden aan een cultuurverandering, opdat dergelijke morele gesprekken in alle veiligheid gevoerd kunnen worden. Ze kunnen zo hun eigen morele afwegingen maken, maar ook anderen aanspre-

ken op hun afwegingen. Dat geldt binnen arbeidsorganisaties, binnen gezinnen, de politiek, maatschappelijke organisaties en de samenleving in haar geheel. Alleen zo kan het amorele gedrag in de samenleving te lijf worden gegaan zonder dat we hoeven te vervallen in het opstellen van allerlei normen, regels en wetten.

Dit lijkt in deze tijd van afnemend vertrouwen in elkaar moeilijk haalbaar. Toch spreken we vaak uit dat we vertrouwen hebben in een organisatie. Dat lijkt een vrijblijvende belofte, want ik kan dat vertrouwen na een incident gemakkelijk weer opzeggen. Maar eigenlijk klopt dat niet. Want als ik vertrouwen nog eens nader analyseer, betekent het dat ik een relatie aanga met een organisatie.⁹ Ik vertrouw die organisatie iets toe, en het kan dus ook aan mij liggen dat mijn vertrouwen wordt geschonden. Ik verlies dus van mijzelf. Als dat tot eenieder doordringt, moet vanzelf de volgende vraag bij ons naar boven komen: hoe kan ik de ander helpen ervoor te zorgen dat ik mijn vertrouwen niet meer zal verliezen? Hoe kan ik hem helpen om het in hem gestelde vertrouwen waar te maken? Dat vergt een forse

verandering van de cultuur binnen organisaties en bij de overheid. In plaats van op afstand te blijven staan en regels op te stellen, zal de dialoog met organisaties aangegaan moeten worden om hen te ondersteunen in hun zoektocht naar het creëren van waarde om de samenleving beter te maken. Binnen organisaties moeten de leden van het managementteam het goede voorbeeld geven en zich als visionaire coach opstellen, en niet als boekhouder of controller. Vertrouwen en persoonlijke verantwoordelijkheid: dat zijn de sleutels naar een moreler gedrag van organisaties.

Noten

- 1 Charles Taylor, 'Kapitalismus ist unser faustischer Pakt', *Die Zeit*, nr. 19 (4 mei 2005). Geciteerd in Gerrit de Kruijf, *Ethiek onderweg. Acht adviezen* (tweede druk). Zoetermeer: Meinema, 2008, p. 64.
- 2 Zie onder meer: Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten, *Verbinding verbroken? Onderzoek naar de parlementaire besluitvorming over de privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten. Hoofdrapport*. Den Haag: Sdu, 2012.
- 3 Zie voor een andere beschouwing hierover: Jan Jacob van Dijk, 'It's trust, stupid!', in: Idem (red.), *It's trust, stupid. Over vertrouwen*. Kampen: Kok, 2009, pp. 9-34.
- 4 Kijk voor het amorele gedrag in de Engelse financiële sector in: Joris Luyendijk, *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact, 2015.
- 5 Zie hiervoor: Sociaal-Economische Raad, *De winst van waarden: Advies over maatschappelijk ondernemen*. Den Haag: SER, 2000.
- 6 C.A.J. Herkströter, 'Multinationale bedrijven zijn niet de plaatsvervanger van de politiek', *Internationale Spectator* 51 (1997), nr. 10, pp. 550-554.
- 7 Abraham Kuyper introduceerde deze term tijdens het Christelijk-Sociaal Congres van 1891. In zijn ogen moest een sociale kwestie verstaan worden als een architectonische fout in de verdeling van verantwoordelijkheden in de samenleving.
- 8 H. Wijffels, 'Overheid en verantwoordelijkheid', in: P.A.G. Cammaert en C.A. van den Berg (red.), *Congresboek van het Christelijk Sociaal Congres 1991. Congresgebeuren en flankerende activiteiten, teksten van inleidingen, verslagen van werkgroepen en van hoorzittingen, deelnemers*. Kampen: Kok, 1992, pp. 107-116.
- 9 A. Peperzak, 'Vertrouwen', in: Van Dijk 2009, pp. 35-54.