

## PERSOONLIJKE TERUGBLIK

### OP EEN BEWOGEN JAAR

Toen ik *Macht en moed* schreef kon ik niet weten wat het zou losmaken. Als schrijver ben je vooral bezig het eigen denken goed te verwoorden. Wat een lezer er eventueel mee zou kunnen komt op de tweede plaats. Ik maakte me wel zorgen om de mogelijke kritiek die ik te verduren kon krijgen. Kon ik het maken zo kritisch te zijn op de Haagse werkelijkheid en een scherpe positie te kiezen ten opzichte van onze politiek-bestuurders? Maar ‘Den Haag’ blijkt beter bestand tegen tegenspraak dan ik dacht.

Het boek trok de aandacht van het *Radio 1*-instituut *Met het oog op morgen*, waardoor ik de avond vóór de officiële boekpresentatie kon vertellen waarom ik dit verhaal had geschreven. En waarom ons rijksbrede programma *Dialogoog & Ethiek* één van de antwoorden zou kunnen zijn op het toeslagenschandaal en op de andere tekortkomingen in het werk van de overheid. Alleen al via m’n eigen LinkedIn-pagina werd dit interview binnen twee weken nog eens 50.000 keer teruggeluisterd. Deze (sociale) media-aandacht kan verklaren dat *Macht en moed* binnen een jaar herdrukt moest worden. Opgeteld bij het aantal downloads van de interactieve pdf en de *e-pub*-versie, staat de geregistreerde teller na twee jaar boven de 15.000 lezers. Blijkbaar raakt de inhoud een gevoelige snaar.

Freek de Jonge belde me de dag na het *Radio 1*-interview. ‘We kennen elkaar niet maar ik zou u graag spreken. Waar u zich mee bezighoudt interesseert me. Ik maak me over dezelfde dingen zorgen.’ Hij vertelde iets over zijn memoires, waarvan het eerste deel *Kom verder!* toen net uit was. Dat ging inderdaad over dezelfde dingen als *Macht en moed*. We spraken af per post onze boeken uit te wisselen. Daarna zochten we elkaar meermaals op, wandelden langs het strand, stuurden elkaar losse teksten, bespraken de Nietzsche-biografie van Rudiger Safranski, keken naar een olympische schaatswedstrijd, wezen elkaar op films, belden en stelden vragen, begrepen niet waar ons pacifisme was gebleven nadat Rusland Oekraïne was binnengevallen, schaamden ons voor de WK in Qatar maar keken wel, en deden ons best te begrijpen in welke wereld we leven.

En ik zag in drie etappes de voorstelling groeien waarmee hij en zijn Hella in 2022 door het land trokken. Een halve anekdote die we aan de keukentafel bespraken was twee maanden later een volle scene met een lach, een traan en een boodschap. De eindversie, die inmiddels *De schreef* was gaan heten en op 6 januari 2023 bij de NPO werd uitgezonden, bezochten we met het team van *Dialogoog & Ethiek* in Nieuwegein. We spraken na afloop met Freek en Hella over de voorstelling, hun artistieke werk en

ons ambtelijke werk en hoe de thema's uit de voorstelling daarbij aansluiten. Kunst en kunstenaars kunnen ons veel leren over de tijd waarin we leven en over de spanningen die we oplopen, privé en zakelijk. Ik besloot dat de poëtische finale van *De schreef* de opening van dit praktijkboek moest worden. Freek stemde er mee in.

Waar *Macht en moed* een analytisch, informatief en essayistisch boek is, is Freeks *Kom verder!* uit ander hout gesneden. Het is zijn persoonlijke levensverhaal, vol met anekdotes en terugblikken op het leven van zijn vader, dominee, en daarmee van hemzelf, de domineeszoon die met niet-bijbelse woorden de wereld in zou trekken. Zijn particuliere ervaringen hebben echter iets universeels: ze lijken representatief voor de culturele en maatschappelijke ontwikkeling in de twintigste eeuw, die ons veel welvaart opleverde en ons óók morele leegte bracht.

Freek en ik zijn kerkelijk opgevoed, hebben het geloof los gelaten en lieten het conservatisme uit onze jeugd achter ons. Maar we beginnen steeds beter te begrijpen wát wij gaandeweg zijn kwijtgeraakt, wát de maatschappij is geen missen, wélke sociale leegte ons deel is geworden. In *Kom verder!* laat Freek vader Andries zeggen:

*'Zonder woord geen verhaal en zonder verhaal geen samenhang en zonder samenhang geen gemeenschap'.*

Dat gaat over ons maar óók over Nederland, onze samenleving. En het kan evengoed een boodschap zijn voor mij en de collega-ambtenaren. Is er nog een verhaal dat ons werk de juiste betekenis en de hechte samenhang geeft die we nodig hebben? Die we ook in onze eigen werkgemeenschappen op zoveel plekken missen? In het *Intermezzo* in *Macht en moed* gebruik ik er deze woorden voor:

*We zijn het niet meer gewend elkaar op een volwassen manier op ethische gronden aan te spreken. Niet alleen de politiek of de overheid is het min of meer verleerd om over zichzelf en over de samenleving op een betekenisvolle manier in morele termen te spreken. Onze moderne cultuur is dat vermogen over de volle breedte kwijtgeraakt. (M&M pag. 273)*

Dit is wat veel meer mensen herkennen die in de twintigste eeuw zijn geboren, volwassen werden en konden profiteren van toenemende welvaart. Maar net als Freek zagen ook zij dat politiek steeds minder om idealen ging, dat de kerken leeglieden, dat markt en economie de drijvende factoren werden én dat we ons steeds meer terugtrokken op onszelf. Internet, sociale media en *smart phones* deden onze communicatie exploderen, maar al die moderne verbindingen leken de afstand tussen mensen juist te vergroten. We raakten elkaar kwijt. Wat bindt ons nog? Op welke gemeenschappelijke waarden kunnen we samen bouwen?

*Onze vrijheid, autonomie en authenticiteit zijn ons een groot goed, maar ze hebben ook tot een terugtrekking in onszelf geleid waardoor we de interactie met de ander, onze bijdrage aan de gemeenschap en onze waardering voor het algemeen belang en passant uit het oog zijn verloren. (M&M pag. 274/275)*

We beginnen te begrijpen wat we missen. We leven in een andere tijd. Dat vraagt om andere ideeën, nieuwe richtingen, vrije creativiteit. En dat moet óók komen van óns, ambtenaren. Velen in de rijksdienst willen anders werken. De meesten herkennen, iedereen op z'n eigen manier, dat onze systemen, werkprocessen, onderlinge verhoudingen en omgangsvormen hun beste tijd hebben gehad. We zijn toe aan een nieuwe werkpraktijk. Maar wie van ons kan weten hoe dat precies moet? Wie durft te beweren dat hij of zij 'de oplossing' kent? We zullen het samen moeten ontdekken door al doende te leren.

We komen als programmateam *Dialog & Ethiek* binnen de rijksdienst weinig arrogante alleswetters tegen. Wel zien we gemeenschappelijke ambities rondom zoeken, nieuwsgierigheid, verwarring, experiment - en meestal met vertrouwen in de goede afloop. Maar inderdaad: zonder zeker te weten of dat wat we in gang zetten zal slagen. Het is niet anders, onzekerheid is onze reisgenoot.

## Een andere werkpraktijk

Met de mediawind van *Macht en moed* in de rug kreeg ons programma vanaf november 2021 een vliegende start. We bouwden met meer dan honderd experts van binnen en buiten de rijksdienst aan een programma-aanpak waarmee we de komende jaren vooruit denken te kunnen. En tegelijk werden we 'platgebeld' met aanvragen voor presentaties, lezingen, werksessies en begeleiding van goede gesprekken. Omdat duizenden collega's inderdaad op zoek zijn naar een betere werkpraktijk, gezondere werkverhoudingen, betere maatschappelijke prestaties. We gingen op bijna alle uitnodigingen in. Om te ontdekken wat er speelt in de praktijk. Om te ervaren aan welke kennis en dienstverlening de collega's behoefte hebben.

We kregen daar gaandeweg een duidelijk beeld van. Werken aan dialogen over ethische spanningen, in de eigen werkpraktijk onderzoeken of we de goede dingen doen, het wegwerken van belemmeringen voor een vrije gesprekscultuur - dit soort dingen blijkt een schot in de roos. De grootste barrière: geen tijd. Het grootste inzicht: het is ónze tijd. We plannen ons eigen werk, we kunnen dus ook ingrijpen. Maar willen we dat echt? Durven we het? Mag het van onze politieke bazen? Die vragen houden ons bezig. Leiders aarzelen, ze weten het niet goed. Medewerkers durven dan niet door te pakken, heeft hun inspanning zin?

Nadat we een jaar onderweg waren keken we terug op meer dan honderd interactieve sessies met rijkscollega's over ethiek en moraliteit, hun vakmanschap en leiderschap, samenwerking en veranderplannen, gesprekstechnieken en dialoogmethoden. Bijzonder vonden we onze hulp bij grensoverschrijdend gedrag in de mediasector, de sessies voor de Academie voor overheidscommunicatie, de leiderschapsdagen van de Nationale Politie, de introductiedagen van HBO-trainees, de managementconferentie van het Ministerie van Financiën, de dialoogaanpak binnen het Openbaar Ministerie, de leerlijn Ethiek en Integriteit en het (top)kandidatenprogramma bij de ABD, de scholingswerkzaamheden voor de RAFEB ten behoeve van financieel specialisten. Maar misschien waren de intieme dialogen en vele tientallen onderzoeksgesprekken, verzaakoefeningen en tegenspraakmiddagen op evenzovele 'gewone' werkplekken in de rijksdienst wel het meest inspirerend. De vakkundigheid, de beroepseer, het zelfkritisch vermogen en de ambitie om het goede te doen bij honderden collega's: dat werkt enorm bemoedigend. Dat houdt de motivatie op peil. We hebben elkaar nodig om niet in cynische onverschilligheid te verzanden.

Zo ontmoetten we in verschillende *settings* alleen al met ons eigen kernteam in één jaar naar schatting meer dan drieduizend rijkscollega's. Na dat eerste jaar met onze 'voeten in de klei' begrepen we maar al te goed waar het knelt en wat ambtenaren nodig hebben om goed te kunnen werken. Rust is het trefwoord, reflectie het codewoord. Geen open deur maar een harde waarheid.

## Morele problemen

We hoorden in de intimiteit van de persoonlijke gesprekken de soms schrijnende voorbeelden van werkpraktijken waarin collega's vormen van morele buikpijn oplopen.

Het wordt allemaal erger als je langer bij het Rijk werkt, stelden de onderzoekers van I&O Research vast in het voorjaar van 2022. Ze brachten voor ons de patronen in kaart in de ethische problemen en morele fricties die rijksambtenaren ervaren. Hun rapportage *Morele vragen van rijksambtenaren* ging op 27 juni 2022 naar de Tweede Kamer, als bijlage bij de Kamerbrief 'sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan'. We schrokken zelf niet van de ernst van de problematiek, omdat we die voortdurend tegenkomen in de gesprekken die we begeleiden en in de verhalen waarmee collega's ons benaderen. Maar kamerleden en journalisten pikten deze schrijnende verhalen niet op, behalve Sheila Sitalsing, die er één van haar laatste *Volkskrant*-columns aan wijdde en in onze ethische arbeid een hoopvol teken zag.

Sitalsing en anderen vanbuiten de rijksdienst putten hoop uit de constatering dat er bij de overheid duizenden mensen werken die echt wel doorhebben hoe ernstig de problemen zijn. Dáár hoeven we het alarmerende jaarverslag van de Raad van State over 2022 niet voor te lezen. Maar onze collega's die burgers dagelijks in de ogen kijken, begrijpen echt niet waarom zulke waarschuwingen van Hoge Colleges van Staat zo weinig indruk lijken te maken. Ze wéten en vóelen hoe ernstig overheidsfalen kan uitwerken. Ze zitten aan de Belastingtelefoon, werken in de justitie- of jeugdzorgketen, komen bij boeren op het erf, helpen bedrijven door het woud van regels heen, helpen studenten met de studiefinanciering, bestrijden ondermijnend gedrag in de steden, of discriminerend gedrag op de arbeidsmarkt. Natúúrlijk weten ambtenaren wat de problemen zijn waar de mensen in dit land mee kampen. En natúúrlijk realiseren zij zich dat de overheid vaak niet waarmaakt wat ze belooft. En natúúrlijk zitten ze vaak zelf met de handen in het haar: *'Wat kan ik in vredesnaam doen!?'*

Vijf rijkscollega's verzamelden in het voorjaar van 2022 voldoende moed om hun persoonlijke, kritische verhaal te vertellen in de podcast *Hallo Hannah!* We denken dat dit populaire communicatiemiddel onze 130.000 rijkscollega's kan aanmoedigen ook zelf een boekje open te doen. We moeten linksom of rechtsom met elkaar in dialoog komen over morele dilemma's, onderlinge spanningen en ethische vragen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om samen een weg uit de problemen te vinden.

De vertellers in de podcast willen niemand persoonlijk 'aanklagen'. Hun verhalen moeten een opstap zijn naar meer structurele verbeteringen, naar het doorbreken van patronen, naar het aanpakken van de meer fundamentele oorzaken. De persoonlijke podcastverhalen zijn exemplarisch voor gewoontes, cultuur en de vaste gang van zaken die op veel plekken in de rijksdienst voor precies die problemen zorgen waarover de onderzoekers van I&O Research rapporteerden. Te hoge werkdruk, geen ruimte voor reflectie, onvrijheid van spreken, afkeer van tegenspraak, een taboe op kritische vragen, serieuze morele pijn niet serieus nemen.

Veel van wat we ontdekten kon ik gebruiken als munitie voor een kritisch interview dat *de Volkskrant* in januari 2023 publiceerde, kort nadat NRC had onthuld dat vijftig managers uit de rijksdienst aan het kabinet een brandbrief hadden gestuurd over het gebrek aan ruimte voor hun (en onze) eigen ambtelijke professionaliteit. Het opstappen van het managementteam van de griffie van de Tweede Kamer was de aanleiding. Tegen *de Volkskrant* zei ik hierover:

*'De verhoudingen tussen politiek en ambtenarij zijn scheefgegroeid. De politiek eist te vaak dat ambtenaren een snelle oplossing leveren voor problemen die veel fundamenteler zijn. Dat leidt tot slecht, of onuitvoerbaar beleid; soms op de grens van wat rechtsstatelijk is.'*

Kort na dit interview publiceerde NRC enkele kritische artikelen over ons programma, met name omdat de journalisten meenden te weten dat we de kritische podcastverhalen niet naar buiten wilden brengen. We zouden zijn gevallen voor de

oude reflex van luiken dicht en opnieuw zou blijken dat de overheid als het erop aankomt geen openheid van zaken wil geven. We wisten dat het in dit geval niet klopte, maar we begrepen ook dat de slechte reputatie van het Rijk ons hier parten speelde. Op 23 maart 2023 ging de eerste aflevering van *Hallo Hannah!* de wereld in en had binnen enkele weken 10.000 luisteraars. Juist de moeilijke verhalen moeten verteld, gehoord en doorgegeven worden. Overheidswerk is mensenwerk, dat mag gezien worden.

Soms lijkt het erop dat journalisten, burgers en opiniemakers denken dat een nieuwe bestuurscultuur zich laat installeren, als een machine die op enig moment aan gaat, en eigenlijk op bestelling volgende week zou moeten functioneren. Maar alleen *Fokke & Sukke* kunnen dat in een laconieke grap snel uitvoeren en exact timen:

*‘En de cultuuromslag?’*

*‘Die is donderdag de 17e om half vier.’*

In de echte wereld is het een kwestie van lange adem en kleine stapjes. Die tijd moeten we elkaar gunnen, er is geen alternatief. Dat was ook de kernboodschap van Denker des Vaderlands Paul van Tongeren in zijn lezing voor *Wijs naar de wet*.

## Wijs naar de wet

De nieuwe bestuurscultuur werd in een ander licht gezet tijdens het event *Wijs naar de Wet*, dat we als *Dialogoog & Ethiek* initieerden en op 23 maart 2023 uitvoerden met enkele collega's van BZK. De aanleiding was mijn uitnodiging aan Paul van Tongeren om ter afsluiting van zijn tweejarige termijn als Denker des Vaderlands de overheid een ethische spiegel voor te houden. Hij was enthousiast en doopte de speech *Balanslezing*, in samenspraak met zijn opvolger Marjan Slob ('23-'25) die de traditie zal voortzetten.

We vroegen nu aan de Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen en minister van BZK Hanke Bruins Slot om op Van Tongerens bijdrage te reflecteren. We kozen Groningen als plek van handeling om weg te zijn uit de Randstad. Commissaris van de Koning René Paas zette als gastheer iedereen in de zaal en de *stream* op scherp. Zijn welkomstwoord was fundamentele kritiek. 'Ruimhartige compensatie' is een loze belofte geworden, sprak hij getergd. Veel Groningers zijn volkomen afgehaakt en wantrouwen de overheid. De Groninger stadsdichter Myron Hamming sprak als jonge man recht uit zijn hart en bracht iedereen terug bij zichzelf. Het hele programma bood scherpe munitie voor vervolggesprekken die op meer dan twintig plekken in het land door rijksambtenaren waren georganiseerd.

In *Macht en moed* heb ik naast het toeslagenschandaal het Groninger gasdebacle vaak genoemd als aanleiding om ons ambtelijk functioneren moreel en professioneel

sterker te maken. Het gasschandaal is op een bepaalde manier nog ernstiger, omdat niet de veiligheid en de leefbaarheid van Nederlandse burgers voorop heeft gestaan, maar staatskasvoordelen, commerciële belangen en juridische pogingen om buiten de aansprakelijkheid te blijven. Dat was niet per ongeluk maar zichtbaar en bewust beleid. Je zou willen dat *Fokke & Sukke* echt de baas waren, schadeherstel per *'donderdag de 17e halfvier'* zouden afkondigen, en herstel van vertrouwen desnoods een weekje later. De schaamte en het ongemak dat veel ambtenaren (plaatsvervangend) ervaren, speelde Hanke Bruins Slot ook parten bij de opening van haar *Wijs naar de Wet*-lezing.

*'Hier in Groningen heeft de overheid gefaald. Hier heeft de overheid de Groningers, die op haar vertrouwden, in de steek gelaten. Hier waren de woorden van de overheid te vaak niet in overeenstemming met haar daden.'*

Dat is een kardinale en radicale zin. De nieuwe bestuurscultuur draait precies hierom. Zeggen wat je in daden waarmaakt is het scharnierpunt. In *Macht en moed* is dit niet voor niets het centrale thema. Daar heb ik laten zien hoe dit is verbonden met de klassieke traditie van het waarheidsspreken, door de oude Grieken *parrhêsia* genoemd. In de christelijke traditie kennen we het verbod op liegen, dat dezelfde historische grondslag heeft. Onze moderne tegenspraak kunnen we alleen begrijpen als we het plaatsen in die *radicale* - dat wil zeggen: *fundamentele* - betekenis. Zeggen hoe het is en waarmaken wat je toezegt is een grondwet voor menselijke interactie. Die diepte en grondigheid probeerde Bruins Slot te verwoorden toen ze in Groningen zei:

*'Een falende overheid en een verlies aan vertrouwen in de overheid zagen we ook terug bij de Toeslagenaffaire. Een affaire die met recht 'een zwarte bladzijde in de geschiedenis van de Nederlandse overheid' wordt genoemd. Dit ongemak, dit gevoel van falen en de erkenning van de pijnlijke kloof tussen woorden en daden moeten we volmondig erkennen, en niet wegmoffelen. Ze vormen juist een aansporing om het goede te doen en te handelen naar onze diepst gevoelde waarden.'*

Hoe logisch en nodig ook, gemakkelijk is dat allerminst. Het is de uitdaging waar politici, bestuurders en ambtenaren samen voor staan. Het ambtelijke stuk kunnen wij zelf aanpakken. Dat gaat over ons werk en daar hebben wij zeggenschap over, binnen de grenzen van de democratische rechtsstaat. Als het *Macht en moed Praktijkboek* daar ook maar een klein steentje aan bijdraagt, is de missie van dit boek geslaagd. En van iedereen die eraan meewerkte.

Erik Pool, 7 mei 2023