Macht en moed Praktijkboek

Samenwerking met ISVW Uitgevers

Dit 'Macht en moed Praktijkboek' is vanaf heden als papieren uitgave ook te bestellen in de reguliere boekhandels en webshops. Het boek verschijnt in oktober 2023: ISBN-978-90-833411-5-6.

Vanaf heden is ook het bijbehorende theorieboek 'Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken' in boekhandels en webshops te bestellen en verkrijgbaar: ISBN 978-90-833411-6-3.

Voor beide boeken geldt dat ze als heruitgaven tegen kostprijs beschikbaar komen dankzij een samenwerking met ISVW Uitgevers. Net als het rijksprogramma Dialoog & Ethiek wil de Internationale School voor Wijsbegeerte de inzet van praktische filosofie en het publieke discours over morele vraagstukken bevorderen, waar deze samenwerking met betrekking tot de 'Macht en moed-boeken' de uitdrukking van is.

Voor rijksambtenaren, de primaire doelgroep van beide boeken, gelden speciale afspraken en zijn er extra mogelijkheden. Zij kunnen voor meer informatie contact zoeken via machtenmoed@rijksoverheid.nl.

Colofon

Zomereditie 21 juni 2023
Macht en moed Praktijkboek

Copyright © 2023 Erik Pool, Rijksoverheid
Copyright © 2023 voor alle overige auteurs en rechthebbenden

Print: Xerox, Den Haag
Ontwerp: Diana Vermetten, BB-Go design for corporate media
Fotografie omslag: Gerard Oonk, GO Foto

Contact:
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Programmadirectie Dialoog en Ethiek
Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Telefoon: 070 426 6996
Email: machtenmoed@rijksoverheid.nl, dialoogenethiek@rijksoverheid.nl
Website: www.grenzeloossamenwerken.nl/dialoogenethiek
LinkedIn: Dialoog en Ethiek / Het Hannah Arendt Podium

MACHT EN MOED

PRAKTIJKBOEK

Erik Pool

M.m.v. Job Cohen, Chris van Dam, Jos Delnoij, Peter Kanne,
Jos Kessels, Sandra Palmen, Gijs Scholten van Aschat, Paul van Tongeren e.a.

in herinnering aan mijn grootvader
Jan Pool

opgedragen aan mijn kleinzoon
Elio Pool Pajak

'Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden,
maar het moet voorwaarts worden geleefd.'
Søren Kierkegaard

INHOUD

Als het toeval met de deuren slaat (Freek de Jonge) 10

Voorbeschouwing 11
- **Woorden vooraf** 12
- **1. Handen uit de mouwen** 14
- **2. Gebruiksaanwijzingen** 16
- **3. Ervaren auteurs en praktische kennis** 18

1. *Macht en moed* kort en goed 23
- **Managementsamenvatting van *Macht en moed*** 24
- **Reis langs de hoogtepunten van *Macht en moed*** 54
- ***Macht en moed* in tien adviezen** 57

2. Werkpakket Ethiek & integriteit 63

Hannah Arendt spreekt 64

Toon Tellegen verhaalt 66

Moraliteit 68
- **Ethiek en haar valkuilen *(Paul van Tongeren)*** 68
- **Morele zelfzorg en 'iemand zijn' volgens Joep Dohmen** 75
- **Wat is een integere overheid?** 83

Onderzoek 88
- **Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld** 88
- **Dialoog (en tien tips) over grensoverschrijdend gedrag in de mediasector *(Jessica Vuijk)*** 98
- **Onderzoeksgesprek over de ethiek van een besluit** 104
- **Werken aan je reflectiespier *(Jessica Vuijk)*** 108
- **Verzaakoefening met gespreksronde** 111
- **Wilsvorming volgens Peter Bieri: van vrijheid naar verantwoordelijkheid** 115

Weifelachtigheid 120
- **Hamlet: kloof tussen denken en doen *(Gijs Scholten van Aschat)*** 120
- **Mensen zijn ethische wezens, stelt Simon Blackburn** 127
- **Morele vooruitgang is feitelijk noodzakelijk, zegt Markus Gabriel** 132

3. Werkpakket Dialoog & tegenspraak 141

Hannah Arendt spreekt 142

Toon Tellegen verhaalt 144

Socratische gesprekken 146

Korte geschiedenis van het socratisch gesprek *(Jos Delnoij)* 146

Vijf aanwijzingen voor een volledig socratisch onderzoek *(Jos Delnoij)* 151

Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm *(Jos Kessels)* 157

Ruit, socratisch alternatief bij weinig tijd *(Jan Ewout Ruiter)* 162

Grondprincipes 166

Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek *(Jos Delnoij)* 166

Gesprekshouding: het allerbelangrijkst *(Jos Delnoij)* 171

Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken 173

Goede gesprekken 177

Reflectie en teamgesprek na presentatie of lezing 177

Socratisch vergaderen *(Jos Delnoij)* 180

Morele oordeelsvorming: Doen, of niet doen? *(Jos Delnoij)* 184

Stappenplan bij een moreel dilemma *(Jos Delnoij)* 191

Tegenspraaktechnieken 199

Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen 199

Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak 208

Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt 212

4. Werkpakket Rechtsstaat & democratie 227

Hannah Arendt spreekt 228

Toon Tellegen verhaalt 230

Habermas over democratie 232

Democratische rechtsstaat: een grondrecht *(Sandra Palmen)* 237

Vertrouwen, burgerschap en 'de mensen in het land' *(Paul van Tongeren)* 247

Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf *(Chris van Dam)* 252

Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos *(Sandra Palmen)* 260

5. Werkpakket Vakmanschap & goed werk 279
Hannah Arendt spreekt 280
Toon Tellegen verhaalt 282
Vakwerk 284
Scholingsmodule: ethische reflectie, kerntaak van alle ambtenaren *(Anne-Marie Buis)* 284
Gids Ambtelijk Vakmanschap *(Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)* 295
Kunst in ambtelijke praktijken: werkt dat? *(Bas Volkers)* 302
Tien gouden kenmerken van ambtelijke organisaties, aldus 't Hart 312
Europese code van goed administratief gedrag 317
Technieken 321
Klein socratisch onderhoud 321
Goed gesprek over ambtelijk vakmanschap *(Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)* 327
Begrippen begrijpen, een symposium over 'meesterschap' 331
Een vorm herkennen *(Jos Kessels)* 341
Publieke ruimte 345
Het maatschappelijk debat *(Paul van Tongeren)* 345
De klimaatcrisis van de Haagse communicatie *(Wouter van Eendenburg)* 347
Communicatie in een nieuwe bestuurscultuur *(Miriam van Staden, Hanne Bikker)* 361

6. Werkpakket Leiderschap & visievorming 367
Hannah Arendt spreekt 368
Toon Tellegen verhaalt 370
Liefde 372
Vriendschapslessen van Cicero *(Rogier van der Wal)* 372
Waarheidsspel: spelen met de waarheid 379
Shakespeare: macht en moed *(Gijs Scholten van Aschat)* 384
Opgave 395
Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid *(Peter Kanne)* 395
Debat, dialoog en een lastige vraag *(Job Cohen)* 411
Transformatie 416
Dialoog als verandermethode 416
Eidoskoop: kijken naar ideeën *(Jos Kessels)* 423
Transformatie: dialoog en een vitale organisatiecultuur *(Jos Kessels)* 427
Kopje onder in een socratisch onderzoek 432

7. Hannah Arendt & het podium 449

Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad *(Esther Blaauw)* 450
Verschijnen in de publieke ruimte volgens Hannah Arendt 459
***Hannah Arendt Podium* en de praktijk** *(Esther Blaauw)* 462

Nabeschouwing 469
Persoonlijke terugblik op een bewogen jaar 470
Dank 477

***Your ancestor* (*Nynke Laverman*)** 478

Indexen 480
Alfabetische index van alle artikelen in het *Macht en moed Praktijkboek* 480
Namen- en trefwoordenregister bij *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* 482
Lijst co-auteurs 493

Als het toeval met de deuren slaat

Freek de Jonge

als het toeval met de deuren slaat
het wrede lot je pet te boven gaat
dan hoop ik dat je hart zo open staat
dat je lust te leven niet vergaat
als de moed zakt en de avond valt
je machteloos je vuisten balt
weet dan dat morgen er voor zorgen zal
dat er een weg loopt door het dal

je brengt me dikwijls in verlegenheid
als je me vraagt hoe moet ik voort
twijfel is de laatste zekerheid
waarheid een verworden woord

als het lot je op de hielen zit
je doormaalt waarom overkomt mij dit
en je vergeefs om rust van binnen bidt
vuur het geheim blijkt van de smid
als je geschrokken denkt een hypocriet
als je je ‘s morgens in de spiegel ziet
de vlucht vooruit geen uitkomst biedt
want zelfs de grens kent een limiet

een storm steekt op verwaait verzekering
wat rest is schuldgevoel en spijt
je kunt niet leven uit berekening
geef de ruimte neem de tijd

VOORBESCHOUWING

WOORDEN VOORAF

Het is alsof het theorieboek *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* haar praktijkgerichte opvolger zelf al aankondigde:

> *'Een zelfbewuste en op eigen kracht gestoelde ambtenarij kan de verstoorde balans binnen de overheid helpen herstellen. De rechtsstaat staat uit het lood. Onze handen moeten uit de mouwen.'*

Dit *Macht en moed Praktijkboek* wil die handen uit de mouwen steken en van dienst zijn om ons werk beter te maken. Het wil van gewoon werk 'goed werk' maken, in reactie op de oproep waarmee het theorieboek in 2021 begon:

> *'Het is nodig dat ambtelijke organisaties, zoals departementen, meer weerstand bieden aan hun politieke 'bazen'. De dynamiek van de politiek is te ver doorgedrongen in het ambtelijk denken en doen. Daarom roep ik ambtenaren op hun functionele macht in te zetten als tegenmacht. Daar worden zij betere professionals van. Daardoor is het ook voor politici een zegen. En voor burgers, om wie het tenslotte draait.'*

Deze oproep was niet aan dovemansoren gericht. Het was alsof eind 2021 de dijk doorbrak en een stuwmeer van ambtelijke ambitie het programmateam *Dialoog & Ethiek* overspoelde. Parallel met de publicatie van het boek waren we als team van start gegaan. Het was ons al snel duidelijk dat, zonder overdrijven, duizenden collega's hunkeren naar een andere werkpraktijk. Waarin ze weer op adem kunnen komen. Hun werk goed kunnen doen. De ruimte krijgen stil te staan bij moeilijke keuzes. Diepgang kunnen zoeken als dossiers complex zijn. Actiever op zoek mogen naar wat burgers en bedrijven écht nodig hebben. Er is een grote hunkering naar 'goed werk', bij burgers en beambten. Blijkbaar zit dat klem in de talloze processen en projecten waarmee de overheid haar dienstverlening vormgeeft.

Dit praktijkboek is in feite een uitnodiging om samen te blijven leren. Het wil graag de lerende traditie versterken waar die al bestaat en initiëren waar deze nog niet van de grond is gekomen. Dat kan concreet door te werken aan verdiepende dialogen en morele reflecties in onze werkpraktijken. Dit boek maakt dat gemakkelijker.

Het aangeboden materiaal is altijd goed doordacht en vaak al meermaals beproefd. Maar door er intensief mee te werken ontdek je ongetwijfeld waar het nog beter kan. Kom met reacties en aanvullingen. Misschien heb je zelf andere denkgereedschappen of gespreksvormen op de plank liggen die passen bij de specifieke dialoog-, reflectie- en onderzoekspraktijk die dit *Macht en moed Praktijkboek* wil versterken. Mail reacties op dit boek naar machtenmoed@rijksoverheid.nl of neem contact op via dialoogenethiek@rijksoverheid.nl.

Op www.grenzeloossamenwerken.nl kun je het werk volgen van de teams van Grenzeloos Samenwerken, Vakmanschap en *Dialoog & Ethiek*. Je vindt daar allerlei hulpmiddelen, adviezen en praktijkverhalen die verder gaan dan ethische kwesties en het verbeteren van de dialoog. Er zijn immers méér perspectieven dan dit *Macht en moed Praktijkboek* kan bieden. Schrijf ook je eigen verhalen, verslagen en reflecties over je eigen praktijkervaringen en ontdekkingen, en deel die via de geëigende platforms en communities met alle collega's die willen meebouwen aan een moreel krachtige en professionele ambtenarij.

Burgers mogen een hoge morele standaard eisen van ambtenaren die zich inzetten voor de publieke zaak. Laten we blijven leren, van elkaar, en praktische wijsheid ontwikkelen, voor de burgers van dit land. In hun belang moeten onze praktijken beter. Dáár komt het nu echt op aan.

Erik Pool
Rijksambtenaar en programmadirecteur Dialoog & Ethiek

Valdivilla / Hattem
juli 2022 - april 2023

1. HANDEN UIT DE MOUWEN

Dit praktijkboek wil de overheid helpen de weg vooruit te vinden. Dat gebeurt *niet* door hier op papier concrete oplossingen voor moeilijke dossiers of ingewikkelde werkprocessen te suggereren. Dat gebeurt *wel* door jou en alle collega's die goede ideeën, visie en creatief vermogen hebben in staat te stellen die kwaliteiten in te zetten. Als we de ruimte krijgen kunnen we meer.

Dit praktijkboek is niet de enige of de beste manier om dat te bereiken, maar het biedt wel een hele praktische aanpak. Wie wil kan er letterlijk direct mee aan de slag. Je vindt hier werkvormen, gespreksformats, reflectie-vragen, onderzoeksmethoden en (kleine) draaiboeken die houvast bieden om een werkuur, een vergadering, een strategiemiddag of een veranderaanpak vorm te geven. Ze zorgen voor verdieping dankzij het gebruik van ethische vragen over wat je doet, en voor morele reflecties over de waarden en perspectieven die hierin van belang zijn. Ethische reflecties zouden dagelijks mee moeten doen in al onze ambtelijke inspanningen, maar geregeld delft de moraliteit van ons werk het onderspit onder druk van tempo, dossierdrukte, werklast, beeldvorming, politieke haast. Dat moet anders kunnen. Hoe? Dat zullen we zelf moeten uitvinden. Dit boek helpt, een beetje. De bulk van het werk kan niemand van je overnemen. Maar de meer dan vijftig gespreksformats, werkvormen en praktijkwijzers kunnen je wel op weg helpen.

Omdat de praktijk weerbarstiger is dan een boek kan ondervangen, zullen we het moeten hebben van onze eigen inventiviteit en creativiteit. En van de wil het beste uit onszelf te halen. Daar hebben we elkaar bij nodig.

Lerende cultuur

Goed werk leveren kan eigenlijk alleen lukken in een lerende cultuur én met werkwijzen die op leren zijn afgestemd. Dit boek staat er vol mee. Het werkt ook de andere kant op: met de toepassing van deze werkvormen creëer je een lerende cultuur in je team of organisatie. Als leren centraal staat is er ruimte voor nieuwsgierigheid, onwetendheid, twijfel, onderzoek, uitproberen, fouten maken en zoeken naar herstel. Dat is lang niet altijd de heersende cultuur in ambtelijke organisaties. Onder invloed van media en politiek heerst er vaker een afrekencultuur, is het korte termijn-denken dominant en overheerst de zucht naar 'concrete maatregelen'. Maar onze ervaring is dat het allemaal veel taaier, weerbarstiger, ingewikkelder en spannender is dan deze cultuur van 'aan de slag', 'morgen klaar' en 'gewoon doen!' wil doen geloven.

Deze jachtigheid zit ook in onszelf. We zijn dragers van de cultuur die ons op de nek zit. Het is niet gemakkelijk zo'n hardnekkige werkmentaliteit bij te stellen.

Hoe doorbreek je je *eigen* routines en de *eigen* teamgewoontes? Maar we zien de noodzaak om het anders te doen bijna elke dag, is het niet op de eigen werkvloer dan wel in de journaals en de *socials*. Als we doorgaan met wat we voortdurend deden, komen we van de regen in de drup. *Harder werken* gaat dus niet helpen, dan herhalen we de dingen die ook nu al verkeerd aflopen. Die neerwaartse spiraal wil dit praktijkboek helpen doorbreken. Sommige dingen moeten echt anders.

Maar: wantrouw iedereen die zegt te weten wat 'de' oplossing is. We hebben juist *elkaars* kennis en kunde nodig om te ontdekken wat beter kan worden, waar we mee moeten stoppen en hoe we onze inzet weer goed kunnen verbinden met de levens van de mensen voor wie wij werken. In het belang van de burgers van dit land wil dit praktijkboek helpen *te leren leren*. Leren is een kunst op zichzelf. Daar hebben we een zekere mate van rust en een flink portie reflectie bij nodig. Goed werk komt niet vanzelf. Wie dat denkt moet terug de schoolbanken in.

Daarom wil dit boek fouten niet verdoezelen maar ze plukken als sterke inzichten. Het boek wil een meningsverschil als een kwaliteit waarderen. Het wil pauzeren om de waan van de dag te stoppen. Het wil oppervlakkigheid inruilen voor diepgang, waardeloze acties voor waardevol werk. Het wil nadenken stimuleren en onverschilligheid bestrijden. Het wil de vergaderroutines doorbreken met betekenisvolle dialogen. Het wil laten zien dat morele beraden, ethische verkenningen, tegenspraaktechnieken en onderzoeksgesprekken meerwaarde hebben. In dit soort goed georganiseerde en professioneel begeleide ontmoetingen kunnen de ideeën en plannen ontstaan die we nodig hebben voor een beter Nederland. Daar werken we dan samen aan.

Praktijkervaringen

De basis voor de werkvormen en gesprekstechnieken in dit praktijkboek is gelegd met het werk van het team en netwerk van *Dialoog & Ethiek*. Het doel is: *in het werk van rijksambtenaren ethische reflectie tot een vaste praktijk maken*. Met als einddoel natuurlijk: een betere overheid die burgers beter van dienst is. De toeslagenaffaire was de aanleiding.

Om die reflectiepraktijk en gesprekscultuur te vestigen bouwen we met een snel groeiende groep ambtenaren - die overal in de rijksdienst hun thuisbasis hebben - aan professionele communities van specialisten rondom gespreksvoering en groepsbegeleiding, cultuurverandering en organisatiebeleid, sociale veiligheid en dialogisch leiderschap. Maar om van goede gesprekken een vaste gewoonte te maken, zijn er vele duizenden vakkrachten nodig die weten wat we hiermee bedoelen en wat er voor nodig is.

Veel van de opgedane ervaringen en toegepaste technieken heeft de weg naar dit praktijkboek gevonden. Dialogische gespreksvormen en morele technieken vormen

dan ook de hoofdmoot van dit boek. Ervaren rijkscollega's hebben aan de totstandkoming bijgedragen, met werkvormen, adviezen, commentaren, ideeën en concrete teksten. Bovendien hebben professionals uit verschillende vakgebieden van buiten de rijksdienst het boek verrijkt met hun visies en aanbevelingen. Zo is het een uitgave geworden voor en door de werkpraktijk van rijksambtenaren met inspirerende bijdragen van bondgenoten van buiten de rijksdienst.

2. GEBRUIKSAANWIJZINGEN

Dit praktijkboek is op verschillende manieren te gebruiken. Daar moet je zelf wat handigheid in krijgen. Iedereen kan er mee aan de slag, ongeacht je functie. Collega's die in de rol van gespreksleider of facilitator met groepen werken, kunnen hun favoriete werkvormen eruit filteren. En ze zullen waarschijnlijk als ervaren begeleiders de werkvormen en technieken ook naar hun eigen hand zetten, of slimme combinaties maken. Leidinggevenden die geregeld in de rol van voorzitter of teamleider met groepen werken, zouden in de ideale wereld allemaal ervaren gespreksleiders (moeten willen) zijn. En de hier aangeboden achtergronden en technieken tot hun standaard kennis- en handelingsrepertoire rekenen. Dat ideaal komt al dichterbij als leiders van teams en directies uit dit boek enkele werkvormen oppikken om stap voor stap ervaring op te doen. Of medewerkers motiveren met dit boek aan de slag te gaan. Het netwerk van opgeleide gespreksleiders van *Dialoog & Ethiek* en facilitatoren van Grenzeloos Samenwerken kunnen dit op allerlei manieren ondersteunen.

Soorten teksten

De aanduiding 'denkstof', 'bouwmateriaal' en 'praktijkwijzer' typeert de tekst en de manier waarop je ermee kunt werken.

Denkstoffen geven stof tot nadenken over actuele en spannende thema's uit de beroepspraktijk. Dat materiaal stimuleert een reflectieve beroepspraktijk waarin je het eigen handelen met een andere blik leert zien.

Bouwmaterialen bevatten brokken informatie die je zelf op maat moet maken voor toepassing in je werk. Je kunt ze samen met collega's geschikt maken voor jullie werksituatie. Deze checklists en bouwstenen zijn bijvoorbeeld te gebruiken bij het maken van afdelingsplannen en bij het inrichten van werksessies.

Praktijkwijzers zijn direct toepasbaar. Het zijn stappenplannen, gespreksformats, schrijf- en reflectieoefeningen. Of draaiboeken voor werksessies en kritische vragenlijsten om werkprocessen en vergaderroutines bij te sturen.

De meeste teksten worden afgesloten met '*onderzoeksvragen voor jou en je collega's*' waarmee je kunt reflecteren op het eigen werk en de manieren van doen aan een nader onderzoek kunt onderwerpen. Zo kun je met andere ogen kijken naar gewoontes en routines, naar cultuur en samenwerking en naar de ethiek van het ambtenarenvak. Er staan ook verwijzingen bij naar andere artikelen in dit boek, onder het kopje '*lees en gebruik ook*', en je vindt er suggesties voor '*studie en verder lezen*' in externe bronnen. Elke tekst sluit af met verwijzingen naar de passages in *Macht en moed* waar de aangeboden werkvormen en technieken inhoudelijk mee verbonden zijn.

Dit praktijkboek is voor de liefhebbers ook als studieboek te gebruiken. Vooral de denkstoffen en uitgebreide introducties van de bouwmaterialen en praktijkwijzers lenen zich daar goed voor, evenals de suggesties voor 'verder lezen en studie' aan het eind van elke tekst. In de alfabetische index achterin dit boek kun je teksten en technieken op titel terugvinden.

Werkpakketten

De themahoofdstukken presenteren vijf 'werkpakketten' over *Ethiek & integriteit*, *Dialoog & tegenspraak*, *Rechtsstaat & democratie*, *Vakmanschap & goed werk*, *Leiderschap & visievorming*. Het zijn vijf belangrijke pijlers van onze ambtelijke vakkundigheid. De werkpakketten zijn een mix van denkstoffen, bouwmaterialen en praktijkwijzers.

Elk werkpakket opent met uitspraken van Hannah Arendt. Zij is de politiek denker uit de vorige eeuw die met een vooruitziende blik de vinger op de zere plek legt van onze eigen tijd. Ze doet in haar werk een moreel appèl op publieke functionarissen. Geïnspireerd door haar gedachtengoed is er voor alle rijksambtenaren het *Hannah Arendt Podium*, een vrijplaats voor ontmoeting en experimentele werk- en gesprekvormen. Het slothoofdstuk is daarom gewijd aan *Hannah Arendt & het podium*.

Elk werkpakket start ook met een kort dierenverhaal van Toon Tellegen. Zoals altijd spiegelen deze ons eigen gedrag. Ze zetten een ander licht op de dingen die wij als mensen doen en nalaten, uitproberen en verprutsen. Het relativeert, werkt soms op de lachspieren. Ze kunnen inspireren tot een goed gesprek op de werkvloer en aan het denken zetten als satirische reflecties op ons eigen werk.

Het openingshoofdstuk presenteert kort en krachtig de argumentatie en redeneerlijn van het theorieboek *Macht en moed*. Dat begint met een uitgebreide *managementsamenvatting* die ik als een actueel vlugschrift met een vrije hand heb geschreven. Wie liever terugvalt op het origineel, kan met *Reis langs de hoogtepunten van Macht en moed* in één dagdeel de redeneerlijn van het theorieboek leren kennen. De doeners kunnen opgelucht adem halen bij *Macht en moed in tien adviezen* en aan de slag gaan met de aanbevelingen. Tenslotte is nu ook een lezerswens vervuld door hier een *namen- en trefwoordenregister* voor het theorieboek *Macht en moed* op te nemen.

Selectief gebruiken

Dit is een boek waarin je selectief kunt winkelen. Werk er thematisch mee of zoek via de inhoudsopgave naar de bijdrage(n) van een auteur. Of duik ergens dieper in en laat je leiden door de aantrekkelijkheid van een titel. Via de interne verwijzingen naar andere teksten kun je door het boek slingeren en al doende ontdekken wat geschikt is voor jouw werksituatie.

Enkele artikelen in dit praktijkboek zijn kruispunten in een netwerk van teksten, technieken en verwijzingen naar andere bronnen. Ze raken de kernpunten en morele kwesties van ons ambtelijk vakmanschap. Tien leestips, op aanbevolen leesvolgorde:

pagina 284: Scholingsmodule: ethische reflectie, kerntaak van alle ambtenaren
pagina 395: Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid
pagina 295: Gids Ambtelijk Vakmanschap
pagina 88: Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld
pagina 347: De klimaatcrisis van de Haagse communicatie
pagina 199: Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen
pagina 212: Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt
pagina 171: Gesprekshouding, het allerbelangrijkste
pagina 173: Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken
pagina 450: Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad

Door de variatie biedt het materiaal voor ieders gading wat. De schrijvers zetten eigen inhoudelijke accenten. Ook de werkvormen en draaiboeken zijn zeer verschillend. Het is bijna net zo gevarieerd als de werkpraktijk van de rijksdienst.

3. ERVAREN AUTEURS EN PRAKTISCHE KENNIS

Achterin vind je korte biografieën van de auteurs. De namen van de auteurs staan bij elke bijdrage vermeld.

Het zal de gebruikers van het boek niet ontgaan dat onze collega **Jos Delnoij** (Douane) veel bijdragen heeft geschreven. Zij kan bogen op vele jaren ervaring met integriteit in organisaties en socratische gespreksvoering, waarover zij meerdere boeken (als redacteur en co-auteur) publiceerde. Ik ben blij dat ze mijn verzoek om mee te werken ruimhartig honoreerde en zeven teksten schreef. Met collega's binnen de Belastingdienst bouwde zij aan een omvangrijke praktijk met morele dilemma-gesprekken. Al die ervaringen stutten de teksten die zij voor dit praktijkboek schreef en tezamen een belangrijke pijler vormen voor de bouw van een vrije gesprekscultuur. Dit boek is daar op uit.

Het onderdeel 'socratische gesprekken' start met de tekst die Delnoij schreef over de geschiedenis van het socratische gesprek in Nederland. Ze maakte die geschiedenis zelf van dichtbij mee en zag hoe organisatie-adviseur en praktisch filosoof **Jos Kessels** daarin een voorname rol speelde. Kessels beschouw ik als mijn leermeester in begeleiding van het goede gesprek. Hij leerde me de structuur, opbouw en achtergronden van het kralenspel kennen, de socratische methodiek die hij zelf ontwikkelde en in werkpraktijken en in leiderschapsontwikkeling van grote betekenis is. Ik ben vereerd dat dit boek vier bijdragen van zijn hand bevat. Hoe het kralenspel in mijn eigen beroepspraktijk van betekenis werd, mag blijken uit het verhaal 'Kopje onder in een socratisch gesprek', over een leiderschapsprogramma dat ik in mijn tijd bij Infrastructuur en Waterstaat ontwikkelde; dat deed ik samen met Jannemarie de Jonge, een 'maatje' in de praktische filosofie en in 2021 benoemd tot rijksadviseur voor de fysieke leefomgeving. In dit boek vind je ook de door Kessels kralenspel geïnspireerde 'Verzaakoefening', die in veel groepen rijkscollega's zijn meerwaarde al heeft bewezen, bijvoorbeeld onder projectleiders bij Rijkswaterstaat en de leiding van de Nationale Politie.

Naast Delnoij en Kessels hebben drie andere filosofen bijgedragen. **Jan Ewout Ruiter** beschrijft de 'Ruit', een verkorte socratische techniek; hij heeft in de eerste fase van ons programma veel bijgedragen aan de professionalisering van rijkscollega's die zich wilden verbeteren in het begeleiden van goede, socratische gesprekken. **Rogier van der Wal** brengt als classicus de vriendschapslessen van Cicero in herinnering, naar aanleiding van zijn eigen vertaling van dit klassieke werkje dat in 2022 opnieuw verscheen. En **Paul van Tongeren** schreef in de tijd dat hij Denker des Vaderlands was drie bijdragen, waaronder een instructief artikel over ethiek. Zijn methodiek heb ik voor dit praktijkboek verder uitgewerkt in een artikel over 'een ethisch vierkant' en het gespiegeld aan de publiciteit over het grensoverschrijdend gedrag bij *De Wereld Draait Door*. De basis hiervoor is het webinar waarmee Van Tongeren voor *Dialoog & Ethiek* een serie voor rijkscollega's in 2022 opende.

De problemen bij *The Voice* noopten staatssecretaris Gunay Uslu (OCW, Cultuur & Media) tot een 'goed gesprek over grensoverschrijdend gedrag' met bestuurders en beslissers uit de omroepwereld. De ervaren gespreksleider en onze collega uit het kernteam van *Dialoog & Ethiek*, **Jessica Vuijk**, werd gevraagd deze dialoog te begeleiden. Hoe ze dat gevoelige mediagesprek aanpakte is nu in de vorm van '10 tips' te boek gesteld. Ook haar oefening om de reflectiespier te trainen, is opgenomen. Een ander kernteamlid, **Anne-Marie Buis**, verzorgde samen met Jessica een trainingsmodule *Dialoog & Ethiek* voor de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering. Deze is nu standaard ingebouwd in het opleidingsprogramma dat financieel experts bij het Rijk doorlopen. De module wordt hier aangeboden als een

'format' die ook door andere rijksacademies gebruikt kan worden indien zij in hun curricula (meer) aandacht willen geven aan beroepsethiek en de praktijk van het goede gesprek.

Het goede gesprek krijgt in dit praktijkboek logischerwijs veel aandacht, bijvoorbeeld in de technieken voor morele oordeelsvorming, het onderzoeksgesprek, het kralenspel en in de diverse socratische gespreksvormen. De ontwikkeling van een vrije gesprekscultuur is ook gebaat bij het (leren) bieden en ontvangen van tegenspraak. Dat kan een individuele inspanning zijn, maar ook een technische vaardigheid van teams. Krachtige manieren vind je in 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen', 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak' en 'Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt'.

Chris van Dam, de voorzitter van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, schreef voor dit praktijkboek een tegenspraaktekst gebaseerd op zijn ervaringen in het rechtsbedrijf. Hij leerde als voorzitter onze collega **Sandra Palmen** kennen toen zij als voormalig juridisch adviseur bij de dienst Toeslagen door 'zijn' commissie werd verhoord over een geruchtmakend memo dat zij in 2017 schreef. Zij schreef voor het praktijkboek twee teksten waarin ze kort terugblikt op haar memo en het verhoor, maar toch vooral inzichtelijk wil maken op welke manier de democratische rechtsstaat is gestoeld op grondrechten en bescherming van burgers behoort te garanderen. Precies dát was fout gegaan in het toeslagenschandaal, laat Sandra nog eens duidelijk zien. Haar teksten bieden handvatten voor rechtsstatelijk handelen door ambtenaren, een niet zo bekend maar fundamenteel aspect van ons ambtelijk vakmanschap.

De Gids Ambtelijk Vakmanschap wordt door de collega's **Susanne van den Oudenhoven** en **Ingrid van Dijk** toegelicht en krijgt hier in een gespreksvorm een praktische vertaling. Dit materiaal werd ontwikkeld na gesprekken en sessies met tientallen rijksdienders en op grond van honderden reacties via de sociale media, zodat dit ook de vrucht is van het werk van velen in de rijksdienst.

Kernteamlid **Bas Volkers** zet daar een bijzonder ambachtelijk en vakmatig perspectief naast, namelijk dat van kunst en kunstenaars. Hij doet verslag van de verkenning die het hele kernteam van *Dialoog & Ethiek* in 2022 uitvoerde naar de vraag of het metier van de kunstenaar voor ambtelijk werk toegevoegde waarde kan hebben. De getrokken lessen worden hier gedeeld.

Het poëtisch werk van kunstenaars **Freek de Jonge** en **Nynke Laverman** dat zij voor dit praktijkboek beschikbaar stelden, is inspirerend materiaal om eventueel zelf toe te passen in een werksessie waarin je op zoek bent naar nieuw perspectief of andere taal. De vijf verhalen die **Toon Tellegen** in samenspraak met praktisch

filosoof Hans Vonk selecteerde voor de vijf themahoofdstukken, kunnen op dezelfde manier helpen om met andere ogen te kijken naar ons werk.

Eén van de meer zichtbare ambtelijke disciplines betreft het werk van de communicatieprofessionals. **Wouter van Eendenburg** van de directie communicatie van Infrastructuur en Waterstaat zet met zijn bijdrage de ethische discussie over het vak op scherp. Hij verwoordt wat velen al langer denken. Kernteamlid **Miriam van Staden** en kwartiermaker **Hanne Bikker** voeden dezelfde discussie met hun bijdrage over de vraag hoe de communicatiediscipline kan meedoen in het bouwen van een nieuwe bestuurscultuur.

Al eeuwen terug was dit een hoofdthema: hoe bestuurders omgaan met de macht die hen is toevertrouwd. **Gijs Scholten van Aschat** schreef op verzoek voor dit boek twee teksten over ethiek en leiderschap vanuit het werk van William Shakespeare. Zo krijgen we boeiende inkijkjes in de psychologie van leiderschap en het machtspolitieke denken. Ook **Peter Kanne** van I&O Research spitst daar zijn verhaal op toe naar aanleiding van het onderzoek naar morele vragen van ambtenaren, dat hij en zijn team in onze opdracht verrichtten. Er is een direct verband tussen het vertrouwen in de overheid en de morele kwaliteit van ambtelijk werk, stelt Kanne in zijn uitvoerige bijdrage.

Job Cohen houdt als ervaren politicus en bestuurder een pleidooi voor meer dialoog en minder debat in het publieke en politieke 'gesprek', omdat dat goed uitlegbare besluiten bevordert. Het is een pleidooi dat aansluit op het fundament van dit praktijkboek. Want veel van wat mensen willen bereiken als ze samen werken, hangt immers af van de kwaliteit van het onderlinge gesprek. Zelfs wie het motto aanhangt 'geen woorden maar daden' kan niet bouwen op misverstand, onbegrip en onduidelijkheden. Als mensen niet goed naar elkaar luisteren en niet de tijd nemen ook eens door te vragen, gaan dingen mis. Heldere, empathische uitwisseling van ideeën, opvattingen en ervaringen is nodig om elkaar te zien als mensen en gelijkwaardigen, als professionals die samen een klus moeten klaren.

Dit sluit aan bij de filosofie van politiek denker Hannah Arendt. Kernteamlid **Esther Blaauw** portretteert hier deze Duits-Amerikaanse filosoof en introduceert ook het *Hannah Arendt Podium* waarvoor zij als programmeur werkt. Het podium is sinds 2017 binnen Infrastructuur en Waterstaat actief en biedt nu vanuit *Dialoog & Ethiek* een vrije ruimte aan alle rijksambtenaren voor experimentele werk- en gespreksvormen. Het podium kreeg in 2023 landelijk aandacht door publicaties in *NRC* en enkele grappen in de show van *Arjen Lubach* over de podcast *Hallo Hannah!* (te vinden op de gangbare platforms) waarin rijkscollega's openhartig vertellen over de ethische spanningen in hun werk.

Met alle auteurs heb ik samen gesleuteld aan de inleidende alinea's van hun bijdragen, om zo hun teksten goed te laten aansluiten bij de doelgroep en de bedoeling van dit boek. De vaste rubrieken (met verwijzingen, reflectievragen en werkvormen) onderaan elke tekst heb ik naar eigen inzicht toegevoegd, soms aangevuld met aanwijzingen of suggesties van de auteurs.

Alle teksten en technieken waar geen auteursnaam bij staat vermeld, komen uit mijn eigen pen. Ervaringen uit een jarenlange beroepspraktijk en uit de eerste periode van *Dialoog & Ethiek* vormen de grondstof voor de denkstoffen, bouwmaterialen en praktijkwijzers die ik voor dit boek heb geschreven. Het doel was steeds: theoretische inzichten meer praktisch bruikbaar maken. Voor dit doel heb ik ook sommige passages uit *Macht en moed* omgevormd naar praktische werklijsten en werkvormen. Tenslotte heb ik artikelen geschreven op basis van recent werk van denkers die ons kunnen helpen in de zoektocht naar ethisch verantwoord vakwerk: Joep Dohmen, Peter Bieri, Simon Blackburn, Markus Gabriel en Jürgen Habermas. Bij elk van die verhalen heb ik reflectievragen geformuleerd en losse werkvormen ontwikkeld om er zelfstandig of met collega's mee aan de slag te kunnen. Om het beste in jezelf en elkaar naar boven te halen.

Maak er samen het beste van.

1

MACHT EN MOED

KORT EN GOED

'De associatie met moed, thans beschouwd als een onmisbaar attribuut van de held, ligt in feite reeds opgesloten in de bereidheid zelf om handelend en sprekend op te treden, om de stap de wereld in te doen en aan zijn eigen levensverhaal te beginnen.'

'Het grootste kwaad dat wordt bedreven is het kwaad van mensen die niemand zijn, dat wil zeggen van menselijke wezens die weigeren personen te zijn.'

'Er bestaat zoiets als verantwoordelijkheid voor dingen die je niet hebt gedaan: je kunt er aansprakelijk voor worden gesteld.'

'De tijden herstellen betekent de wereld vernieuwen, en dit kunnen we doen omdat we allemaal ooit als nieuwelingen een wereld hebben betreden die voor ons bestond en die er nog zal zijn wanneer wij zijn verdwenen, wanneer we de last ervan aan onze opvolgers hebben overgelaten.'
Hannah Arendt

MANAGEMENTSAMENVATTING VAN *MACHT EN MOED*

Deze managementsamenvatting van Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken, *heb ik met een vrije hand geschreven. Uit de bijna 500 boekpagina's heb ik die aspecten geselecteerd waarmee in kort bestek de kernredenering uit het boek recht gedaan kon worden. Omdat het denken niet stilstaat heb ik enkele gedachten uit het boek hier verder aangescherpt. Terwille van de leesbaarheid heb ik soms andere woorden gebruikt en ben ik flexibel omgesprongen met de oorspronkelijke (paragraaf)volgorde. Zo is de samenvatting meer dan een 'uittreksel', al kan het de nuances, de diepgang, de leeservaring en de denkexercitie van de originele uitgave niet vervangen. Mede dankzij de compactheid is de samenvatting een krachtig pleidooi voor een dialogische organisatiecultuur die het Rijk node mist. (Erik Pool, april 2023)*

Voorspel

In een scene uit de *Netflix*-serie *The Crown* breekt een werkloze Londenaar in bij *Buckingham Palace*, waarna hij *Queen* Elizabeth voorspiegelt hoe het land er voorstaat na de neoliberale regeerperiode van Margaret Thatcher:

'De staat is weg. Net als al die andere dingen waar we op dachten te kunnen bouwen: een gevoel van gemeenschap, een gevoel van plicht jegens elkaar, een gevoel van vriendelijkheid. Alle dingen die ons blij maken - zoals het recht op werk, het recht op ziek mogen zijn, het recht om oud te zijn, het recht om kwetsbaar te zijn, om menselijk te zijn - die zijn verdwenen.'
(M&M pag. 17/18)

De scene is representatief voor de internationale ontwikkeling in economie en samenleving waarbij de overheid de eigen rol sinds de jaren tachtig minimaliseerde en van de markt alle heil verwachtte. Ze ging zichzelf als een onderneming managen. Daarmee werd politiek een managementopgave en was ambtelijk werk op efficiëntie en doelmatigheid gericht. Andere publieke waarden verdwenen uit beeld, met grote gevolgen.

Het is één van de dieper liggende verklaringen voor de maatschappelijke en rechtsstatelijke crises waar ook Nederland zich voor gesteld weet. Dat inzicht zou ambtenaren ertoe moeten brengen zichzelf opnieuw uit te vinden en tegen de maatschappelijke en politiek stroom in ruimte te maken voor goed en degelijk denkwerk en voor rechtvaardige, inclusieve en duurzame maatschappelijke

oplossingen. Want de dynamiek van de politiek is te ver doorgedrongen in het ambtelijk denken en doen. Daar moeten ambtenaren tegendruk tegen ontwikkelen.

Het zal steeds vaker nodig zijn te zeggen waar het op staat, als onderdeel van het eigen professioneel functioneren. Spreek dan met woorden die je snapt en waar je achter kunt staan, waar je zelf naar probeert te leven en waarop je aanspreekbaar bent door anderen. Dan bedrijf je tegenspraak zoals ze is bedoeld in de context van het eeuwenoude *parrhêsia:* vrijmoedigheid of waarheidsspreken. Op die manier zouden ambtenaren ook politiek-bestuurders moeten aanspreken - en tegenspreken waar nodig. Hun loyaliteit ligt bij het ambt van de minister en staatssecretaris, niet bij de persoon. Als we met die blik kijken naar ons werk, gaan we andere dingen zien en belangrijk vinden.

De (praktische) filosofie is voor dat 'anders zien' een belangrijke houvast. De Franse onderzoeker-filosoof Michel Foucault (1926-1984) heeft door zijn manier van werken en schrijven laten zien hoe een andere manier van kijken tot nieuwe inzichten kan leiden. De filosoof wil altijd weten waar het hier nu eigenlijk om gaat en stelt de gewetensvraag om mensen aan het denken te zetten - over de waarheid vooral. Wie die waarheid zoekt of meent te zien, zal een vorm moeten vinden zich daarover uit te spreken en de meest lastige zaken aan de orde te stellen. Het waarheidsspreken heeft volgens Foucault

'altijd betrekking op individuele situaties, stelt ze ter discussie en verwijst ernaar, om te zeggen wat ze in werkelijkheid zijn, om individuen de waarheid over henzelf te zeggen die zich voor hen verbergt, en hen hun feitelijke situatie, hun karakter, tekortkomingen, de betekenis van hun gedrag en de mogelijke gevolgen van hun beslissingen te onthullen.' (M&M pag. 44)

De ambtelijke tegenspreker kan zich positioneren in deze traditie en zoeken naar stijl en spreekwijze die hem of haar past. En teams kunnen de verschillende spreekstijlen welkom heten en zo werken aan hun eigen diversiteit. Maar veronachtzaam de risico's niet. De tegenspreker stelt de relatie met anderen op de proef. En dat kan verkeerd aflopen, waarschuwt Foucault. Socrates is het historische voorbeeld van de man die zijn *parrhêsia* met de gifbeker moest bekopen.

'De parrhêsia *zet dus niet alleen de relatie op het spel die bestaat tussen degene die de waarheid spreekt en degene tot wie zij gericht is, maar in het uiterste geval ook het bestaan van de spreker, tenminste als zijn gesprekspartner macht over hem heeft en de waarheid die hem gezegd wordt niet kan verdragen.' (M&M pag. 45)*

Zo zien we hoe de filosofie ons kan bijstaan in het vinden van werkvormen en denkwijzen die bevorderlijk zijn voor een kritische houding. Ze zet ons aan het

denken. En ze waarschuwt voor de risico's van de drang naar waarheid. Maar de waarheid, zo leert de filosofie door de eeuwen heen, mag geen geweld aan gedaan worden. Dat staat het goede leven van de gemeenschap in de weg. Als dat dreigt moet een mens, en zeker een professional die de publieke zaak dient, zich uitspreken. Maar gemakkelijk zal het niet zijn - ook niet voor ambtenaren die hun mond open doen en hun politieke bazen tegenspreken.

1. Waarom is tegenspraak belangrijk en moeilijk?

We willen het liefst bij de groep horen. Daarom spreken we liever 'mee' dan 'tegen'. Als we ons keren tegen de macht van de baas en politicus, of tegen de wil van de groep, lopen we het risico uitgesloten en weggepromoveerd te worden. Of weggepest. Dat maakt tegenspraak veel moeilijker dan een simpele gesprekstechniek. Voor ambtenaren is tegenspraak 'het allermoeilijkste' om te beheersen en te accepteren. Toch lijkt ambtelijke tegenspraak die ingaat tegen de politiek van korte-termijn-oplossingen en incidentmanagement, de enige remedie om een ingesleten gewoonte te veranderen. We kunnen niet zonder.

Volgens Herman Tjeenk Willink is tegenmacht en tegenspraak nodig om in onze rechtsstaat evenwicht te bereiken. Dat is urgent gezien de uitholling van instituten en de onrechtvaardigheid in actueel overheidshandelen. Volgens een parlementaire zelfreflectie van de Tweede Kamer (2009) verdwijnen belangrijke kwesties 'in de Bermudadriehoek van politiek, media en bedrijfsleven' en moet er iets gebeuren aan 'het toenemend incidentalisme in de politiek'. Dat is evenwel steeds moeilijker geworden omdat (top)ambtenaren meer dan voorheen worden meegezogen in de politieke hectiek waarin bewindspersonen zijn komen te verkeren door oplopende maatschappelijke en politieke spanningen en een toenemend aantal crisisdossiers. Hele ambtelijke organisaties raken erdoor geïnfecteerd en worden meer 'adviseur van de minister' dan eigenstandige taakbeoefenaren. De rolverwarring is volgens Tjeenk Willink slecht voor het functioneren van de overheid.

De commissie Van Dam haalde in haar onderzoek naar de toeslagenaffaire het memo boven tafel dat juridisch adviseur Sandra Palmen in 2017 schreef aan het MT Toeslagen. Dit 'memo Palmen' laat zien wat effectieve tegenspraak in een bureaucratie is: schriftelijk, *to the point* en moreel geladen. Uit haar optreden bij de commissie kunnen we ook afleiden dat dit kritische memo waarschijnlijk een knak in haar loopbaan werd. Daar zit een harde les aan vast: de eenling kan het schip niet keren. Ambtenaren zullen samen de wal moeten zijn. Daarom moeten zij collectief de rug rechten als een misstand zich aandient. Ambtenaren moeten zich goed realiseren dat verandering van gewoonten niet alleen moed, gespreksvaardigheden en een moreel kompas vereist, maar ook uithoudingsvermogen en stevigheid. Alleen als

groep kun je zo een blijvend, duurzaam verschil maken. Wees dus sámen rolvast en handel professioneel in het uitzetten en volhouden van de juiste, rechtsstatelijke koers.

2. Historie en toekomst van ambtelijk vakmanschap

Ambtenaren zijn goed in het vormgeven van maatschappelijke veranderingen en maken zichzelf onderdeel van die verandering. Hun flexibiliteit is cruciaal voor de meerwaarde van hun werk. Uit de historische ontwikkeling van het vak, zoals geschetst door bestuurskundige Paul 't Hart, blijkt dat de morele oriëntatie - op de aard van het werk en de loyaliteit naar samenleving en pragmatisch bestuur - kenmerkend is geweest. Onder druk van een toenemend aantal adviescommissies, maatschappelijke lobby's, media-invloed, communicatie-adviseurs en politiek assistenten, wordt het echter steeds moeilijker als ambtelijke dienst 'de eerste adviseur van de minister' te blijven. De noodzaak van een nieuwe visie op ambtelijk vakmanschap dringt zich op.

De urgentie daarvan blijkt ook uit de veranderende visie van de overheid op de burger. Steeds meer mensen worden door de overheid zelf uit de samenleving gedrukt. Burgers werden in de jaren tachtig mondiger en door de overheid als autonome klanten behandeld. Maar van lieverlee werden zij gedwongen tot zelf-redzaamheid om uiteindelijk niet langer vertrouwd te worden en de laatste jaren als verdachte van frauduleuze neigingen door de overheid 'automatisch' gesanctioneerd te worden. De aldus gegroeide vertrouwensbreuk tussen mensen en overheid is niet alleen voor politici een topprioriteit, maar ook één van de belangrijkste opgaven van het ambtelijk vakmanschap.

Ongeacht wat de politieke agenda aan werk genereert, zullen ambtenaren de grondwaarden van onze democratische rechtsstaat moeten blijven borgen in *hoe* zij werken en *waar* zij tijd en geld in steken. Ambtenaren moeten weer uitgaan van het positieve mensbeeld dat mensen te vertrouwen zijn en niet op alles gecontroleerd hoeven worden. Dat klinkt door in de nieuwe visie op publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst (ABD). Die claimt ruimte voor ambtelijke autonomie, wil loyaliteit evenwichtig inzetten richting politiek, ambtelijke collega's en burgers, en roept op structureel 'harde' tijdafspraken te maken voor reflectie en nadenken. Bezinning is nodig om ons vak weer de diepte te geven waar deze tijd om vraagt.

Volgens 't Hart zal het nu aankomen op kwaliteiten die bijna allemaal existentieel zijn, zoals invoelend en betrouwbaar zijn, en slim op de zaak, de context en de relatie. Het veronderstelt wijsheid met diepgang en slagkracht.

3. Moreel leiderschap en het goede leven

De vereiste praktische wijsheid in ambtelijk handelen, impliceert dat de principes van de rechtsstaat sturend zijn voor de keuzes en handelingen van ambtenaren. En dat hun praktijken afgestemd zijn op het mogelijk maken van 'het goede leven' voor de burgers van het land.

De Atheense filosoof en politiek adviseur Aristoteles zet al in de derde eeuw voor Christus de grondbeginselen hiervan uiteen in zijn colleges over *Politica* en *Ethica*. Hij laat zien dat een democratie voor het goede leven de beste politieke staatsvorm is, mits er rekening wordt gehouden met de belangen van minderheden, de tegenstellingen niet te groot worden en er een balans is tussen geven aan, en krijgen van de gemeenschap. Burgers moeten kunnen participeren in de besturing van de staat. Daarbij zou het inzicht dat zij deel uitmaken van een natuurlijke orde, het uitgangspunt moeten zijn. Ook wetenschappelijke waarheidsvinding is in dat licht belangrijk. Mensen moeten weten hoe de wereld in elkaar zit. Aristoteles wordt niet voor niets gezien als de eerste wetenschapper.

Tegen deze aristotelische achtergrond is goed te begrijpen dat ook volgens Herman Tjeenk Willink onze rechtsstaat een normatief concept is, met fundamentele beginselen en waarden als tolerantie, goede trouw, rechtvaardigheid, redelijkheid, openbare orde en mensenrechten. Dat wat we belangrijk vinden om goed samen te kunnen leven, stoelt op moraliteit en vormt een ethisch stelsel. In lijn hiermee presenteert de Staatscommissie Parlementair Stelsel in 2018 de principiële mechanismen die het Nederlandse staatsbestel op koers houden: spreiding van macht, controle van macht, bescherming tegen de macht, vreedzame wisseling van de macht, pluriformiteit en inclusie, een democratisch proces waarin mensen zich kunnen herkennen, en het afleggen van verantwoording door bestuurders. Dat zijn de democratische basisregels die de moraal in ons stelsel in de juiste richting sturen.

Hannah Arendt, vooraanstaand politiek denker uit de vorige eeuw, volgt ook Aristoteles' ideeën. Ze benadrukt dat mensen in het onderlinge handelen (spreken, luisteren, zorgen voor elkaar, samen werken aan een gezonde publieke ruimte) echt mens kunnen zijn. *Werken* (aan producten) en *arbeiden* (om te eten en te drinken) is niet de essentie van ons mens zijn. Het gaat om, wat zij noemt, *handelen*:

'Het door anderen worden gezien en gehoord ontleent zijn betekenis aan het feit dat ieder ziet en hoort vanuit een andere positie. Dat is de zin van het openbare leven (...).' (M&M pag. 143)

Daarin komt alles steeds terug bij de vraag die we aan elkaar (kunnen) stellen en ook alléén in de ontmoeting met anderen kunnen beantwoorden: 'Wie zijt gij?'

Handelen is in de publieke ruimte een existentiële activiteit waarin we als unieke wezens aan elkaar kunnen verschijnen.

De overheid kan de vraag 'wie' zij is echter steeds moeilijker beantwoorden. Dat komt mede omdat wij op dit existentieel niveau zijn verleerd de substantiële vragen over de publieke ruimte, de democratie en het algemeen belang aan elkaar te stellen. Zo is het vakmatige en publieke gesprek verschraald, uitgehold en leeg geworden. Het is ook de reden dat Den Haag niet goed kan leren: ze denkt en doet te oppervlakkig. Ze zegt wel kritisch te zijn en neemt ook maatregelen, bijvoorbeeld tegen falende politici. Maar ze zou grondiger in de spiegel moeten kijken en substantiëlere vragen moeten stellen over zichzelf. We leren niet genoeg van fouten, leren moet existentieel worden. Zijn wij solidair? Zijn wij inclusief? Is de macht bij ons in goede handen? Zijn wij rechtvaardig? Begrijpen wij onze eigen rollen en verantwoordelijkheden goed? Dergelijke vragen horen bij 'moreel leiderschap'. Dat is 'het resultaat van kennis, ervaring en moed en gesprekken met anderen over waarden', aldus de in 2022 overleden oud-ombudsman, Alex Brenninkmeijer. Dat gesprek voeren we te weinig. De moraal droogt op.

Er is een gezonde moraliteit nodig om de macht van overheidsfunctionarissen niet te laten doorslaan naar machtsarrogantie of machtsmisbruik. Tegenspraak is daarom meer dan een modegril. Om te blijven zien wie wij zijn en om te voorkomen dat we afglijden naar een gecorrumpeerde manier van werken, hebben we elkaars kritische feedback en weerwood nodig. Anderen zijn nodig om existentiële spiegels voorgehouden te krijgen die we niet kunnen ontlopen. In goede gesprekken ontdekken we welke waarden ons zouden moeten motiveren en hoe dat eventueel verschilt met ons feitelijk handelen. Zo ontstaat zelfinzicht, het begin van fundamenteel leren en persoonlijke groei. De effecten van beleid en uitvoering zoals die bij gewone mensen zichtbaar worden, zijn dan een goede maat. Als we die gebruiken om (ons werk en onszelf) te spiegelen, blijven we gemakkelijker op koers dan wanneer we onszelf als maatstaf nemen.

Deze onderlinge gesprekken die gegrond zijn in het perspectief van burgers, zijn ook noodzakelijk om 'opgaven gestuurd' te kunnen werken. Dat is geen eenvoudige uitdaging. Dat vergt existentiële bezinning op wie we zijn en hoe de overheid functioneert. Kunnen we die diepte nog aan? Nemen we daar de tijd nog voor? De stem van de burger moet voldoende doorklinken in het *proces* op weg naar besluiten, in de *inhoud* van die besluiten en in de *verantwoording* die bestuurders aan parlement en samenleving afleggen over wat ze gedaan hebben. Dat geluid zal helpen zelfkritisch te zijn en de democratie te blijven vormgeven zoals ze is bedoeld.

4. Participatie en de rol van grenswerkers

Functionarissen die met het ene been in een overheidsorganisatie staan en met het andere in de gewone levens van mensen en bedrijven, noemen we grenswerkers. In beide werelden zijn zij vreemde eenden in de bijt. In de leefwereld staan ze voor een overheidsbesluit of wet die daar niet begrepen wordt, in de overheidswereld brengen ze de kritiek en problemen binnen die ze zien op straat of horen aan het loket en op inspraakbijeenkomsten. Hun kennis is voor goed functionerende overheidsorganisaties goud waard, maar ze hebben vaak niet de (beslis)positie die daar recht aan doet.

Volgens een rapport van de WRR in 2013 wordt het werk van deze collega's bemoeilijkt door vier factoren. De systeem- en leefwerelden hanteren verschillende logica's. De systemen en structuren zijn een rem op snel en flexibel inspelen op maatschappelijke problemen. Overheidsprocessen gaan te traag in de ogen van burgers die vandaag iets opgelost moeten krijgen. En de grenswerkers worden onvoldoende gedekt door hun bazen op stadhuis of ministerie. De conclusie is dat de status van grenswerk omhoog moet.

De kloof tussen systeem- en leefwereld heeft ook politieke oorzaken. Er zit een fundamenteel probleem in het functioneren van onze democratie, waardoor mensen zich niet meer voldoende herkennen in de besluiten van de overheid. Door coalitievorming kunnen enkele politieke partijen die een minderheid van de mensen vertegenwoordigen, hun wil doordrukken tegen de zin van de rest van het land in. Compromissen zijn steeds minder een uitgebalanceerd plan waarin de meeste mensen zich kunnen herkennen, en steeds meer het resultaat van een uitruil van deelbelangen. Grenswerkers lopen er dan tegenaan dat ze niet goed kunnen uitleggen dat 'de mensen' in het land of in de stad om het betreffende project of plan hebben gevraagd. De overheid werkt dan niet meer op een herkenbare en begrijpelijke manier. Ze lijkt dan een eigen agenda te hebben op grond waarvan ze iets doordrukt waar geen draagvlak voor is.

Er is bovendien een knellend maatschappelijk probleem dat de solidariteit in onze democratie verder uitholt: de toenemende kansongelijkheid. De verschillen tussen groepen Nederlanders worden te groot. Eenmaal geboren en opgegroeid in de 'verkeerde' postcode maakt mensen kansloos om nog iets goeds van hun leven te maken. Ze staan op te grote achterstand van de groep die door gelukkig toeval, opvoeding of erfrecht de huizen, banen en pensioenen wél goed voor zichzelf kan regelen. Slechte sociaal-economische omstandigheden werken ook door op gezondheid en levensverwachting. Zo gaat de solidariteit uit het systeem. Dat gebeurt zeker als de overheid dat proces niet keert maar eerder versterkt door het belastingsysteem (arbeid meer belasten dan vermogen) en bureaucratische selectiemechanismen

(wie niet goed kan schrijven loopt subsidies en toeslagen mis, is te laat bij het juiste loket, kan geen klacht indienen als het misgaat). Het land functioneert dan beter voor de ene groep van voor de andere. Het morele appel dat uitgaat van het algemeen belang, vindt dan steeds minder basis in de maatschappelijke verhoudingen en de betrokkenheid bij de rechtsstaat. Dat fnuikt democratische solidariteit. Staatscommissie Parlementair Stelsel:

'Het gelijkheidsbeginsel ligt aan de basis van de norm dat iedereen erbij hoort (inclusiviteit) en gelijke kansen behoort te hebben. Onlosmakelijk daarmee verbonden is de bescherming van minderheden en de notie dat voldoende rekening wordt gehouden met hun belangen (pluriformiteit).' (M&M pag. 177)

Kim Putters - voorheen directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau en inmiddels voorzitter van de Sociaal Economische Raad - legt nog een ander probleem bloot: burgers willen meer zeggenschap dan ze in onze democratie nu hebben. Ze hebben het gevoel dat ze te weinig invloed hebben op hun leefomgeving. Dat komt volgens Putters mede doordat de politiek zichzelf buiten het publieke gesprek over waarden heeft geplaatst. Ze stuurt niet meer 'normatief' en heeft geen moreel gezag meer om te (mogen) beslissen.

Als overheidsorganisaties hun ogen en oren meer de kost zouden geven in de huiskamers waar zich het leed opstapelt, in de bedrijven die het moeilijk hebben, in de wijken die achteruitgaan, zouden de gesignaleerde problemen niet zo lang doorwoekeren. De maatschappelijke realiteit zou als een niet te ontkennen waarheid meer gaan meedoen in de interne overleggen en in de ambtelijke advisering aan de politiek.

5. 'Goed werk' door autonome ambtenaren

Om 'goed werk' te kunnen leveren, hebben ambtenaren autonomie nodig: vrije ruimte om naar eigen goeddunken te beslissen en overeenkomstig te handelen. Dat is hard nodig omdat de actuele politieke incidenten en de door sociale media aangevuurde dagelijkse hitte, het landsbestuur afleiden en afhouden van de diepere problemen die één voor één uitmonden in crises. Reinier van Zutphen:

'Wij pleiten er hier, bij de Nationale Ombudsman, al jaren voor om mensen die voor de overheid werken meer professionele ruimte te bieden. Dat wil zeggen: geef hun ruimte om het vak dat zij beheersen op de manier toe te passen die in hun ogen goed is. Gun ze hun beroepseer. En accepteer het als ze tegen hun meerdere zeggen: nee, dat ga ik niet doen, daar ga ik niet aan meewerken, want anders zou ik mensen onnodig schade berokkenen.' (M&M pag. 211)

In feite zijn zowel kiezers als politici zoekende in deze tijd van grote verandering. Heldere oplossingen, geloof in technische innovatie en vertrouwen op een daadkrachtige overheid die als een grote regisseur de zaken zal oplossen, zijn mythes uit een ver verleden. De complexiteit, de verknopingen met internationale processen en de grote onwetendheid rondom niet eerder vertoonde problematiek - zoals klimaatverandering, internationale conflicten rondom water, grondstoffen en culturele waarden en de verzwakking van democratieën wereldwijd, zoals in de Verenigde Staten en ook in ons eigen land - noodzaakt de moderne samenleving tot intensieve dialogen, interactie tussen belangengroepen en experts, voortdurende overleggen tussen politici en maatschappelijke actoren en tussen ambtenaren en gewone burgers. Regeren wordt co-creëren, beleid maken wordt dialoog voeren.

In deze omstandigheden dienen bestuurders en politici bakens van rust en vertrouwen wekkend leiderschap te zijn, oases van reflectie en kwaliteit, visie en rust om door de hectiek heen te kijken naar de grote vragen en langgerekte patronen. Maar zo gedragen de leiders van het land zich niet. Precies hierom zullen ambtenaren zich meer dan ooit op de eigen rol moeten bezinnen. Ze zullen daar eveneens op eigen kracht conclusies aan moeten verbinden. Dit is per definitie een proces dat stoelt op autonomie, binnen de kaders van de rechtsstaat maar los van de actuele politieke agenda. Het gaat hier immers om de langetermijnkoers die niet per kabinet wordt verlegd maar zijn oriëntatie vindt in de ethische principes van onze democratische rechtsstaat.

Hier ligt een kerntaak voor ambtenaren. Emeritus-hoogleraar bestuurskunde en wijsbegeerte, Gabriël van den Brink - mede-auteur van het boek *Beroepstrots, een ongekende kracht* (2009) dat een belangwekkend raamwerk bevat voor het leveren van 'goed werk' door vakmensen - is er glashelder over: het is de professie en plicht van ambtenaren om te letten op de *breedte* van het overheidshandelen (inclusie, kan iedereen voldoende meedoen), de *diepte* (normatief, wat is de ondergrens van wat een overheid voor de samenleving moet betekenen) en de *lengte* (ethisch, wat is er over twee of drie generaties nodig).

'Goed werk' leveren is veel meer dan letten op vakmatige inhoud of het nauwgezet uitvoeren van een opdracht. Het is een waarden gedreven begrip, dat in *Beroepstrots* wordt uitgelegd als werk 'dat zowel van uitstekende kwaliteit als sociaal verantwoord is' én door de beroepskracht zelf als belangrijk wordt gekwalificeerd. Bureaucratische processen, met verstikkende procedures en een grote administratieve last, kunnen dat in de weg zitten. Ambtenaren kunnen daar ook zelf debet aan zijn en onnodige controles en regels introduceren die een tekort aan autonomie voor professioneel handelen in de hand werken. Mede hierom is goed werk leveren niet gemakkelijk: het gaat vaak tegen de cultuur en de hoofdstroom in, en is daarom de weg van de meeste weerstand. Daar moet een professional die autonoom wil zijn om

goed te handelen, zich goed voor uitrusten.

De persoonlijke, individuele krachttoer om de eigen autonome ruimte te beschermen, is van groot belang omdat er drie dominante, externe krachten zijn die deze vrije ruimte kunnen wegdrukken. Ten eerste is er de beroepsgroep of de *cultuur* waartoe een werker behoort. Welke normatieve voorschriften en ongeschreven regels komen daar vandaan, hoeveel ruimte laat dat voor persoonlijke afwegingen? Ten tweede de *sociale* omgeving waarin iemand functioneert. Welke druk leggen de directe collega's, de leidinggevenden en de politiek-bestuurders aan vakmensen op waardoor hun vrije beslis- en handelingsruimte in de knel komt? Ten derde heeft de *maatschappij* een bepaald idee, positief of negatief, over ambtenaren en de overheid. Er zijn verwachtingen en 'eisen' waaraan men zou moeten voldoen en clichébeelden waartegen men moet vechten. Het zijn drie 'controlerende' mechanismen waartegen de individuele werker zich moet wapenen om autonoom te blijven functioneren.

Door de potentieel bedreigende factoren moet de professional sterk in de schoenen staan. Dat is een persoonlijke, karakterologische en morele kwestie waarin allerlei ethische vragen opspelen. Ethiek is breed opgevat, van gevoelens tot zelfbeeld, van spreken en zwijgen tot handelen en politieke keuzes, van goed willen zijn als mens tot zingevingsvragen over de betekenis van het eigen leven en het dagelijkse werk. Leidend hierin is de kracht van het eigen ethos (de grondhouding van waaruit men leeft en handelt) en de persoonlijke moraal (het geheel van morele en ethische principes die men wil volgen).

Heeft de werker voor zichzelf op orde wat belangrijke waarden zijn, welke eisen hij of zij aan zichzelf stelt en welke moraal hooggehouden moet worden om zichzelf onder ogen te kunnen komen? Het Amerikaanse onderzoeksprogramma *Good Work Project*, waar het boek *Beroepstrots* zich op baseert, noemt dit *de persoonlijke maatstaven*. Die staan als kracht van binnenuit tegenover de externe culturele, sociale en maatschappelijke controle. Deze verhouding van 'drie collectieven staat tot één vakmens' maakt goed duidelijk hoeveel kracht er nodig is om als individuele ambtenaar overeind te blijven in de dynamiek waarbinnen gepresteerd 'moet' worden. Het persoonlijk welzijn staat onder druk.

De Amerikaanse socioloog-filosoof Richard Sennet zet in zijn standaardwerk *De Ambachtsman, de mens als maker* (2008/2014) vijf kenmerken van een goed vakmens op een rij. Die werkt schetsmatig, want het werk moet niet voortijdig stollen en op slot gaan. Die hecht waarde aan onvoorziene gebeurtenissen én aan beperkingen, want het onbegrensde wordt snel bandeloos. Die wil het eigen werk niet in isolement doen, want relaties met anderen en andere projecten zijn cruciaal. Die vermijdt perfectionisme omdat dat teveel naar binnen en op zichzelf gericht is. De goede vakmens weet tenslotte ook op tijd te stoppen, omdat de extra's afbreuk zullen doen.

Als je deze vijf principes toepast op bijvoorbeeld het bouwen van een organisatie, dan krijg je, zegt Sennet, 'een instelling van goede sociale kwaliteit'.

Vanuit deze denklijnen zullen ambtenaren hun organisaties zo moeten inrichten, dat de ethische grondslagen ervan overeenkomen met de beroepsmatige principes. Over die ethiek zijn de vakkrachten onderling en met leidinggevenden voortdurend in gesprek. En voor elke professional geldt, dat hij of zij de persoonlijke ethiek op orde zal moeten hebben om zich in moreel opzicht thuis te kunnen voelen in de werkomgeving. Ook voor de persoonlijke keuzes en morele dilemma's moeten collega's elkaar opzoeken in vormen van permanente dialoog. Daar hebben ze 'vrije ruimte' voor nodig, wat een opgave inhoudt voor leidinggevenden: zij zullen ervoor moeten zorgen dat er voldoende werktijd wordt vrij gemaakt voor gesprekken waar ethische twijfels en morele kwetsbaarheden leidend zijn. Daar zijn goed opgeleide gespreksleiders bij nodig, omdat zij weten wat hier bedoeld wordt met 'vrije ruimte' vanuit de filosofische traditie.

Ter bekrachtiging van deze morele autonomie kunnen formele posities en kaders gecreëerd worden, met bijvoorbeeld ambtelijke codes (ter inspiratie en sturing van goed werk), bestuurlijke codes (over het moreel leiderschap en de wijze van besturing van de organisaties) en organisatiecodes (met een verbinding tussen de moreel geladen bestaansreden van de organisatie enerzijds, en anderzijds de manier van werken en de kwaliteitseisen waaraan de diensten en producten van de organisatie moeten voldoen). Deze codes zijn nooit bedoeld als dode letters en moeten dus ook in lastige gesprekken en gewetensvolle dialogen worden onderhouden, getoetst en bijgesteld. Die gesprekken voeren organisaties niet alleen intern, maar ook expliciet met externe stakeholders en publieksgroepen voor wie deze vakmensen zich inzetten. Bij de vraag of het lukt om maatschappelijk relevant te zijn en bij te dragen aan het welzijn van de burgers van dit land, kan een vorm van voortdurende dialoog met de mensen om wie het gaat, niet ontbreken.

Het bestaande ambtenarenrecht is ook een bekrachtiging van deze ethische opgave, mits goed geïnterpreteerd. De opgave voor overheidsorganisaties is vanuit de integriteitsparagraaf glashelder (§2, art. 4):

'Een overheidswerkgever voert een integriteitsbeleid dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en dat in ieder geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn (...)' (M&M pag. 256)

'Goed ambtelijk handelen' is een rijk concept, dat volledig kan samenvallen met 'goed werk'. En 'integriteit' veronderstelt een ethische grondregel die begint bij congruentie van leiders en medewerkers: maken ze in hun doen en laten waar wat ze beweren belangrijk te vinden? Deze integriteitseis is niet een regel die ergens staat, maar stoelt

op een levendige praktijk met verhalen en ervaringen die gestructureerd en consequent worden besproken en verbeterd. Dan is de 'vierde macht' die ambtenaren informeel vormen - naast de formele wetgevende, uitvoerende en rechtelijke machten - geen bedreiging maar een noodzakelijke kracht om ten behoeve van goed bestuur belangrijke beleidsmatige en uitvoerende doelen te halen. Daarbij zal één van de belangrijkste opgaven zijn die doorklinkt in al het ambtelijke werk: het overbruggen van de kloven die gapen tussen de wereld van de *overheidssystemen* en de reële *leefwereld* van burgers en andere maatschappelijke actoren.

Dergelijke ambtelijke taken goed invullen en op de juiste manier invulling geven aan de verantwoordelijkheid van de 'vierde macht', kan niet zonder een heldere opvatting over de eigen taken en rollen. Welke dat zijn zal politiek-bestuurlijk bekrachtigd moeten worden, maar dient vanuit het eigen vakmanschap van de ambtenaar te worden ontwikkeld. Dat is dé manier om invulling te geven aan de autonomie van de ambtelijke dienst, als bijdrage aan het goed besturen van ons land.

Intermezzo: Ethiek dichtbij

De redenering in *Macht en moed* is niet alleen intellectueel een uitdaging, maar ook en vooral in moreel opzicht. Het draait voortdurend om ethische vragen. Die hebben we niet alleen in Nederland, maar eigenlijk in de hele westerse wereld, de laatste decennia verwaarloosd.

Dat lijkt geboren uit gemakzucht: we dachten dat met de val van de muur en het succes van het kapitalistische model, met de individualisering van de religie en met de ontkerkelijking van de samenleving, de grote ethische kwesties wel beslecht waren. Het economische model dat groei verlangt en materiële welvaart belooft, bleek wereldwijd erg aantrekkelijk. Overheidstaken werden versmald tot die van marktmeester en verkeersregelaar, inhoudelijke doelen konden markt en samenleving wel op eigen kracht kiezen. Maar dat viel vies tegen.

Zo zijn we individueel in onze moderne levens, en collectief in onze moderne politieke debatten, het zicht steeds meer kwijtgeraakt op dieper liggende waarden en morele basisvragen. Dat is waarschijnlijk één van de fundamentele oorzaken van de crises waarmee niet alleen Nederland maar een groot deel van de westerse wereld kampt.

In de oude filosofie, en zeker in de deugdethiek zoals die door Aristoteles is ontwikkeld, liggen kiemen voor een krachtige reactie op deze problemen. In de klassieke tijd van voor het begin van de jaartelling, zijn enkele grondprincipes van goed burgerschap, politieke betrokkenheid, gemeenschapsvorming en democratisch bestuur geboren en beproefd. Dat pakket kan inspireren tot zinvol en ethisch gedrag van alle mensen in deze tijd, meende Michel Foucault.

Hij zag scherp dat machtsverhoudingen in levens van mensen voortdurend meedoen. Hij zag tegelijk, tot zijn eigen verrassing, dat in die klassieke tijd mensen ook zelf 'bij machte' waren een eigen koers te volgen en het leven in te richten zoals hen dat goeddunkte. Dat konden ze door bewust en gedisciplineerd te investeren in wat ze noemden 'zelfzorg'. Want de goede zorg voor zichzelf gaat vooraf aan de goede zorg voor de ander. Elk mens dient eerst zichzelf te kunnen besturen voordat hij in staat is de besturing van de levens van anderen op zich te nemen. Burgerschap werd zo een persoonlijke, ethische opgave om het eigen bestaan de juiste invulling te geven, een opgave die direct verband hield met de positie binnen de gemeenschap en de bijdrage aan de politiek van de *polis*. Niet alleen bestuurders maar ook de door loting betrokken burgers moesten actief meebeslissen.

Dit historische beeld kan een spiegel zijn voor actuele vraagstukken waar ook ambtenaren mee worstelen. Want voor een goede uitvoering van hun werk kunnen ze niet terugvallen op instructies en kaders die anderen, zoals politici, voor hen opstellen. Ze zullen hun eigen ethos, hun zelfzorg, op orde moeten brengen. En dat is naast een collectieve opgave van de beroepsgroep als geheel, ook een individuele kwestie voor iedereen persoonlijk.

Waar *Macht en moed* in de eerste vijf hoofdstukken nog met een zekere afstand bestudeerd kon worden, vergt het zesde hoofdstuk daarom een intensievere, meer persoonlijke betrokkenheid. Ethiek is immers ook altijd persoonlijk en zal om die reden dichtbij moeten komen. Dit persoonlijke stuk is een wezenlijk onderdeel van de redenering die in het boek wordt opgebouwd.

6. Over autonomie en de kunst van het leven

Wat zou het grootste voordeel kunnen zijn als een professional autonoom is en vanuit vrijheid kan handelen? Dat het mogelijk is iets nieuws te beginnen, op eigen kracht en vanuit een eigen idee over wat belangrijk is. Voor Hannah Arendt is dat scheppende vermogen dé kwaliteit die mensen onderscheidt van andere levende wezens.
We hoeven vandaag niet te doen wat we gisteren deden, hoeven het verleden niet bepalend te laten zijn voor ons gedrag in het heden. Dit is wat vrijheid betekent.
Maar dat impliceert veel. Hoofdstuk 6 uit *Macht en moed* gaat in elf uitgebreide paragrafen in op de implicaties. Het beslaat een derde van het totale boek en telt meer dan 140 pagina's. Het is te lezen als een afgerond praktisch filosofieboek dat eindigt in concrete voorstellen over gebruik en inpassing van de dialoog in de reguliere werkprocessen van de rijksdienst.

Inleiding

Het scheppende vermogen dat mensen eigen is, is in Arendts ogen voor politieke processen zeer relevant. Politiek is voor haar het samenspel tussen mensen in de publieke ruimte. En van dit samenspel zullen burgers het moeten hebben om het goede leven samen te kunnen leven. Zorg voor de publieke ruimte is voor overheden in democratieën van het grootste belang. Deze ruimte, die zich tussen mensen en organisaties in bevindt, is niet van iemand specifiek en daarom van ons allemaal. Daarin schuilt het gevaar dat niemand zich echt bekommert om het gemeenschappelijke. En dat gevaar is de laatste decennia toegenomen door onze focus op geld, economische groei en materiële welvaart. Wie zich daarop richt kan die publieke waarde van een gezonde tussenruimte gemakkelijk verwaarlozen. En precies in die ruimte moet de kwaliteit van de democratie zich ontwikkelen en ligt de meerwaarde van de overheid. Het is het terrein waar ambtenaren op moeten excelleren.

Dáárom is de autonomie van het ambtelijk apparaat relevant: het zal op eigen kracht het verschil moeten maken met het verleden zodat er wél voldoende aandacht zal zijn voor de publieke ruimte, voor de morele kwaliteit van het openbaar bestuur en voor een gezonde samenlevingsethiek. Om hierin een rol te kunnen spelen zullen ambtenaren hun professionaliteit moeten verrijken met ethische diepte, morele technieken en praktisch-filosofische methoden. De kern daarvan zal liggen in de kwaliteit van de onderlinge dialoog waarin per definitie ruimte is voor gewetensvragen en moreel onderzoek.

Waar het voor ambtelijk professionals nu op aankomt is het ontwikkelen en beheersen van de kunst om goed te oordelen in de meest brede zin van het woord, dus inclusief vakmatige, functionele en ethische kwaliteiten. In het collectief kunnen ambtenaren elkaar tot steun zijn, maar er ligt hoe dan ook voor elke professional een meer persoonlijke opgave die elk voor zich zal moeten invullen. Ethiek kan niet uitbesteed worden aan anderen, aan de politiek, aan de organisatie, aan collega's. Ethiek is altijd een persoonlijke kwestie die vanuit het eigen perspectief bijdraagt aan en invloed heeft op alle relaties met andere mensen, dieren en de natuur. Deze persoonlijke insteek roept allerlei kwesties op die aandacht behoeven en nog niet zo eenvoudig zijn.

Autonomie volgens Beate Rössler (6.4)

De eerste vraag is die van de autonomie zelf. Wat bedoelen we daar eigenlijk mee? De Amsterdamse hoogleraar filosofie Beate Rössler werkt dat uit in haar boek *Autonomie*. Ze wijst erop dat autonomie niet alleen vrijheid impliceert maar ook verantwoordelijkheid. Wie autonoom zegt te zijn, moet zich laten aanspreken op

de eigen daden en bereid zijn daar verantwoording over af te leggen. Andersom geldt ook dat wie verantwoording wil dragen voor wat hij of zij deed, autonomie impliceert. Ze gaat nog een stap dieper als ze concludeert dat zelfverantwoordelijkheid ook betekent dat iemand zichzelf niet voor de gek kan houden. Wie zichzelf een loer draait kan niet verantwoordelijk zijn voor zichzelf en zet daarmee ook zijn eigen autonomie op het spel. Rössler:

'Alleen wanneer we weten wat we denken en willen, alleen wanneer we weten wie we zijn en ook willen zijn, kunnen we ook werkelijk een autonoom en eventueel vervuld leven leiden.' (M&M pag. 309)

Ze introduceert hier het begrip zelfbedrog en stelt dan dat zelfbedrog en het bedriegen van anderen in elkaars verlengde liggen. Wie zichzelf voor de gek houdt door een tekort aan zelfinzicht, kan de relaties met anderen niet goed en oprecht vormgeven. Volgens Rössler houdt dit ook in, dat we onszelf niet kunnen vrijpleiten als we uit onnadenkendheid een verkeerde gewoonte doorzetten. Als we in dat opzicht onszelf niet goed in de smiezen hebben, verzuimen we onze integriteit ten opzichte van anderen. Daaruit volgt de ethische plicht te blijven investeren in zelfkennis: we zullen onszelf voortdurend kritisch moeten blijven bevragen op wat we doen en waarom we dat doen, wie we zijn en of dit is wat we werkelijk goed vinden. Rössler stelt:

'Zelfkennis komt niet eenvoudigweg neer op het kennen van feiten, maar betekent dat je zo over jezelf kunt nadenken dat je in het proces van je overwegingen en als resultaat daarvan een beslissing kunt nemen voor of tegen bepaalde alternatieven (...) Want alleen wanneer je ongeveer weet wie je bent en dat kunt articuleren en erop kunt reflecteren, kun je je jezelf veranderen.' (M&M pag. 311)

Mislukte praktijken van autonomie (6.1)

Al met al is autonomie een sterk concept. Maar is het wel mogelijk? Mensen worden immers ongewild en onbewust beïnvloed door opvoeding, cultuur, collega's, familie, vrienden, door de organisatie waarin men werkt of door het geloof dat men belijdt, verenigingen waarvoor men zich inzet, de media die men leest, het huishouden waarin men leeft. Wat zijn dan nog werkelijk autonome ideeën? Het is raadzaam ons bewust te zijn van al die invloeden en niet te gemakkelijk te denken over de mate van onze autonomie - hoe graag we ons het eigenstandige oordeel of het vrije handelen ook zouden willen toe-eigenen. Ons leven en werk zit vol met mislukte praktijken van autonomie.

Een opdracht om voor te leven (6.2)

Hoe moeilijk het ook is, een mens heeft een eigen idee nodig over het leven dat bij voorkeur wordt geleefd. We kunnen voor dit oordeel en voor de vormgeving van het eigen leven, niet zonder een bepaalde mate van autonomie. Hoe ziet dat leven eruit? Welke kwaliteiten zou je graag ontwikkelen? Welke onhebbelijkheden wil je overwinnen? Welke relaties zijn belangrijk en welke kunnen minder aandacht krijgen? Welke doelen zijn waardevol genoeg om na te streven. Zijn er waarden die het fundament vormen onder de eigen keuzes? En zo verder. Dergelijke onderwerpen staan of vallen met de mogelijkheid zelf sturing te geven aan keuzes en handelingen. Al is het dus de vraag hoe autonoom we werkelijk zijn, we zullen op z'n minst het idee willen hebben dat wij ons eigen leven leiden op grond van de keuzes die we zelf belangrijk vinden. Anders raken we onszelf kwijt.

De filosofie noemt dit ook wel levenskunst. Deze 'kunst het leven goed te leiden' behelst tenminste deze twee dingen: een (groeiend) bewustzijn hoe belangrijk het is te reflecteren op belangrijke levensvragen en een (groeiend) vermogen om de eigen daden en de levenshouding daarbij te laten aansluiten. Hannah Arendt zegt dat mensen steeds opnieuw kunnen beginnen om iets nieuws te creëren, ook als het om henzelf gaat. Dat is de levenskunst ten voeten uit.

De Nederlandse levenskunstfilosoof Joep Dohmen noemt de ontwikkeling van levenskunst 'morele educatie'. Daarbij ontwikkelt een mens zichzelf tot een rijk moreel wezen dat vanuit overtuigingen en ideeën over de zinvolheid van het bestaan, de regie neemt voor zover dat kan, en het eigen leven vormgeeft en stileert. Dat impliceert overigens ook de relaties met anderen en is dus niet een naar binnen gericht, egocentrisch concept. Regie nemen is hierin een sleutelbegrip - en dat raakt ook de kern van de pijnlijke ervaring van de ouders in de toeslagenaffaire: de overheid kwam ongevraagd hun levens binnendringen en ontnam hen de regie op het eigen leven. Herstel van vertrouwen is hier het terugpakken van de regie, door de ouders en hun kinderen, als begin van het bouwen aan een goed leven.

Hoe moeten wij werken? (6.3)

De inhoud van 'goed werk' kan niet zonder een breder idee over het goede leven. Maar de vraag is dus hoeveel ruimte er is om met eigen ideeën leven en werk vorm te geven. Deze strijd tussen invloeden vanbuiten en regie van binnenuit laat zich ook beschrijven als twee vormen van vrijheid die door de Britse filosoof Isaiah Berlin (1909-1997) zijn getypeerd als negatief en positief. Negatieve vrijheid vat hij op als zich teweer stellen tegen dwang van buiten; een defensieve insteek. Positieve vrijheid is het creëren van dingen die iemand zelf belangrijk vindt; een offensieve benadering.

Het streven naar ambtelijke autonomie is in die lijn te begrijpen als de opdracht om *minder gevoelig* te zijn voor externe factoren, *losser* te komen van het verleden, *stelliger* te vertrouwen op de eigen wijsheid en *meer handelingsbekwaam* te worden om *zelf te kiezen* welk pad bewandeld moet worden. Zo bouwen mensen en professionals aan zelfregie en autonomie.

Willen volgens Hannah Arendt (6.5)

Hannah Arendt heeft zich met historisch onderzoek verdiept in de vraag die achter dit autonomiebegrip wegkomt, namelijk of mensen een vrije wil hebben. Is wat we willen 'oorspronkelijk' of altijd een reactie op, en een gevolg van iets dat eraan vooraf is gegaan?

Ze vindt in het denken van Aristoteles, daarna bij de apostel Paulus en vervolgens in het werk van kerkvader Augustinus aanknopingspunten om te kunnen stellen dat mensen inderdaad het vermogen bezitten vanuit vrijheid iets nieuws te willen. Ze constateert echter ook dat de meeste filosofische denkers daar vraagtekens bij zetten. Zelfs grote veranderaars als de *Founding Fathers* van de Verenigde Staten deinzen ervoor terug zichzelf als oorspronkelijke scheppers te zien. Ze bouwen liever voort op (de ideeën van) het oude Rome dan te claimen iets totaal nieuws te beginnen.

Arendt denkt dat hierin het mechanisme zichtbaar is dat samenhangt met de angst voor vrijheid die mensen blijkbaar hebben. Want als niets per sé gegeven is en er inderdaad ongelimiteerd ruimte is om te doen wat iemand - vanuit z'n tenen - belangrijk vindt, dan zitten er geen objectieve, noch door god en gebod gegeven grenzen aan de mogelijkheden. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid voor de eigen keuzes wel érg groot. In totale vrijheid kan de last van de eigen keuze te groot worden. De mens is dan voor zijn daden op alles aanspreekbaar, kan zich nergens achter verschuilen. Arendt typeert dit als 'vreesaanjagende verantwoordelijkheid'. Dit idee is voor existentialistische denkers als Friedrich Nietzsche en Jean-Paul Sartre leidend geworden. Ze stellen dat mensen de verantwoordelijkheid voor hun eigen handelen niet kúnnen ontlopen. Dat is de implicatie van onze vrijheidsdrang. We zijn vrij en daarom aanspreekbaar op wat we kiezen.

Wilsvorming volgens Peter Bieri (6.6)

Als we niet terugdeinzen voor 'de afgrond van de vrijheid' en derhalve bereid zijn de verantwoordelijkheid voor ons eigen handelen volledig op ons te nemen, moeten we onderzoeken hoe we dat kunnen realiseren. Wat is ervoor nodig om verantwoordelijk te kunnen zijn voor wat we willen? Daarvoor moeten we ons afvragen hoe wij onze wil vórmen, stelt de Zwitserse denker Peter Bieri (alias Pascal Mercier, schrijver van

Nachttrein naar Lissabon). Iets willen is een vormingsproces. We moeten onszelf vormen, ontplooien, om in staat te zijn een wil te bouwen die van ons zelf is.

Volgens Bieri is er een directe relatie tussen vrijheid ervaren en de werking van onze wil. We moeten vanaf zekere afstand naar ons denken en naar onze denkbeelden kijken om dan, in vrijheid, te beslissen welk beeld of welke gedachte leidend zal zijn voor onze wil. Bieri:

'Vrijheid is het vermogen afstand te scheppen tot de eigen gedachten en zich niet - zoals de windvaan - zonder distantie door die gedachten te laten voortdrijven.' (M&M pag. 333)

Zonder die afstand worden we de speelbal van alle invloeden en denkbeelden die op ons afkomen. We moeten al onze eigen gedachten niet slaafs volgen maar er juist kritisch uit selecteren wat wel past bij onszelf en loslaten wat niet aansluit bij onze wil. Zo komen we in regie over ons denken en spreken, doen en laten. We beslissen wélk idee of beeld we zullen volgen. 'Deze beslissing te kunnen nemen is de ware beslissingsvrijheid.' Hetzelfde geldt voor onze gevoelens. Die kunnen we ook met een zekere distantie bekijken om vervolgens te bepalen hoe een gevoel begrepen en ingepast moet worden in ons denken en handelen. Wat we voelen is niet gelijk aan waar we mee aan de slag gaan. We kiezen eerst voordat we handelen.

Een sleutel in dit proces is weggelegd voor het gebruik van zorgvuldig gekozen taal. Verkeerde woorden brengen ons in verwarring, ze verhullen dat we in regie kunnen zijn over ons doen en laten. Slachtoffertaal is een voorbeeld: vertellen we steeds dat we niet anders konden dan we deden? We zijn dan willoos slachtoffer van de situatie. Geven we anderen de schuld van ons eigen gedrag of spreken we over keuzes die we ook anders hadden kunnen maken? Nemen we verantwoordelijkheid en spreken we op die manier over onze eigen daden? De juiste taal versterkt het proces dat we wensen. Zo weigeren de toeslagenouders zich 'gedupeerden' of 'slachtoffers' te noemen. Ze zijn 'herstelexperts' en nemen via de taal het initiatief terug.

Bieri legt uit - in zijn boek *Handwerk van de vrijheid, over de ontdekking van de vrije wil* (2001/2006) - welke denkbeeldige stappen we idealiter moeten doorlopen om uit alle dingen die we denken en uit alle wensen die we hebben, precies die dingen te pikken die we echt willen. Dat is een lange weg die we doorgaans onderschatten. Volgens hem wensen we van alles maar doen we uiteindelijk slechts dat ene - en dát is dan onze wil geworden. De vraag is: zijn we in staat het juiste te kiezen? Volgens Bieri moet je daarvoor in elk geval jezelf goed kennen, en ook weten in welke richting je je ontwikkelt. Ook is het nodig de omstandigheden waaronder je leeft en functioneert goed in te schatten: wat zijn de feitelijke mogelijkheden en onmogelijkheden?
Ook kennis over je kunde en onkunde, over je kennis en onwetendheid heb je nodig:

ben jij zelf in staat te doen wat je wenst te gaan doen? Verder heb je verbeeldingskracht nodig om te voorzien hoe je leven of werk zal worden als je een bepaalde wens ten uitvoer brengt. Als je dat allemaal achter de rug hebt weet je of hetgeen je wenst haalbaar is. En of deze voorziene uitkomst pást bij jezelf, bij wie je bent en wilt worden. Als dat inderdaad op elkaar aansluit en als je oordeel over de keus positief is, dán kun je er achter gaan staan. Dán pas is er een wil die oprecht van jou is. Die heb je je dan 'eigen' gemaakt. Na je positieve oordeel kun je zeggen: ik heb ontdekt wat ik echt wil en zal dat nu ook feitelijk gaan waarmaken. Je plaatst jezelf dan in de positie van 'actor', neemt regie en acht je verantwoordelijk voor je eigen besluiten en daden. Als dit is gelukt, zul je vrijheid ervaren, is Bieri's voorspelling.

Bieri interpreteert dit proces als een vorm van het 'toe-eigenen van de wil'. Het is de kunst de dingen die je doet naar je toe te trekken en ze eigen te maken, als iets ván jou. Daarmee ontsnapt hij aan de vraag of de wil in filosofisch of natuur-wetenschappelijk opzicht vrij en ongebonden is. Dat doet er voor de 'actor' niet meer toe: die erváárt de eigen vrijheid door iets te doen op eigen kracht dat ook past bij de persoon zelf. Deze manier van denken kan helpen tegen stress en burn-outs, omdat iemand hiermee de mentale regie terugpakt op het eigen handelen. Onmacht om het tij te keren is vaak één van de oorzaken van uitval op het werk. Wie de regie kwijt is, raakt zichzelf kwijt.

Bestaansethiek volgens Michel Foucault (6.7)

Waarschijnlijk willen we allemaal de ervaring hebben dat ons leven voelt als ons eigen leven. Dat is een leven waarin het 'ik' zichzelf blijft herkennen als de persoon die vanuit motieven en waarden zelf kan beslissen en handelen, in plaats van bestuurd te worden door externe krachten, andere mensen, voorgeprogrammeerde patronen. Om dat ideaal te bereiken, dat al bestond in de klassieke, Griekse tijd, moet iemand in staat zijn zichzelf bij de hand te nemen. Michel Foucault herkent in dat ideaal en de inspanning van de oude Grieken een bestaansethiek die ook voor onze tijd van groot belang kan zijn. Ook tóen moest een vrij mens zichzelf leren beheersen om geen speelbal te worden van emoties en van de dynamiek in het sociale en politieke leven. Vrij zijn was destijds een gewichtig persoonlijk en politiek issue: je was een vrije burger óf een slaaf. Dat impliceerde wel de ethische plicht van vrije burgers hun vrijheid ook daadwerkelijk te realiseren.

Die opgave is actueel en passend bij onze tijd. Al zijn we inmiddels eeuwen verder, de kunst om jezelf en het eigen handelen te besturen, komt ons niet aanwaaien. Daar is oefening en gewoontevorming bij nodig, geleid door een vorm van praktische wijsheid. Een cruciaal aspect van die wijsheid is het inzicht dat je als mens kwetsbaar bent en niet zou moeten vasthouden aan zaken die door onbeheersbare

krachten verloren kunnen gaan. Bijvoorbeeld onze reputatie, onze gezondheid, onze bezittingen. Bij dat inzicht zou het niet moeten blijven, zo wist men in de klassieke tijd. Het kwam er immers op aan die kennis te vertalen naar *hándelen* en *de manier van leven* erop af te stemmen.

Deze filosofische levenskunst is dus geen theoretisch concept maar een uitvoeringsprogramma om in de praktijk te brengen. Wijsheid zit niet (alleen) in het hoofd of het hart, maar ook in het lijf, in de techniek van spreken, in de vaardigheid van handelen, in de beheersing van de gevoelens. Het zit in de hele besturing van het eigen leven binnen de grenzen die er nu eenmaal zijn. Dit is tegelijk een sterk holistisch beeld om de wijsheid mee aan te duiden waar de overheid nu voor zichzelf naar op zoek is. Dat kan dus niet alleen een kennisgedreven ideaal zijn, maar zal een handelingswens moeten omvatten, zoals destijds hart, hoofd en handelen ook integraal samenhingen in het streven naar het goede leven. Een slimme overheid die domme dingen doet, blijft slecht presteren. Wijsheid moet blijken uit de wijsheid van de daad.

Volgens Foucault spelen machtsverhoudingen tussen mensen altijd een grote rol. Want de kunst van leven die men destijds voorstond, veronderstelt weliswaar een vrije handelingsruimte, maar een mens is nooit zonder meer en gegarandeerd vrij. Fysiek vrij bewegen is niet hetzelfde als vrij zijn en een bepaalde autonomie van denken en handelen bereiken. Daarmee is het thema van de macht niet alleen een politiek vraagstuk geworden maar ook een persoonlijke opdracht. Het is bovendien de verbindende schakel tussen de zorg die de oude Grieken voor zichzelf wilden ontwikkelen, en de zorg voor een vitale publieke gemeenschap.

De op zelfzorg gebouwde levenskunst van destijds kan zo een aanzet zijn voor een moderne bestaansethiek die de zorg voor het zelf laat samen vallen met universele rechten en plichten die mensen ten opzichte van elkaar in ere moeten houden indien zij voor het collectief en elk voor zichzelf een goed leven nastreven. (M&M - pag. 353)

Wie niet de macht over zichzelf heeft - geen zelfreflectie uitvoert, zichzelf niet goed kent en zich bijvoorbeeld niet kan matigen - kan de macht over anderen niet worden toevertrouwd. Leren vrij te zijn is zichzelf klaarmaken de macht ten goede aan te wenden, wat een voorwaarde is voor goed politiek gedrag. Dat betreft het gedrag van zowel een actieve burger die zich politiek manifesteert, als van een bestuurder die namens burgers taken op zich neemt.

Mensen zouden zichzelf moeten 'claimen', zoals de Stoïcijnse wijsgeer, leraar en politicus Seneca het noemt. Daarin is de omgang met de tijd een sleutelfactor, toen al en nu nog steeds. Wie de tijd tussen de vingers laat glippen, verliest de grip op zichzelf en het eigen leven en op de inspanningen die het goede leven van ons verlangt.

Seneca schrijft aan zijn broer Lucilius:

'Soms wordt de tijd ons ontnomen, soms afgepakt en soms vloeit hij weg. Maar tijdverlies uit achteloosheid is wel het ergst.'

Seneca en andere stoïcijnen leren ons niet alleen dat we onze tijd van leven moeten besteden aan zaken die er toe doen, maar ook hoe we onze ervaringen uit het geleefde leven effectief kunnen gebruiken als een bron van inzicht. Het goede leven is niet gediend bij veroordeling van daden die niet hersteld kunnen worden. Ze heeft er baat bij als we met compassie onze fouten erkennen en er lering uit trekken in een open, kwetsbaar proces. Dat is een proces waarin de wijsheid zich toont, wat niet lukt als we zaken mooier maken dan ze zijn of om de hete brij heendraaien. Dat lukt alleen als we de dingen zien zoals ze zijn, onszelf zien zoals we werkelijk doen, en uitzoeken welke leefregel, welke praktische wijsheid we 'daar' met voeten traden en die we ons een volgende keer beter moeten herinneren en meer moeten respecteren. Wijsheid was destijds een zich herinneren van praktische kennis op de momenten dat het daar op aankwam (*phronèsis*). Dat kan alleen zonder meel in de mond, zonder hand voor de ogen, zonder een bezwaard gemoed. Zo werd wijsheid een vorm van handelen en daarmee de toegang tot een goed leven.

Zelfbeeld volgens Charles Taylor (6.8)

Zijn die klassieke lessen nog wel voor ons relevant? Kunnen wij onszelf nog zien als mens zoals men destijds naar zichzelf keek? Op persoonlijk niveau is dat wellicht nog steeds goed mogelijk en zijn de stoïcijnse en filosofische levenslessen nog steeds van kracht. Maar in de eeuwen tussen hen en ons, is de mens zichzelf anders gaan zien. Dat heeft invloed op ons denken.

Door de eeuwen heen zijn we onszelf gaan zien op grofweg drie verschillende manieren. We herkennen ze alledrie nog in onze eigen zelfbeelden. Want in de *romantiek* was de opvatting dominant dat het 'zelf' van elk mens vooral en in eerste instantie een natuurlijk 'iets' zou zijn. Als we nu zeggen dat we ons zelf willen zijn, bedoelen we onbewust meestal deze romantische insteek: je moet kunnen zijn wie je 'van nature bent', anders gaat er iets mis. Het *constructivisme* in de vorig eeuw zette daar een andere kijk naast. Een mens heeft niet een natuurlijke kern die er altijd zal zijn en soms een beetje op de achtergrond kan raken, nee: het is iets wat een mens elke dag opnieuw van zichzelf máákt. Daarom verandert het zelf ook in de loop van het leven. We maken na verloop van jaren iets anders van onszelf dan toen we jong waren. De *hermeneutiek* gaat nog een stap verder en zegt dat het 'zelf' van een mens niet iets is of wordt, maar dat het een mentale constructie is dankzij interpretatie.

We stoppen er betekenis in en doen ons best ons leven te zien als een zinvol leven. We verstaan onszelf op een bepaalde manier, vertellen een verhaal over onszelf en ons leven en creëren op die manier de persoon die we willen zijn. We zijn een 'narratief' wezen, dat volgens deze stroming een betekenisvol en zinvol leven wil leiden. Die betekenis ontdekken we vooral in de ontmoeting met andere mensen, door te spreken over onze belevenissen en te luisteren naar die van anderen. Ervaringen delen en verhalen construeren: dat creëert een zinnig bestaan.

De Canadese politicus en denker Charles Taylor presenteert in zijn standaardwerk *Bronnen van het zelf* (1989) een indrukwekkende studie naar deze historische denkdraden. Ze werken nog steeds door in de manier waarop de moderne mens zichzelf beschouwt. Er zijn volgens Taylor vier vaste elementen die steeds hebben meegedaan en ook nu nog actief zijn: het besef van innerlijkheid, het besef van vrijheid, het besef van individualiteit en het besef van ingebed zijn in de natuur. We zijn wezens die de sporen dragen van tijdloze thema's. Zo laat hij de verbanden en overeenkomsten zien tussen filosofen en historici die verschillend denken maar in zekere zin toch allemaal uit hetzelfde vaatje tappen. De thema's die in het denken van de mens over zichzelf steeds terugkeren zijn: vrijheid en verantwoordelijkheid, autonomie en verbondenheid, individualisme en gemeenschapszin. Zo komt Taylor uit bij de conclusie dat er 'een achtergrondbeeld' is 'dat aan onze morele intuïties ten grondslag ligt'.

Die intuïties spelen nu op, denkt Taylor, omdat we problemen ervaren. Hij ziet in onze tijd drie 'ontaardingen van het individualisme'. Allereerst begrijpen we onze vrijheid veel te veel als een grenzeloos concept, terwijl we ingebed zijn - en moreel ook graag willen zijn - in een gemeenschap van mensen. We raken ontheemd. Op de tweede plaats is de kracht van ons denken verworden tot het 'primaat van de instrumentele rede', waarbij het economisch nut het zicht op de menselijke waarden en omgangsvormen heeft vertroebeld en zelfs verdrongen. We raken los van een betekenisvol bestaan. De derde ontaarding betreft de publieke vrijheid van alle mensen binnen goed florerende gemeenschappen. Dit krijgt onvoldoende aandacht, waardoor er onverantwoorde sociaal-economische ongelijkheden optreden en publieke waarden die samenhangen met de ecologie, niet aan bod komen. We raken los van de natuurlijke omgeving waar we van nature wél bijhoren.

Taylor schetst de problemen maar biedt ook hoop. Want ondanks onze morele ademnood, kunnen we teruggrijpen op diepe ethische patronen die onze intuïtie ook vandaag de dag nog voeden met noties van gemeenschapszin, natuurlijkheid en verantwoordelijkheid voor de betekenis en meerwaarde van ons bestaan. We hebben daar elkaar bij nodig, omdat we vertellende wezens zijn die het leven zinvol willen maken.

We moeten vertellen van onze levens, onze ervaringen. Onze verhalen zitten vol van moraliteit, vol van mislukte praktijken van autonomie en gelukte praktijken van welbevinden. Door de verhalen te delen, in welke vorm dan ook, zullen we een weg vinden die 'goed' is, moreel juist is, klopt bij wie wij als moderne mensen kunnen zijn. Het kan een antwoord zijn op de gevoelde leegte van ons professionele bestaan. (M&M, pag. 378)

Vrije ruimte volgens de oude Grieken (6.9)

Deze historische, filosofische lessen kunnen ons nu op het goede spoor zetten, onze autonomie versterken en ons bekrachtigen in ons functioneren.

Misschien hebben ambtenaren weinig recht van spreken nu de overheid middenin grote problemen is verzeilt geraakt. Maar een claim van meer autonome ruimte is juist bedoeld om de mogelijkheid te herstellen weer professioneel te kunnen functioneren. Vakmatige, functionele en professionele eisen zijn weggedrukt door de hectiek van de politieke en mediagevoelige orkaan die Den Haag in toenemende mate in zijn greep heeft. Laten we in reactie daarop evenwel niet in de fout vervallen anderen te beschuldigen. We moeten 'actor' zijn, hebben we geleerd van Bieri, en dus onszelf beoordelen en vaststellen welke taak, positie en werkcultuur ons goeddunkt. Als we de hand in eigen boezem steken en elkaar de ruimte gunnen 'stoïcijns' te leren van fouten en successen uit het verleden, zal dat de overheid vooruit helpen in de goede richting.

Om werkelijk te leren in ethisch opzicht, en 'morele educatie' te bedrijven, is er vrije ruimte nodig. *Scholè* noemden de Grieken dat. Dat is onbelaste tijd die niet wordt gedomineerd door een deadline, afspraak, taak of plicht. Deze vrijheid is nodig om de kwetsbaarheid van de eigen twijfel en de spanning van de morele nood onder ogen te kunnen komen, te verwoorden en met elkaar te onderzoeken. De Nederlandse grootmeester van het vrije gesprek, Jos Kessels, zegt:

'Scholing is het gebruikmaken van deze vrije ruimte, om te onderzoeken welke ideeën richtinggevend zijn voor onze praktijk, waar het ons ook weer om begonnen was, wat de betekenis is van de woorden of begrippen die ons handelen leiden. Het is een onderzoek dat erop gericht is onze praktijk naar een hoger niveau te tillen. Het is een gezamenlijk onderzoek, omdat wij onze woorden en ideeën het beste kunnen 'scherpen' aan die van anderen. En door het onderzoeken ontwikkelen we een onderzoeksgemeenschap waarin iedere deelnemer een eigen visie kan vormen, een persoonlijk beeld van uitmuntend handelen.' (M&M pag. 386)

In één van Plato's bekendste dialogen, *De Staat*, vertelt Socrates het inmiddels wereldberoemde verhaal van de grotmythe. Mensen zitten vastgeketend met hun hoofden richting een muur waarop ze schaduwen zien van objecten die achter hun

rug voor een vuur worden gehouden. Ze zien niet hoe de echte wereld in elkaar zit. De filosoof ontvlucht de grot en ziet bij helder zonlicht wat er werkelijk aan de hand is en keert met dat inzicht terug om de mensen tot inkeer te brengen. Maar daar zitten ze helemaal niet op te wachten; het oude vertrouwde is hun goed genoeg, ze zijn wars van vernieuwing en angstig voor het onbekende.

Deze mythe van de grot kan ook als metafoor gelden voor het filosofisch onderzoek en het goede gesprek. In een ontmoeting die mensen inrichten als een vrije ruimte waarin ze hun voorstellingen van de werkelijkheid mogen onderzoeken, leren ze beelden en beeldvorming onderscheiden van echte zaken die zich bij helder zicht wél prijsgeven. Het goede gesprek kan ons bevrijden van primaire gedachten, vooroordelen en aannames, kan ons ontdoen van het oude denken en van de reeds voltooide gedachten die we als grijze schaduwen soms al jaren met ons meeslepen. In de vrije ruimte mag de waarheid er zijn zonder vooroordeel of angst, zonder verwijt of beschuldiging. We leren er luisteren naar elkaar, erkennen verschillen en mogen als mensen voor elkaar verschijnen. Het is één van de krachtigste oefeningen in inclusief en divers denken, een training die daarna in professionele processen verzilverd kan worden.

De socratische methode volgens Jos Kessels (6.10)

Vrije gesprekken kunnen allerlei vormen aannemen, maar meestal zijn ze geïnspireerd op de socratische methode. Socrates gebruikt in zijn gesprekken in de straten van Athene een bepaalde ondervragende techniek waarmee hij zijn gesprekspartners laat nadenken over wat ze zelf beweren. Hij ondervraagt experts over de competentie die hun tot specialist had gemaakt: militairen over moed, leraren over het onderwijzen van de deugd, handelaren over het bepalen van rechtvaardige prijzen, bestuurders over wijs oordelen. Ze beginnen opgewekt te vertellen maar raken naarmate het gesprek langer duurt, steeds meer verstrikt in hun eigen woorden en denken. Socrates laat ze inzien dat het helemaal niet zo duidelijk is wat ze weten, dat hun kennis betwistbaar is, dat er getwijfeld moet worden aan wat ze beweren. En dat ze in een scherpe analyse van hun eigen ervaringen nieuwe kennis kunnen opdiepen die degelijker is dan de wetenschap of de kennis die ze dachten te bezitten.

Socrates vindt het belangrijk dat mensen zichzelf beter leren kennen en dáárdoor een helderder zicht verwerven op elkaar en de wereld. Correct inzicht, gepaste verantwoordelijkheid en adequaat gedrag liggen in elkaars verlengde, meent hij. Het goede handelen is een keten die begint bij het juiste weten, en via het beste voornemen logischerwijs zal uitmonden in goede daden. Daarom is *phronèsis* zo belangrijk: verkeerde kennis leidt tot verkeerde handelingen, praktische wijsheid is de voorwaarde om goed te doen.

Ethiek is geen kwestie van onderwijs door de één aan de ander, maar is een vorm van autodidactisch leren, weliswaar met steun van anderen maar met een aandrang om wijzer te willen worden van binnenuit. Dit persoonlijk commitment aan groei en wijzer worden, is een voorwaarde om aan een goed gesprek te kunnen deelnemen. Het is een natuurlijke voorwaarde om te kunnen leren. Dáárom moeten de gesprekken gevrijwaard blijven van klussen en plichten, tijdsdruk en werkverantwoordelijkheden. De inhoud van het werk kan in deze gesprekken wel degelijk onderwerp van onderzoek zijn, maar de werkafspraak van gisteren of het jaarplan dat uitgevoerd moet worden mag de dynamiek van dit type overleg niet domineren. Dat staat in andere overleggen al voldoende centraal, in vrije gesprekken willen we een ander repertoire van kennis en inzicht aanspreken. Daarna kunnen we er afspraken over maken en acties bij afspreken.

Een krachtige socratische gespreksmethodiek is het door Jos Kessels ontwikkelde kralenspel. Het wordt ook wel *eidoskoop* genoemd, van *eidos* = idee, *skoop* = kijken. Deze methode biedt structuur aan een onderzoek op vier niveaus: feiten, gevoelens, grenzen en ideevorming - door Kessels ook wel eens geduid met ervaring (welke feiten liggen achter je en vormen je ervaring), houding (welke mix van gevoelens bepalen je houding in de betreffende situatie), speelveld (binnen welke morele en mentale grenzen kun je opereren) en vorm (welk grondidee brengt jou hier en nu in vorm). Gebruikers van deze methode beantwoorden tien vragen over het onderwerp dat ze willen onderzoeken. Elke vraag staat voor een cruciaal kennisperspectief dat is gegrondvest in de natuurwetenschappelijke filosofie en deugdethiek van Aristoteles (eerste niveau, vier vragen), de staatkundige visie en emotieleer van Plato (tweede niveau, drie vragen), de onderzoeksspanning en dialectiek van Socrates (derde niveau, twee vragen) en het geloof in het ware, het goede en het schone dat de filosofische wereld al eeuwen aan de praat houdt (vierde niveau, met de ultieme vraag naar de juiste vorm of 'het goede idee').

Deelnemers aan goede gesprekken trainen zichzelf in klassieke deugden als luisteren, geduld, lef en verantwoordelijkheid. Die komen in de ontwikkeling van het ambtelijk vakmanschap direct van pas. Gesprekleiders leren wat het is om leiding te geven en doen dat in een setting die voor iedereen transparant is: het gesprek zelf. Dat maakt leiding geven kwetsbaar én bespreekbaar, waarmee het leren leiden van een goed gesprek ook voor formeel leidinggevenden en bestuurders een ongewone maar buitengewoon krachtige leerschool is die zich ontvouwt temidden van de collega's. Die tonen zich als deelnemers eveneens kwetsbaar. Zo is de praktijk van het goede gesprek veel meer dan een beetje praten en er nog eens een middagje aan wijden: het is een consistente en uiterst krachtige ontwikkelschool voor moreel leiderschap, publieke vakkundigheid en dialogische kwaliteiten waar onze democratie om zit te springen.

Waar wachten we op?

Een voorstel: dialoog en ethiek (6.11)

De in *Macht en moed* gepresenteerde ideeën uit de filosofische traditie, de kennisliteratuur, de bestuurskundige canon en de politieke theorieën, monden uit in een pleidooi voor het omarmen en ontwikkelen van een dialoogcultuur binnen de overheid.

Dialogen brengen wijsheid. Om ze te kunnen voeren moeten ambtenaren - en burgers en politici, indien ze willen meedoen - zichzelf bekwamen in gespreksdeugden die in deze tijd zo zeldzaam lijken maar hard nodig zijn om tegenstellingen en conflicten te overbruggen. Bovendien ervaren de deelnemers aan een goed gesprek dat hun kleine, individuele bijdragen van wezenlijk belang zijn voor de groep en het gezamenlijke proces. We ervaren dan gemeenschapszin, op kleine schaal tijdens het gesprek, en kunnen die ervaring verzilveren wanneer we ons als functionarissen en burgers begeven in de publieke ruimte. Alle verzamelde elementen en inzichten kunnen we terugbrengen tot een concreet programmavoorstel.

1. Het begint met het eigen voornemen van ambtenaren - leidinggevenden en medewerkers samen - om de werktijd deels anders te gebruiken. Namelijk: gedeeltelijk vrij maken voor andere vormen van analyse en overleg dan we nu gewoon zijn te doen. Doorgaan met wat we deden zal immers niet tot iets goeds leiden maar de bestaande problemen verlengen en verdiepen. Het gaat dus om de eerste mentale stap, een wilsbesluit, om ons werk (deels) anders aan te pakken. Willen we dit?

2. De tweede stap is het feitelijk organiseren van werkprocessen en overleggroutines waarin méér ruimte is voor anders denken, kijken en spreken. Deze op de praktijk veroverde bezinningsruimte moeten we dan gebruiken om onze werkzaamheden opnieuw te prioriteren. Daarbij kennen we dan méér gewicht toe aan de dingen die verwaarloosd zijn, en mínder aan praktijken, werkprocessen en manieren van doen die bij herhaling tot problemen leiden. Deze herprioritering veronderstelt allereerst een grondige en voortdurende reflectie op ons werk: wat gaat goed en wat gaat goed verkeerd? Laten we dus allereerst die evaluatie prioriteren en zoeken naar effectieve manieren om individueel en collectief stil te staan bij wat we doen, hoe dat gaat en wat er van te leren valt. Elk team, hoe klein ook, kan dit voor zichzelf organiseren. In groter verband kunnen directies of hele organisaties zich bezinnen op de vraag: wat is écht belangrijk en wat voegt te weinig waarde toe? Dit gaat ruimte geven in onze werkagenda's, en die ruimte geven we aan ethische reflectie en morele educatie. Dit *Macht en moed Praktijkboek* reikt hiervoor concrete werkvormen en technieken aan.

3. De derde stap is een verdieping van de kunst van het leren. Want met de op gang gebrachte reflectie is het niet gegarandeerd dat we fundamenteel genoeg tot

inzichten komen die ons handelen zullen sturen. We willen het functioneren van de overheid verbeteren, daarom moeten we leervormen ontwikkelen waarmee we praktisch wijs worden, dat wil zeggen: slimmer, beter, rechtvaardiger leren *handelen*. De beleids-, beslis- en uitvoerings*praktijken* moeten beter. Daarom hebben we het onderlinge gesprek nodig in de vorm van dialogen en ethische verkenningen, waarin we de moraliteit van ons handelen op existentieel niveau onderzoeken. We willen weten of we niet alleen de goede dingen goed uitvoeren, maar vooral of *wijzelf goed zijn* in de wijze waarop we ons als publieke dienst of als ambtelijk professionals manifesteren. Zijn we goede vakmensen en zijn we de publieke organisatie zoals de democratische rechtsstaat dat bedoeld heeft? Daarbij zijn de normen en waarden uit ons rechtsstelsel, zoals de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de grondrechten uit onze grondwet, richtinggevend.

4. De vierde stap zal in de drie voorgaande onderdelen al volop moeten meelopen, omdat het steeds moet gaan over de vraag of we de waarheid onder ogen willen komen. Durven we te erkennen tegenover onszelf en naar elkaar wie we werkelijk zijn, hoe we ons gedragen en waar ons denken en doen afwijkt van wat we 'goed' zouden willen noemen? Doen we wat de democratische rechtsstaat van ons vraagt? We hebben de tegenspraak en het waarheidsspreken van de *parrhêsiast* nodig om elkaar én de burgers weer te vertrouwen. En om onszelf betrouwbaarder te maken in wat we doen en beweren. Dat is een kwestie van 'maken', er kan concreet werk van gemaakt worden. Daarvoor is het nodig te bouwen aan een gesprekscultuur waarin het vrije woord mag stromen, zónder perverse consequenties en mét de beoogde doorwerking naar de vereiste rechtmatigheid, doelmatigheid, rechtvaardigheid, rechtsstatelijkheid en professionele kwaliteit van onze adviserende, uitvoerende, dienstverlenende en inspecterende werkzaamheden.

5. De vijfde stap tenslotte is noodzakelijk om te weten of ons oordeel over de kwaliteit van ons werk voldoende is verbonden met de levens van gewone mensen: we moeten hún verhalen steeds ophalen en ons oor bij hén te luisteren leggen om te weten of ons werk de betekenis krijgt die we hadden bedoeld. Ambtenaren in een democratie werken, net als politici, voor de burgers van dit land. Dat werk is goed als het de levens van mensen verbetert, slecht als het daar afbreuk aan doet.
De herwonnen vrije ruimte in het ambtelijk werkpakket dient daarom niet alleen gebruikt te worden voor reflectie op ons werk en verdieping van ons ethisch, rechtsstatelijk inzicht, maar evengoed voor het overbruggen van de kloof tussen systeem- en leefwereld. Dat kan door vaker en met meer collega's het land in te trekken, geïnteresseerd en nieuwsgierig te zijn, en te ontdekken wat goed gaat en beter kan.

Deze aanpak lijkt reëel en uitvoerbaar. Het is vooral een kwestie van willen, waarmee het overigens nog niet gemakkelijk is geworden. Delen we de visie dat dit nodig is? En de ambitie om het waar te maken?

Laten we ons chronisch tekort aan tijd inruilen voor een nieuwe *mindset* die ons de mentale autonomie en geestelijke ruimte biedt om uit de drukte en hectiek te stappen en niet langer mee te doen in de maalstroom die parlementariërs als een Bermuda-driehoek hebben ervaren waarin alles van waarde verdwijnt. Laten wij eraan bijdragen het schip van dienst, de Staat der Nederlanden, weer op koers te krijgen. Laten we daarom doen wat wij, rijksambtenaren, zélf kunnen: óns werk goed doen.

Naspel

We zullen niet snel klaar zijn met de opdracht die we onszelf geven om ons werk - en daarmee de publieke dienstverlening - op een hoger plan te brengen. Goed werk is gediend met voldoende aandacht voor onszelf, onze leerprocessen en de cultuur die we samen maken en onderhouden. We zullen de tijd moeten vinden en vrijmaken om grondiger dan nu na te denken over ons werk, verantwoordelijkheden beter te prioriteren en scherper te zien waar de ethiek van ons eigen handelen moet samenlopen met de grondwaarden van onze democratische rechtsstaat.

Een open, lerende cultuur zal helpen om verkeerde patronen af te kappen voordat ze ontploffen in nieuwe affaires en crises. Onze leercultuur zal de rijkdom moeten hebben van kennisvermeerdering, echt begrijpen en goed handelen samen. Het gaat immers om praktische wijsheid, het Griekse *phronèsis*, dat ook de wijsheid impliceert van het hart en de ziel, inzicht in goed en kwaad en waardering voor de voortreffelijkheid van karakter. Maar de noodzaak tot een dergelijke fundamentele bezinning zal niet gevoeld worden indien we de problemen niet willen erkennen waarin we terecht zijn gekomen. Uitspreken dat de Nederlandse overheid in de problemen zit, is geen ambtelijke usance. Problemen die we niet snel kunnen fixen ontkennen we liever. Toch begint de tegenspraak met de erkenning van problemen. Probleemerkenning is een tegendraads geluid in een ambtelijke cultuur die het 'vandaag' te druk heeft met alle crises om zich ook nog eens te verdiepen in aard en oorzaak van problemen die 'morgen' pas een rel kunnen worden.

Toch gaat het niet om die tegenspraak. Ze is een middel, een tussenstap. Want de echte tegenspreker wil niets liever dan zichzelf overbodig maken.

Tegenspraak is een middel om het goede gesprek te bevorderen, het goede gesprek is een bouwsteen met olievlekwerking voor een lerende cultuur, een lerende cultuur zet professionals in hun kracht, krachtige professionals helpen mensen met diensten en producten die de levens van mensen beter maken, waarmee de tegenspraak kan verstommen omdat ons weerwoord dan haar legitimiteit verliest. Als alles goed gaat is tegenspraak overbodig geworden. (M&M pag. 435)

Tegenspraak kan op deze wijze bevordelijk zijn voor zingeving en betekenisvolle arbeid. Het vergroot het strategisch vermogen van het hele team. En het maakt van preventie een tweede natuur, waardoor de hele organisatie substantiëler bijdraagt aan het goede leven dat alle burgers naarstig zoeken. Daarmee is nog eens onderstreept dat tegenspraak geen gemakkelijke truc kan zijn. Ze is gevaarlijk, want zal de interne verhoudingen veranderen en de macht uitdagen.

Effectieve tegenspraak is, in een situatie van afhankelijkheid door machtsongelijkheid, de eigen angst overwinnen en in verbinding blijven, met jezelf en de ander, en op het juiste moment spreken met woorden die de ander kan begrijpen en die handig gekozen zijn om taalgevoeligheden te omzeilen, zodat de ander zich zowel bekritiseerd als begrepen weet en juist dáárom de noodzaak voelt om de tegendraadse woorden of afwijkende adviezen serieus te overwegen. (M&M pag. 439)

Zo kan tegenspraak zich in allerlei verschijningsvormen laten zien, van spreken met kritische woorden tot het bewust ontwikkelen van beleidsalternatieven en het verwelkomen van maatschappelijke protesten, omdat alle afwijkende geluiden in een inclusief en democratisch klimaat van betekenis zijn. Tenslotte kunnen we vanuit persoonlijk leiderschap de belichaming van tegenspraak zijn door tegen de stroom in fier te blijven staan voor de opvatting, positie of het besluit dat overeind moet blijven, omdat we er van overtuigd zijn dat de samenleving naar ons beste, gewetensvolle weten hiermee werkelijk is gediend.

We zijn erbij gebaat als we onze professionele en persoonlijke deugden bijslijpen en inoefenen, waarvoor de onderlinge dialoog in al zijn vormen zich meer dan uitstekend laat lenen. Als we willen leren wat het betekent weer vertrouwen te hebben in elkaar en in burgers, zullen we moeten leren gesprekken te voeren die dáárop zijn ingericht. Het doel is te kunnen zeggen:

Ik zit geëngageerd aan tafel, ik heb in mijn agenda voldoende rust en vrije ruimte gecreëerd, ik ga oprecht mijn best doen de dialoog in het hier en nu te bevorderen, ik wil het verloop van het gesprek dus niet manipuleren, ik wil niet proberen een bepaalde uitkomst te bevorderen en zal me dus matigen en dienstbaar aan het collectief opstellen, zonder mezelf buiten spel te plaatsen overigens want ik ben bereid mijn zelf te onderzoeken, daarover te spreken en daarmee mijzelf in het geding te brengen. (M&M pag. 448/9)

Dit doel is een tussenstap op weg naar een dialogische overheid die er weer volop kan zijn voor haar burgers. Het zou tijd worden.

BRONTEKST

- Erik Pool - *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken.* Den Haag: Rijksoverheid. (2021)

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Ga naar '*Macht en moed* in tien adviezen' en gebruik de praktijkwijzer 'Dialoog als verandertechniek'. Je krijgt daar een werkvorm aangereikt om de inhoud van *Macht en moed*, of delen daaruit, te benutten voor de ontwikkeling van een eigen veranderagenda of verbetertraject dat aansluit bij de ontwikkeling en het proces in jullie eigen organisatie. Het gaat hier in essentie om cultuurverandering en de ontwikkeling van individueel en collectief vakmanschap. Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken' biedt voor alle gesprekken die je voert goede handvatten om te bouwen aan een vrije gesprekscultuur.

LEES EN GEBRUIK OOK

- '*Macht en Moed* in tien adviezen'
- Praktijkwijzer 'Dialoog als verandermethode'
- Praktijkwijzer 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- In het theorieboek *Macht en moed* vind je 'Verantwoording en bronnen'; dit is geschreven ten behoeve van zelfstudie en nadere bestudering van de belangrijkste bronteksten waarop de ideeën van *Macht en moed* zijn gebaseerd.
- Joep Dohmen - *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming.* Amsterdam: Ambo|Anthos. (2022)
- Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Amsterdam: Boom. (2002)

MACHT EN MOED

- pagina's 57-59 (over de moeite van tegenspraak)
- pagina's 117-119 (over de overheid als lerende organisatie)
- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 435-438 (over de meerwaarde van tegenspraak)

REIS LANGS DE HOOGTEPUNTEN VAN *MACHT EN MOED*

Vanaf de publicatie van *Macht en moed* in november 2021, klinkt de roep om een samenvatting. Een pak papier van 500 pagina's is voor velen 'teveel van het goede'. Toch vergt het lezen van *Macht en moed* eigenlijk niet veel tijd: pakweg twee dagen voor geoefende lezers, vier voor wie langzaam leest, een volle week voor wie dit een nieuwe ervaring is.

De roep om een kortere versie is een aanwijzing dat het boek de vinger op een zere plek legt. We hebben overal te weinig tijd voor. Wij, overheidsdienaren, zijn in een patroon van werken verzeild geraakt dat onbevredigend is, frustrerend wordt en in toenemende mate tot morele pijn en uitval leidt. We plakken pleisters op chronische problemen, gebruiken twee-sconden-lijm voor maatschappelijke breuken, smeren snelcement om duurzame groei te bereiken. Zijn we simpelweg te druk om goed en grondig werk te leveren?

Nadat Bas van den Dungen, de secretaris-generaal van het ministerie van Financiën, bij zijn medewerkers in mei 2022 het boek had aanbevolen èn verwees naar een beschikbare samenvatting voor wie tegen de lengte opzag, ontplofte de mailbox van ons programmateam. In één weekend stroomden bij *dialoogenethiek@rijksoverheid.nl* honderden aanvragen binnen. Klein probleempje: de samenvatting was pas voorzien als onderdeel van dit *Macht en moed Praktijkboek*. Voor alle collega's die daar niet op konden wachten, werd deze efficiënte leeswijzer ontwikkeld.

Deze leidt je langs 15% van het boek waarin je de verhaallijn en de hoofdredenering leert kennen. In 75 pagina's krijg je uitleg bij de belangrijkste boodschap: ambtenaren moeten voor zichzelf meer autonomie claimen en in weerwil van politieke en maatschappelijke druk investeren in het eigen vakmanschap door tijd te maken voor beter nadenken, vrijere overlegvormen en zorgvuldiger bezinningsmethoden bij oplopende ethische spanningen. Wie aan deze samenvattende zin genoeg heeft, is nu klaar. Anderen volgen deze leeswijzer waarmee je *Macht en moed* in één zondagmiddag doorkruist.

 # Begin te lezen in het 'Voorspel' bij pagina 19 tot en met 25.
> Dat zijn 7 pagina's met een geschatte leestijd van 15 minuten.

 # Ga verder met § 5.10 van pagina 263 tot en met 268.
> Dat zijn 6 pagina's waar je minder dan 15 minuten over doet.

 # Lees dan het hele 'Intermezzo', van pagina 269 tot en met 288.
> Dat beslaat 20 pagina's en vergt ongeveer 45 leesminuten.

 # Lees dan de introductie van hoofdstuk 6, van pagina 289 tot en met 294.
> Dat zijn 6 pagina's die je in minder dan 15 minuten hebt gelezen.

 # Sta even stil bij pagina 402, als een adempauze over 'Vrije gesprekken'.
> Deze adempauze vergt 3 minuten.

 # Eindig ten slotte met pagina 411 tot en met 423.
> Dat zijn 13 pagina's met een geschatte leestijd van 30 minuten.

Met deze leeswijzer heb je *Macht en moed* in 2 à 3 uur leren kennen. Als je nog zin en tijd hebt kun je daarna nog het 'Naspel' lezen. Daarin zit een terugblik op het hele boek, vind je de definitie van 'effectieve tegenspraak' en maak je kennis met de elf verschijningsvormen van tegenspraak die in het boek de revue zijn gepasseerd. Dit 'Naspel' staat op 25 pagina's en vergt ongeveer 60 leesminuten.

Er is moed nodig

Wie dialogen en reflecties als routine wil inbouwen in de reguliere werkprocessen - overigens met de reële verwachting dat dit werktijd zal besparen vanwege beter onderling begrip, een soepeler samenwerking en minder missers - zal daarvoor de ruimte moeten bevechten in agenda's en werkprocessen. Wie dit voornemen aan de orde stelt, beoefent de tegenspraak. Waarom tegenspraak één van de allermoeilijkste dingen is om te doen en onder de knie te krijgen, lees je in *Macht en moed*.

De *mainstream* beweegt de andere kant op. Althans: nu nog. Het is zienderogen aan het veranderen. Er zijn steeds meer collega's en leidinggevenden die het roer in overheidsorganisaties willen bijdraaien en ruimte maken voor vakmanschap en professionele, ethische kwesties. Ze zien dat de publieke zaak vastloopt en kunnen niet langer toekijken. Ruimte voor dialoog is één van de remedies - niet genoeg, wel noodzakelijk.

Er is moed nodig om tegenkracht te ontwikkelen en de machten, de routines en de systemen te weerstaan die een andere kant op duwen. Daar gaat *Macht en moed* over. En het bijbehorende *Macht en moed Praktijkboek* biedt instrumenten en werkpakketten om daar in de dagelijkse werkpraktijk vorm aan te geven.

Met dank aan Hanne Bikker voor zijn redactionele hulp bij deze leesroute door het boek.[1]

BRONTEKST

- Erik Pool - *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken.* Den Haag: Rijksoverheid. (2021)

LEES EN GEBRUIK OOK

- 'Managementsamenvatting van *Macht en moed*' en '*Macht en moed* in tien adviezen'
- Er zijn verschillende praktijkwijzers en bouwmaterialen die tegenspraak gemakkelijker maken, voor jezelf en je collega's. Zie het werkpakket 'Dialoog & tegenspraak'
- Denkstof 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Michel Foucault - *De moed tot waarheid. Het bestuur over zichzelf en de anderen II.* Amsterdam: Boom (2011).
- Eric Koenen - *Samen slim. Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden.* Leusden: ISVW Uitgevers. (2021)

[1]) *Hanne Bikker maakte in de eerste helft van 2022 deel uit van het kwartiermakersteam Dialoog & Ethiek en gaf zo mede vorm aan de programma-aanpak tot en met 2025. Hij zegt dat zijn korte toespraak tijdens de Prinsjesdagviering 2022 in de Grote Kerk te Den Haag, ten overstaan van de Haagse politieke wereld, 'een echo was van wat we in deze fase met Dialoog & Ethiek hebben gedaan'. Bekijk het NPO-tv-fragment op de Linkedpagina van Dialoog en Ethiek (https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6978334205571170304)*

MACHT EN MOED IN TIEN ADVIEZEN

Het (theorie)boek *Macht en macht.Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* kent negen onderdelen. Er zijn zes hoofdstukken, omlijst door een *voorspel* en een *naspel* en onderbroken door een *intermezzo*. Elk onderdeel is terug te brengen tot één advies. Ook de hoofdboodschap van het boek kan in een beknopt advies landen: het tiende advies is de kortste samenvatting van het hele boek in minder dan 320 woorden. Zo is een lijst met tien adviezen samengesteld.

De adviezen zijn zó geformuleerd dat ze niet alleen beknopt en prettig leesbaar zijn, maar óók concreet uitgevoerd kunnen worden - bij wijze van spreken, want de adviezen omzetten in een goede handeling zal nog niet meevallen. Het praktijkboek biedt in de vorm van 'denkstoffen', 'bouwmaterialen' en 'praktijkwijzers' instrumenten om er concreet mee aan de slag te gaan.

Na het scheiden van hoofd- en bijzaken, het bepalen van de kern van de zaak en de ombouw naar aanbevelingen, is voor dit pakket van tien adviezen een laatste kwaliteitsstap uitgevoerd: er is veel tijd besteed aan het goed formuleren. Zoiets is vaak een sluitpost in het werk, maar ze zou dat niet moeten zijn.

Woorden zijn symbolen voor de ideeën die we willen overbrengen. Als we daar niet de juiste vorm voor vinden worden de ideeën ontkracht. Geloofwaardigheid stoelt op congruentie van vorm en inhoud. Daaraan herkennen we de integriteit van de instituties van onze rechtsstaat en van de personen die er werken. Lees daarom *Advies 7* met extra aandacht. Buitenkant en binnenkant hebben elkaar nodig om geloofwaardig en overtuigend te zijn. Je herkent aan een slordige buitenkant geregeld de rommelige binnenkant. Dat geldt voor de tekst die we wereldkundig maken en voor de overheid als geheel.

Bij elk advies staat tussen haakjes het onderdeel of hoofdstuk uit *Macht en moed* waar het betreffende advies op is gebaseerd. Het zal de lezers van boek of samenvatting niet verbazen dat het eerste advies over de waarheid gaat.

Advies 1: Waarheidsspreken *(voorspel)*

Zeg naar beste weten wat waar is en gezegd moet worden - zónder aanziens des persoons, mét besef van je ambtelijke rechten en plichten - en leef zelf naar de waarheid die je uitspreekt: wees het goede, waarachtige voorbeeld.

Advies 2: Plichtsbesef *(1)*

Organiseer tegenspraak met je team of directie vanuit jullie functionele plicht om er

te zijn voor een goede besturing van dit land, waarbij rechtvaardigheid en de kwaliteit van samenleven van alle burgers de ijkpunten zijn.

Advies 3: Loyaliteit *(2)*

Besef wat de eigenstandige ambtelijke verantwoordelijkheid is en organiseer het eigen werk op basis van zowel evenwicht tussen aandacht voor 'binnen' en 'buiten' als loyaliteit aan het geheel: het goed functioneren van de democratische rechtsstaat.

Advies 4: Tegenmacht *(3)*

Doordenk voortdurend welke democratische principes en waarden moeten doorklinken in het werk van ambtenaren en in hun manieren van werken, en houd elkaar in dit verband kritische spiegels voor om te borgen dat elke macht voldoende tegenmacht ervaart, ook binnenshuis.

Advies 5: Streetwise *(4)*

Ga luisteren op straat, ontmoet de mensen om wie het in je werk gaat, en zorg ervoor dat je plannen en adviezen *streetwise* genoeg zijn om de brug te slaan tussen wat de overheid besluit of wil gaan doen, en wat in de leef- en werkpraktijken van Nederlanders de harde, echte realiteit is.

Advies 6: Goed werk *(5)*

Onderzoek in het werk - geregeld en aan de hand van effectieve werk- en overlegvormen - wat integriteit (in brede zin) voor de eigen organisatie en voor de inzet van de medewerkers betekent, wat de vakkrachten nodig hebben om moreel, vakkundig en zinvol werk te blijven leveren en wat leiders te doen hebben om de juiste werkomstandigheden en organisatiecultuur te creëren om goed en integer werk mogelijk te maken. En bouw dit goedwerk-vraagstuk in in de permanente dialoog die de organisatie met zichzelf en haar omgeving zal móeten voeren omdat integriteit en goede prestaties van vakmensen nu eenmaal niet in isolement ontstaan maar context en relaties nodig hebben om te floreren en maatschappelijk betekenis te krijgen.

Advies 7: Integriteit *(intermezzo)*

Laat je niet verleiden door het misverstand dat kwesties op het werk losstaan van wie je bent en hoe jij als persoon in het leven staat, maar wees je ervan bewust dat jouw

persoonlijke integriteit en de individuele ethiek cruciaal zijn voor je welbevinden en voor het leveren van goed, ambtelijk werk, en dat dit eigen ethos niet spontaan ontstaat maar zich dankzij aandacht en inspanning ontwikkelt tot een tweede thuis. Integriteit vergt congruentie in woord en daad, inhoud en vorm, waarmee zowel individuen als organisaties zich laten kennen.

Advies 8: Dialoogcultuur *(6)*

Als autonome professionals mogen we het heft in eigen hand nemen en beslissen hoe we onze tijd beter kunnen verdelen over a) de taken die er altijd al waren en b) de nieuwe zelfzorgopdracht om grondiger te reflecteren op de ethische kwaliteit van onze arbeid. Dit is wat *wíj* op eigen kracht kunnen bijdragen aan herstel van vertrouwen. Creëer dus als organisaties vrije ruimte in de agenda's van alle ambtenaren om het hoofd en het hart te kunnen vrijmaken voor frisse, kritische en verdiepende inzichten waarin professionals beroepseer kunnen leggen. Investeer tegelijk in de filosofische opleiding en ethische training van meer dan duizend gespreksleiders die uit de ambtelijke dienst worden gerecruteerd. Daar horen ook leidinggevenden bij omdat professionele dialoogbegeleiding tot een vast bestanddeel van hun taak gerekend zou moeten worden. Maak iedereen vertrouwd met een dialoogcultuur, waarin deugden getraind en leren bevorderd wordt - want we kunnen zoveel beter. Hier zit een verlangen bij velen, met een grote morele urgentie.

Advies 9: Autonomie *(naspel)*

Laten we als professionals de macht over onszelf ontwikkelen. En laten we die zelfmacht dan moedig aanwenden om de steven te keren in de richting van een goed leven voor de burgers van dit land. Dat mogen we best opvatten als een 'heilig moeten', een eervolle taak in dienst van onze democratie die vertrouwen koestert, niemand wil uitsluiten en het liefst iedereen laat delen in aards geluk. Dan staat zelfzorg gelijk aan een sociale en rechtvaardige politiek die niet alleen door wettelijke kaders en formele afspraken in balans wordt gehouden, maar tenslotte haar evenwicht dankt aan evenwichtige personen die zichzelf in de hand hebben en met hun zelfbestuur de ethische norm stellen voor goed landsbestuur.

Advies 10: Waarden *(samenvattend advies)*

Weersta collectief de politieke hitte, want de eenling kan het verschil niet maken. Ondersteun elkaar in het eren en prioriteren van democratische waarden, maak ze tot leidende beginselen voor het handelen, met rechtvaardigheid en inclusie voorop.

Fundeer dat handelen in het besef dat een vitale rechtsstaat niet zonder respect voor de waarheid kan functioneren. Vertel elkaar dus hoe het echt zit en wind er geen doekjes om. Dát is wat wij elkaar moeten gunnen en ons land nodig heeft. Zo houden we elkaar op een waardevolle wijze bij de rechtsstatelijke les. Dat kost tijd en aandacht.

In dit licht weten we wat ons te doen staat en op welke handeling het nu aankomt, concreet en navolgbaar: tijd vrijmaken voor waardevolle ontmoetingen en gesprekken op alle werkvloeren en in alle besliskamers. Daar zijn concrete besluiten voor nodig waar we eigentijds publiek leiderschap aan herkennen: ingrijpen in planningen, processen, projecten en patronen op morele gronden. Formele leiders zijn aan zet om allereerst dát idee te omarmen ('we moeten interveniëren om morele groei mogelijk te maken') om vervolgens hun teams en directies te helpen bij het creëren van vrije ruimte (Grieks: *scholè*) in werkagenda's, denkpatronen en handelingsrepertoire van alle medewerkers. Want als onze vakmensen hoofd en hart kunnen vrijspelen voor frisse, kritische en verdiepende wijsheid waarmee zij hun beroepseer verbinden met rechtsstatelijk, praktisch handelen, komt de basis op orde. Dit is de organisatieopdracht waar publieke leiders voor staan.

De dialoog is daarvoor het enig werkbare instrument dat binnen elke verandering noodzakelijk blijft. Het is niet voldoende maar een noodzakelijke voorwaarde. Naast regulier *vergaderen* en *crisisberaden* zijn *dialogen* nodig om ethische spanningen en professionele dilemma's ten goede aan te wenden. Gebruik opleidings- en ontwikkelbudgetten om medewerkers, leiders en gespreksleiders hiervoor te scholen. Er hangt veel van af: het gesprek tussen mensen is het hart van elke transformatie. We mogen aan hartfalen niet ten onder gaan. Democratie is een permanente, hartstochtelijke dialoog. Laat ons dat opnieuw leren.

BRONTEKST

- Erik Pool - *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken.* Den Haag: Rijksoverheid. (2021)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Scholingsmodule: ethische reflectie, kerntaak van alle ambtenaren' (Anne-Marie Buis)
- Praktijkwijzer 'Dialoog als verandermethode'
- 'Managementsamenvatting van *Macht en moed*'

MACHT EN MOED

- pagina's 184-186 Mijn oproep aan politiek en professionals

Lezers over
Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken.

'Een magistraal werk, een wegwijzer naar nieuwe ambtelijke professionaliteit.'
Chris van Dam
Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag

'De 'Dikke Pool' is binnen, met een belangrijke oproep:
geef inclusie en rechtvaardigheid voorrang.'
Marieken Westerink
Nationale Politie

'Een diepgravend werk, een bevlogen pleidooi
voor ambtelijke tegenspraak dat niet op een beter moment kan verschijnen.'
Job Cohen

'Dit boek zou iedere (rijks)ambtenaar moeten lezen'
Marieke de Jager
Rijkswaterstaat

'Hoopvol, deze uitnodiging aan ambtenaren
om zichzelf persoonlijk in te brengen in het werk.'
Eva Kuit
Mediavrouw

'Laat dit boek lang en zichtbaar op vele leestafels liggen.'
Meike Kemna
Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen

'Erik laat het niet bij woorden
en wil de tegenspraak daadwerkelijk organiseren.'
Peter Kanne
I&O Research

'Een 'machtig' boek.'
Alex Brenninkmeijer

'Een must read!'
Sander Vaneker
Belastingdienst

'Gids tot zelfkritiek.'
Freek de Jonge

2

WERKPAKKET

ETHIEK & INTEGRITEIT

MORALITEIT

ONDERZOEK

WEIFELACHTIGHEID

'Deze afwezigheid van denken - een doodgewone ervaring in ons dagelijks leven, waarin we nauwelijks de tijd hebben, laat staan de neiging, om halt te houden en na te denken - heeft mijn interesse gewekt. (...) Zou het probleem van goed en kwaad, ons vermogen om recht van onrecht te onderscheiden, verband kunnen houden met ons vermogen om te denken?'
Hannah Arendt

Hannah Arendt spreekt

'Het feit dat wij goed en kwaad gewoonlijk behandelen in een cursus 'moraal' of 'ethiek' zou erop kunnen wijzen hoe weinig we daarover weten. Want moraal komt van ***mores*** *en ethiek van* ***êthos****, resp. het Latijnse en het Griekse woord voor zeden en gewoonten; het Latijnse woord heeft te maken met gedragsregels, terwijl het Griekse afgeleid is van woonst, zoals onze 'gewoonten'.'*

(In: Denken)

'Socrates' onderricht betekende: alleen wie met zichzelf weet samen te leven, is geschikt om met anderen te leven. Het zelf is de enige persoon waaraan ik niet kan scheiden, de enige die ik niet kan verlaten, de enige waaraan ik vastgeklonken ben. Daarom 'is het veel beter in onenigheid te verkeren met de hele wereld dan, één zijnde, in onenigheid met mijzelf'. De ethiek heeft, niet minder dan de logica, haar oorsprong in deze vaststelling.'

'Ook het geweten immers, in zijn meest algemene betekenis, is gebaseerd op het feit dat ik met mijzelf al dan niet in overeenstemming kan zijn, en dat betekent dat ik niet alleen aan anderen verschijn, maar ook aan mijzelf. Deze mogelijkheid is van het allergrootste belang voor de politiek, tenminste als wij (zoals de Grieken) de polis verstaan als het publiek-politieke domein waar mensen ten volle mens worden, zich volledig als mens realiseren, omdat zij daar niet alleen zijn (zoals in de privacy van het huishouden), maar verschijnen.'

'Of om het op een meer socratische manier te zeggen (...), de reden waarom je niet mag moorden, ook wanneer niemand je zou zien, is dat je niet kunt willen samenzijn met een moordenaar. Door een moord te begaan zou je jezelf, zolang je leeft, uitleveren aan het gezelschap van een moordenaar.'

'Het voornaamste criterium voor de mens die waarheidsgetrouw zijn opinie uitspreekt, was volgens Socrates 'dat hij in overeenstemming zou zijn met zichzelf', dat hij zichzelf niet zou tegenspreken en geen tegenstrijdige dingen zou zeggen - wat de meeste mensen in feite wel doen, maar waar ieder van ons toch ergens bevreesd voor is. (...) De vrees voor contradictie is de vrees gespleten te worden, om niet langer één te blijven, en dit is de reden waarom het contradictie-beginsel de fundamentele regel van het denken kon worden.'

(In: Filosofie en politiek, in: Politiek in donkere tijden.)

'Waar de discussie over moet gaan zijn niet de mensen, maar de argumenten waarmee ze zichzelf in eigen ogen en in die van anderen vrijpleiten. En over die argumenten mogen we een oordeel uitspreken. (...) Deze mensen beschikten altijd nog over een zekere, beperkte beslissings- en handelingsvrijheid. Zoals ook, zoals we weten, ss-moordenaars een beperkte keuzevrijheid hadden. Zij konden zeggen: 'Ik wil van mijn moorddadige taak ontheven worden', en dan overkwam hun niets. Daar we in de politiek te maken hebben met mensen, en niet met helden of heiligen, is het die mogelijkheid van 'non-participatie' (...) dat doorslaggevend is als we gaan oordelen, niet het systeem maar het individu en zijn keuzes en zijn argumenten.'

(In: Brief aan Gershom Scholem, uit: Joodse essays.)

'De slechte mens is voor Kant de mens die voor zichzelf een uitzondering maakt: hij is niet de mens die het kwade wil, want dat is volgens Kant onmogelijk. Daarom bestaat 'het volk van duivels' (...) uit wezens die 'stiekem geneigd zijn voor zichzelf een uitzondering te maken'. Het draait hier om het woord ***stiekem****; zij zouden het niet openlijk, in het publiek, kunnen doen, omdat ze dan duidelijk tegen het algemeen belang in zouden gaan - ze zouden vijanden van het volk zijn (...). En in tegenstelling tot de moraal, hangt in de politiek alles af van wat je 'in het publiek doet'.'*

(In: Over de politieke filosofie van Kant, uit: Oordelen.)

'De onvoorspelbaarheid [van menselijk handelen] vloeit deels voort uit de 'duisternis van het mensenhart', dat wil zeggen uit de fundamentele onberekenbaarheid van mensen, die immers nooit vandaag kunnen garanderen wie zij morgen zullen zijn, en deels uit de onmogelijkheid de consequenties te voorzien van een handeling, verricht binnen een gemeenschap van gelijken, waar iedereen hetzelfde vermogen tot handelen bezit.'

(In: Vita Activa / De menselijke conditie.)

Toon Tellegen verhaalt van de nieuwsgierige krekel

De krekel was zo nieuwsgierig naar wat hij nu eigenlijk voelde, ergens binnen in zich, dat hij zich binnenstebuiten keerde om daar achter te komen.
Het was aan de rand van het bos, vroeg in de ochtend. De lijster werd juist wakker en wist niet goed of hij nog droomde, en de leeuwerik viel bijna uit de lucht van verbazing, want daar, in het natte gras, in de milde ochtendzon, onder veel gehijg en getsjirp, duwde de krekel zijn binnenste naar buiten, terwijl zijn buitenste naar binnen verdween.
De lijster vloog naar beneden en even later kwam ook de mier uit het struikgewas te voorschijn, waar hij naar zoethout had gezocht.
'Hoe bestaat het,' zei de mier.
'Hallo!' Plotseling hoorden zij heel zacht van binnen uit de binnenstebuiten gekeerde krekel een stem.
'Ben jij dat, krekel?' vroeg de mier.
'Ja', zei de stem.
'Wat doe je daar?'
'Kunnen jullie mijn gevoel zien?'
'Je gevoel?'
'Ja. Jullie weten toch wel wat gevoel is...? Het moet daar ergens zitten.'
'Zie jij wat?' vroeg de mier aan de lijster.
'Nee,' zei de lijster. 'Waar moet ik op letten?'
'En mijn gedachten?' vroeg de gesmoorde stem.
Weer bekeken de mier en de lijster de binnenstebuiten gekeerde krekel, haalden hun schouders op en zeiden: 'Nee.'
'O,' zei de stem. 'Wat zien jullie dan wel?'
'Ja,' zei de mier. 'Hoe moet ik dat zeggen. Het lijkt nergens op.'
'Maar misschien is dat mijn gevoel wel!' zei de stem.
'Het ziet er eigenaardig uit,' zei de lijster.
'Zo kun je ook niet eten, krekel,' zei de mier. 'Ik zie je mond nergens.'
'Dat klopt,' zei de stem. 'Mijn mond is hier.'
'Heb je geen honger?' vroeg de mier.
Even was het stil. Toen zei de stem: 'Dat weet ik niet. Kijk eens.'

De mier en de lijster bekeken de binnenkant van de krekel nog eens nauwkeurig en de mier meende dat hij kon zien dat de krekel honger had.
'Ja, je hebt honger,' zei hij.
'O,' zei de stem. 'Wat nu?'
'Ik denk,' zei de mier, 'dat je je buitenstebinnen moet keren, krekel. Er zit niets anders op.'
'Dat denk ik ook,' zei de lijster.
De krekel vroeg nog een keer of ze heel goed wilden kijken of ze zijn gevoel zagen en ook bepaalde gedachten die hij soms zomaar tegen zijn zin had. Maar zij zagen niets. Toen keerde de krekel zich met veel gekraak en rumoer weer buitenstebinnen. De mier en de lijster hielpen hem met trekken en duwen.
'En toch,' zei de krekel, toen hij weer in het gras stond, zijn binnenste binnen en zijn buitenste buiten, 'toch hadden jullie mijn gevoel moeten zien. Want nu zit het weer hier.' Hij tikte op zijn borst. 'Hier.'
De lijster groette de beide anderen en vloog weg, terwijl de mier de krekel meenam naar een geheimzinnige plek onder de eik waar een potje zachte harshoning stond, dat de mier daar verborgen had voor een zeer speciale gelegenheid.
'Vreemd, hè, mier,' zei de krekel, terwijl hij een grote hap nam.
De mier knikte.
'Ik denk altijd dat mijn gevoel rood is,' zei de krekel, 'lichtrood. Dat denk ik. Maar ik zou dat zo graag eens zeker willen weten. Jammer dat jullie het niet konden vinden.'
De mier knikte en nam nog wat honing.

Uit:
*Toon Tellegen - **Misschien wisten zij alles. 313 verhalen over de eekhoorn en de andere dieren**.*
Amsterdam: Querido (2001).

BOUWMATERIAAL

ETHIEK EN HAAR VALKUILEN

Paul van Tongeren

Wat ethiek is valt niet moeilijk te definiëren: nadenken over morele problemen. Toch is daarmee maar een klein deel van het verhaal verteld. Vele tientallen denkers en schrijvers hebben in de vele eeuwen achter ons hun licht erover laten schijnen. Dat laat een grote diversiteit zien aan opvattingen, definities en perspectieven. Uit die grote diversiteit zijn echter wel een paar rode draden te halen. Die bieden op z'n minst houvast in ons eigen denken over ethiek.

Hoe ethiek praktisch gemaakt kan worden en betekenis kan krijgen in onze manier van werken en leven, is zo mogelijk nóg minder eenduidig. Dat komt doordat het mede afhangt van de leef- en werkpraktijken waarbinnen die morele vragen verschijnen. En elke situatie heeft haar eigen condities, achtergrond en geschiedenis. In dat opzicht is er geen beginnen aan in een tekst concreet en praktisch antwoord te geven op elke mogelijke morele vraag. Of een concreet besluit moreel gezien juist is, daarover valt in algemene zin dus niet zoveel te zeggen, zolang je niet alle condities kent. Maar dat neemt niet weg dat over ethisch onderzoek, dat wil zeggen over hoe we moeten *nadenken* over morele vragen en over morele aspecten van ons handelen wel degelijk iets te zeggen valt. En als we beter leren nadenken over morele aspecten van ons handelen, zal dat ons handelen misschien niet gemakkelijker, maar hoogst waarschijnlijk wel beter maken.

Om te beginnen is het verstandig aandacht te besteden aan de valkuilen. Er kan namelijk gemakkelijk iets mis gaan. Als we de gevaren kennen die op de loer liggen, krijgen we natuurlijk ook al een beter beeld van wat dan wel een goede manier zou zijn om over de morele aspecten van ons handelen na te denken.

Cruciaal in dit alles is een helder gebruik van belangrijke begrippen. Daarom begin ik met het onderscheid tussen ethiek en moraal. Vervolgens wil ik wat helderheid scheppen in het verwarrende of misleidende gebruik van het begrip 'moreel dilemma'. Ten derde zeg ik iets over een heel belangrijke eerste stap in het ethisch nadenken over een moreel probleem, namelijk de formulering van de vraag. En in het vierde blok maak ik een paar opmerkingen bij 'morele vorming', omdat we daarover te gemakkelijk te licht kunnen denken.

Dat laatste is de belangrijkste valkuil die we moeten vermijden in relatie tot de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap en de rol die ethiek daarin zou moeten vervullen. Het is immers nogal belangrijk dat dit goed van de grond komt, omdat de overheid zichzelf voortdurend tegenkomt in allerlei belangrijke maatschappelijke onderwerpen. En dat heeft alles met ethiek te maken. Het is daarom een goed teken dat de Rijksoverheid het programma *Dialoog & Ethiek* heeft opgestart, maar laten we hopen dat het programma zich voldoende rekenschap geeft van de volgende belangrijke uitgangspunten en onderscheidingen. Ik vat ze aan het eind samen in een rijtje vuistregels.

Ethiek en moraal

Ethiek en moraal worden op verschillende manieren onderscheiden. Door rekening te houden met deze verschillen, kun je je eigen nadenken over morele kwesties genuanceerder en nauwkeuriger maken.

- Ethiek is een onderdeel van de filosofie, waarin (op filosofische wijze) wordt nagedacht over moraal. 'Ethiek' is dus een manier van nadenken over, en bestuderen van 'moraal'; ethiek is dus 'theorie'.
- 'Moraal' is praktijk; ze is het onderwerp dat wordt bestudeerd, waarover wordt nagedacht in de ethiek. Zoals natuurwetenschap wetenschap van/over de natuur is, zo is ethiek nadenken over moraal.

Je zou dit onderscheid nog wat verder kunnen nuanceren door in het gebied van het morele de volgende vier niveaus te onderscheiden:

- Het meest basale niveau is het '*ethos*': ethos komt van het Griekse *èthos* dat staat voor het geheel van gewoontes waarbinnen je gewoonlijk handelt, waarin je je 'thuis' voelt. We hebben opvattingen over 'wat hoort', over 'hoe we de dingen hier doen', over 'wat nu eenmaal zo is': die opvattingen zijn nauwelijks expliciet geformuleerd, maar ze staan ingebed, geïncorporeerd, belichaamd in onze manier van handelen, in bestaande praktijken, in de manier waarop we 'dingen georganiseerd hebben', enzovoort.
- '*Moraal*' is de expliciet geformuleerde versie van wat in het ethos juist impliciet blijft. Moraal staat voor het geheel van regels en overtuigingen die aangeven wat een gemeenschap denkt over verplichtingen en waarden.
- '*Ethiek*' is de theorie waarin wordt nagedacht over de moraal; in de ethiek wordt een antwoord gezocht op vragen als: gaat het in de moraal vooral om verplichtingen (normen) of om waarden. Zijn sommige waarden fundamenteler dan andere? Hoe verhouden zich bijvoorbeeld 'vrijheid' en 'gelijkheid'? Wat is de grond of basis van morele verplichtingen? Enzovoort. Ethiek is weliswaar theorie, maar is

gericht op de praxis; het gaat er in de ethiek om door middel van nadenken ons morele handelen te verbeteren.
- '*Meta-ethiek*' is (anders dan ethiek) moreel neutraal. Het is de theorie die de taal, de begrippen en de logica van moraal en ethiek onderzoekt. Hier gaat het om kwesties als bijvoorbeeld: wat voor soort taalhandeling doet iemand die een belofte doet? Of: wat is het verschil in de betekenis van het woord 'goed' in de uitspraken 'dat is een goede schaatser' en 'dat is een goed mens'?

Soms onderscheidt men de termen 'moraal' en 'ethiek' nog op een andere manier. Dan duiden ze op verschillende aspecten van het morele domein.
- Het morele bestaat immers enerzijds in *normen* (verplichtingen en rechten), en anderzijds in *waarden* (idealen, doeleinden). Het eerste wordt dan aangeduid als 'moraal' (denk aan 'ik zal je mores leren'), het tweede als 'ethiek' (denk aan het Griekse *èthos*, gewoonte, woning, thuis, karakter).
- In het verlengde hiervan wordt dan ook onderscheiden tussen twee soorten ethiek, al naar gelang daarin de morele *normen* centraal staan, of juist de *waarden* en de *deugden*. De eerste wordt dan wel aangeduid als 'moraal' (eigenlijk een moraal-ethiek), de tweede als 'ethiek' (dat wil zeggen een ethos-ethiek).

Morele dilemma's

In toepassingen van ethische reflectie in allerlei organisaties spreekt men vaak over morele dilemma's. Dat gebruik van de term 'dilemma' is problematisch om verschillende redenen.

- Morele kwesties zijn lang niet altijd dilemma's. Het woord 'dilemma' betekent eigenlijk 'een keuze tussen twee mogelijkheden, die beide problematisch of ongewenst zijn'. Men spreekt wel van de 'twee horens van een dilemma', daarmee verwijzend naar de horens van een stier: je hebt de keuze om op de ene of de andere hoorn van het beest gespiest te worden. Dat leidt dan vervolgens tot de indruk dat een moreel probleem eigenlijk steeds neerkomt op een keuze tussen twee kwaden. Dat is om meerdere redenen onterecht. Ten eerste omdat je inzake een moreel probleem soms wel degelijk kunt zoeken naar een goede, of een betere oplossing of handelwijze. En ten tweede is de suggestie bedenkelijk dat het uiteindelijk om een keuze gaat, omdat dat de indruk geeft dat morele problemen slechts een kwestie van subjectieve (en dus niet beoordeelbare, communiceerbare) keuzes zijn.
- Wie zich verdiept in de ethiek zal leren dat er heel verschillende manieren zijn om over morele problemen na te denken, en dat die verschillende manieren niet een

keuze-palet vormen maar dat ze eerder complementair zijn. Verschillende benaderingen in de ethiek maken verschillende aspecten van een moreel probleem zichtbaar. Alleen wanneer je aan alle (of tenminste zoveel mogelijk) aspecten recht doet, heb je een adequaat zicht op het morele probleem. Het is geen kwestie van kiezen welk perspectief je inneemt, maar je moet proberen zoveel mogelijk gezichtspunten te betrekken, standpunten in te nemen om goed zicht te krijgen op het probleem. In het volgende punt ga ik nader in op die verschillende perspectieven.

Vier perspectieven

Er zijn veel verschillende manieren om over morele vragen na te denken: veel verschillende ethische theorieën. Met een beetje goede wil kun je ze verdelen in vier hoofd-typen:

- utilitarisme,
- contractualisme,
- plichtsethiek en
- deugdethiek.

Soms vind je ook nog andere theorieën, zoals zorgethiek of narratieve ethiek. Beschrijvingen van ethische theorieën vind je gemakkelijk op het web of in de literatuur.

Een gevaarlijke valkuil bestaat hierin, dat je zo'n overzicht van ethische theorieën beschouwt als een keuzepalet, waaruit je de theorie kunt kiezen die in de situatie het beste lijkt te passen, of die de oplossing van het probleem het gemakkelijkst maakt. Dat is gevaarlijk om de volgende reden: verschillende theorieën zijn eigenlijk verschillende perspectieven, verschillende hoeken van waaruit je je morele probleem kunt bekijken. Er is geen enkele reden (behalve gemakzucht) om slechts vanuit één perspectief te kijken. Het is immers duidelijk dat je dan maar een beperkte kijk op de zaak krijgt. Het eerste wat we moeten doen als we over een moreel probleem nadenken, is proberen daarvan een goed beeld te krijgen. En daarvoor is nodig dat we het van alle kanten, of vanuit zoveel mogelijk gezichtspunten bekijken.

En daarbij kunnen die verschillende theorieën helpen. Kijk maar: Een moreel probleem presenteer je in eerste instantie door een casus (een gebeurtenis, een interventie, een handeling, een besluit) te beschrijven. Nadenken over dat probleem begint ermee, dat je bij die casus een vraag formuleert. De vraagstelling is als het ware de focus waarmee je het beeld scherp stelt. Er is echter niet slechts één vraag. Verschillende theorieën stellen verschillende vragen en geven daardoor een scherp zicht op verschillende kanten van het probleem. Als je uitgaat van wat ik de vier

hoofdtypen noemde, leidt dat bijvoorbeeld tot de volgende vragen:

- Welke van de opties die er zijn in de gegeven situaties levert met de grootste waarschijnlijkheid het beste resultaat?
- Hoe kunnen we met alle betrokkenen tot een gezamenlijke afspraak komen over deze zaak?
- Gaat het voorgenomen besluit, of de gegeven handelwijze niet in tegen strikte normen die voor elk weldenkend mens moeten gelden?
- Wat voor een soort persoon maak ik van mezelf, wat voor een soort organisatie maken we van onszelf, als we op deze wijze zouden handelen?

De valkuil bestaat erin, te denken dat je één vraag kunt kiezen en daarmee klaar bent. De opgave is, alle vier de vragen te stellen zodat je de zaak van alle kanten bekijkt.

Morele vorming

Vanuit mijn ervaringen in een onderwijsproject dat verwant is aan het programma '*Dialoog & Ethiek*' formuleer ik nog een tweetal opmerkingen bij een laatste thema, namelijk: morele vorming.

- Wie iets wil doen aan de vorming van kinderen, moet beginnen bij de ouders en leraren, wie iets wil doen aan de vorming van burgers moet iets doen aan de vorming van politici. Want: wie iets wil doen aan de vorming van anderen, moet beginnen bij zichzelf. Dat betekent m.i. dat activiteiten in het kader van het programma '*Dialoog & Ethiek*' moeten proberen te voorkomen dat er over de problemen van *anderen* wordt gesproken. Iedereen ervaart morele vragen – en als iemand die niet ervaart is het extra nodig eerst daarover na te denken. Alleen het nadenken over *eigen* morele ervaringen (of het nu schuldgevoelens of een soort geluksgevoel betreft, of het gaat om verplichtingen tegenover anderen, of de manier waarop je verwachtingen die je van anderen hebt bevestigd of juist beschaamd worden) kan helpen om anderen te helpen zich bewust te worden van hun morele ervaringen en daarover op gepaste wijze na te denken. Ook voor leidinggevenden is het goed zich te realiseren, dat spreken over de ethiek van bijvoorbeeld medewerkers of politiek-bestuurders niet veel zoden aan de dijk zet: het gaat erom dat je eerst *zelf* de eigen morele ervaringen onderzoekt, omdat je dan beter in staat bent anderen te helpen hun moreel bewustzijn te ontwikkelen en te begeleiden in het op gepaste wijze nadenken over ethische vraagstukken.
- Paradoxalerwijze is het juist een morele waarde die ons hindert bij die ethische reflectie, namelijk de in onze cultuur algemeen als waarde geprezen houding van 'respect'. Respect is zonder twijfel van groot belang, maar kan een hindernis

worden wanneer het betekent: bemoei je niet met de opvatting, houding, levenswijze van anderen. Denk aan de manier waarop de uitdrukking 'met alle respect' wel wordt gebruikt: doorgaans is dat de inleiding op een volstrekte afwijzing van datgene waarvoor je dan wel respect zou hebben. In ethische kwesties is het een respectvolle manier van 'bemoeien' als we de ander ondersteunen in het goed nadenken over de morele dimensies ervan.

Morele vorming vereist van ons tenminste de volgende dingen.

- We moeten ons bewust worden van onze eigen morele opvattingen: Wat vind je eigenlijk echt belangrijk? Welke grenzen zul je nooit overschrijden? Waardoor word je echt gemotiveerd? Hoe beoordeel je je eigen houding in je werk, in je omgang met vrienden, in je huiselijke omgeving? Wat voor een persoon (werknemer, teamleider, vader/moeder, vriend, burger) wil je eigenlijk zijn? Nadenken over morele vragen impliceert de bereidheid tot een zelf-kritische confrontatie.
- Ten tweede moeten we leren om aan anderen uit te leggen waarom we over morele kwesties denken zoals we doen; waarom we menen met recht iets als goed of te rechtvaardigen, als behoorlijk of voorbeeldig te beschouwen. Alleen door te proberen aan elkaar duidelijk te maken waarom we denken wat we denken, kunnen we morele kwesties beschermen tegen de willekeur van puur subjectieve keuzes.

Ethiek voor ambtenaren

Wat hebben deze gedachten te betekenen voor het ontwikkelen van een dialoogcultuur binnen de Rijksoverheid, waarin ruimte ontstaat voor ethische vragen en morele kwesties? Ik denk dat de volgende vuistregels een houvast kunnen bieden bij de vormgeving van dit werk.

- Maak onderscheid tussen het morele probleem dat zich aandient in een of ander gevoel van onbehagen en de kritische reflectie daarop waarmee je dat probleem ethisch onderzoekt.
- Begin elk ethisch onderzoek met een belichting van het probleem vanuit verschillende ethische perspectieven.
- Maak onderscheid tussen wat je zegt/vraagt/denkt enerzijds over wat anderen doen of zouden moeten doen en anderzijds over wat je zelf doet of meent te moeten doen; verbind elk oordeel over anderen met een kritische blik op jezelf. 'Reflecteren' betekent 'weerspiegelen'!
- Probeer elk gesprek over morele vragen te laten gaan over reële casuïstiek, die je zelf hebt meegemaakt; vermijd spreken over hypothetische situaties en over wat 'men' doet.

- Vermijd het om te spreken van een moreel 'dilemma' tenzij het inderdaad een dilemma is, dat wil zeggen een afgedwongen keuze tussen twee onwenselijke mogelijkheden.
- Alleen wie zichzelf in vraag weet te stellen, kan met vrucht en gezag vragen stellen bij wat anderen doen. Wie het eerste niet doet wordt een moralist, wie het tweede niet doet wordt een onverschillige cynicus.
- Spreek met anderen over ethische kwesties en verken samen de perspectieven van morele vragen. Voer het goede gesprek, ga in dialoog of organiseer een moreel beraad. Samen spreken is de enige manier om subjectieve keuzes te vermijden en objectieve keuzes te bevorderen.

BRONTEKST

De basis van deze tekst heeft Paul van Tongeren uitgesproken tijdens de eerste sessie (in februari 2022) van de dialoogestafette die het programmateam *Dialoog & Ethiek* in de eerste helft van 2022 organiseerde.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Mensen zijn ethische wezens, stelt Simon Blackburn'
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Zie voor het verslag van de sessie met Paul van Tongeren: de website grenzeloossamenwerken.nl, raadpleeg de rubriek 'dialoog & ethiek'.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Edgar Karssing - *Beroepsethiek voor feilbare mensen, Adam Smith als leermeester* (Oratie. Nyenrode, 3 juni 2022)

BOUWMATERIAAL

MORELE ZELFZORG EN 'IEMAND ZIJN' VOLGENS JOEP DOHMEN

'Je komt er nooit helemaal van af. Je kunt de filosofie gebruiken om weer in balans te komen, en dáár kun je volgens Aristoteles steeds handiger in worden. Het gaat om de balans in een heel leven, en het vermogen om als je uit balans raakt, dat niet te veel te laten doorschieten. Dat kun je oefenen. Maar het is niet zo dat je op een gegeven moment al je lafheid, overmoed en traagheid de deur uit hebt gewerkt.'
René Gude

De Amerikaanse filosoof Diana Meyers publiceerde in 2004 een boek over 'het verhalende en morele leven' dat moderne mensen moeten of willen leven. Maar hoe rusten ze zich hiervoor uit? In de huidige tijd werken allerlei krachten op ons in en worden we teruggeworpen op onszelf. We hebben nog maar weinig houvast aan de grote verhalen van geloof en traditie. God en kerk zijn naar de randen van ons bestaan verbannen, of inmiddels volledig over de rand van het ravijn gekukeld. De vraag is: redden we het dan wel? Lukt het ons goed om voor ons morele welzijn te zorgen? Wat hebben we in deze morele leegte nodig om op krachten te komen?

Meyers maakt duidelijk op welke persoonlijke vaardigheden we zijn aangewezen om deze klus te klaren. We zullen zo dadelijk zien dat Meyers daarmee ook een agenda zet voor ambtelijk vakmanschap - of wellicht voor het vakmanschap van elke professional. Want niet alleen de 'gewone' mens maar ook de moderne 'vakmens' moet zich staande houden temidden van allerlei krachten en invloeden en moet zich richten op de bedoeling, het goede en het waardevolle van de eigen bijdrage aan de publieke zaak. Dat is een ethische opdracht. Maar hoe krijgen we die goed op koers en op voldoende niveau uitgevoerd? Het is de vraag of we over de morele kwaliteiten beschikken om voor deze missie te slagen. En hoe moeten we de aard van deze missie goed begrijpen?

‘Iemand zijn’

Meyers visie wordt door de Nederlandse filosoof Joep Dohmen besproken in zijn imposante boek *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming.* Dit boek is Dohmens eigen *magnus opus* dat eind 2022 verscheen en waaraan hij meer dan zes jaar werkte. Het draagt de vruchten van enkele decennia filosofische arbeid en onderwijs aan jonge mensen, volwassenen en ouderen. In zevenhonderdvijftig lezenswaardige pagina’s neemt Dohmen ons mee langs de analyses, filosofische systemen en levenswijsheden van wereldberoemde denkers en auteurs, op weg naar zijn pleidooi voor ‘een nieuwe cultuur van het zelf’. Dit is al decennia zijn focuspunt. De reis door de geschiedenis leest als verhalende encyclopedie van de moraalfilosofie en plaatst bekende denkers als Plato, Augustinus, Montaigne, Nietzsche, Arendt, Taylor, de Nederlander Van Tongeren en de Duitser Sloterdijk in de historische ontwikkeling van het westerse denken.

We beginnen zo te begrijpen wat we ervaren als we het nieuws volgen en zien dat we met de generaties boven en onder ons niet langer op één lijn zitten, ontdekken dat we op het werk tegen oplopende spanningen aanlopen en ook niet goed kunnen bepalen welke stap ons leven nu nodig heeft. Dat zou een stap moeten zijn die past bij onze zoektocht naar de zin van wat we doen met ons leven.

We zijn kinderen van onze tijd en dragen de sporen van alle historische lijnen die Dohmen schetst, in het bijzonder die van de tijd van na de Verlichting en van de disruptieve twintigste eeuw. Het is een boeiende reis door de wereld van de *praktische* filosofie - want de *wetenschappelijke*, naar binnen gerichte, op tekstanalyse en theorievorming gebaseerde universitaire wijsbegeerte vindt Dohmen niet van toepassing. Deze studeerkamerfilosofen missen de kern van de kwestie: het echte leven van mensen van vlees en bloed.

Dohmens reisverslag met verdiepende tussenstops, is te lezen als een magistraal *cursusboek* over vorming, zelfbepaling en zelfzorg. Weliswaar ontkomt hij zelf ook niet aan theoretische verhandelingen, maar die spiegelt hij consequent en voortdurend in het gewone leven, in de ervaringen die mensen met elkaar gemeen hebben, en in de problemen en kwesties van onze tijd. En hij werkt toe naar een ‘programma’ dat mensen kunnen uitvoeren om te werken aan de kunst van het (goede) leven. Dat maakt dit theorieboek in zekere zin dus ook een praktische gids voor de laat-moderne mens die met zichzelf en zijn leven aan de gang wil - of er misschien al volop mee bezig is maar inmiddels vastloopt en zich afvraagt: wat nu?

Hier volgt een mogelijk pad.

Drie soorten oefeningen

Dohmen (1949) stond samen met onder anderen René Gude en Daan Roovers in de jaren '90 aan de basis van *Filosofie Magazine* en is ook één van de krachten achter de organisatie van de *Denker des Vaderlands*. In zijn loopbaan als auteur en hoogleraar heeft Dohmen zich in opeenvolgende fasen geconcentreerd op verschillende levensthema's. Aanvankelijk werd hij bekend met boeken en luistercolleges over levenskunst, het eigentijdse synoniem voor de klassieke filosofie. Passend bij de eigen levensfase verdiepte hij zich rond zijn zestigste in de kunst van het ouder worden, wat hij tevens doceerde in de context van *Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO)*. Die werkperiode liet hij opvolgen door aandacht voor de vorming (opvoeding en educatie) van jonge mensen. Dohmen ging les geven op de *Hogeschool voor Toegepaste Filosofie*. De collega's en studenten daar hebben hem geïnspireerd en geholpen om tenslotte in zijn omvangrijke studie naar de vraag hoe je iemand kunt zijn, de 'filosofie van de persoonlijke vorming' uit te werken. Dat doet hij in *Iemand zijn* vanuit de historische fundamenten van de oudheid, te beginnen bij de mythologie. Hij graaft diep. Dohmen werkt vervolgens gestaag toe naar een kritische reflectie op de huidige 'neoliberale' tijd en bouwt dat uit naar een 'oefenprogramma' voor een laat-moderne levenskunst.

Uit de historische verkenningen blijkt dat mensen door de eeuwen heen, voortdurend drie soorten oefeningen hebben uitgevoerd om voor zichzelf, de ander en het goede leven zorg te kunnen dragen. Dat waren geestelijke (mentale) oefeningen, fysieke (lichamelijke) oefeningen en morele (ethische) oefeningen. Die oefeningen zijn bedoeld om je 'zelf' te vormen, je persoonlijkheid te beeldhouwen en je levensvaardigheden te ontwikkelen - allemaal in de richting van een krachtig en karaktervol persoon die weerstand kan bieden aan invloeden of bedreigingen die er zijn (cultuur, markt, werk, familie, politiek, media, technologie), een mens die in staat is te leven vanuit 'een waarachtige wil' en een 'eigen motivatie'. Die motivatie doet er toe: je moet immers (willen) weten waarom je doet wat je doet. 'Anders doe je maar wat', oordeelt Dohmen. Je moet dus iets kunnen (doen) en iets willen (bereiken) - iets bepaalds, anders heb je geen richting. 'De inzet van mijn bestaansethiek', schrijft Dohmen, 'is om het initiatief van de late Foucault [zijn grote inspiratiebron uit Frankrijk - red.] uit te werken tot een filosofie van vrijheid en verantwoordelijkheid.'

In verband met de vrijheid acht Dohmen het noodzakelijk dat je weet wat voor jou van waarde en betekenis is. Daaraan ontleen je immers je verantwoordelijkheid voor wat je kiest: je doet de dingen die je belangrijk vindt en je kunt ook uitleggen waarom jij dat inderdaad zinnig werk, goede keuzes, juiste beslissingen vindt.

Die zingevingskwestie moet in het fundament zitten van de filosofie van de levenskunst. Dohmen constateert dat de denkers die hij behandelt voor dit fundamentele aspect te weinig aandacht hebben, maar vindt dan bij de Duitse filosoof Peter Sloterdijk alsnog een zinnige optie. Want de teloorgang van de aarde (ecologie) en de wereldwijde sociale ongelijkheid, confronteren ons met een inhoudelijke plicht waaraan niemand zich in moreel opzicht kan onttrekken. Vanwege de dreigende sociale en ecologische 'catastrofe' zijn hier volgens Sloterdijk voor iedereen 'gemeenschappelijke levensbelangen van de hoogste orde' in het geding. Deze belangen zijn het allerhoogste om ons leven aan te wijden en ons voor in zetten. Daarom moeten we ons 'door dagelijkse oefeningen de goede gewoonten van gemeenschappelijk overleven eigen maken'. Dit 'gemeenschappelijk overleven' van aarde en mensheid is bij Sloterdijk een morele plicht geworden die richting geeft aan onze keuzes en handelingen. Ze geeft zin aan ons moderne bestaan.

Deugden en een moderne bestaansethiek

In krachtige zinnen schetst Dohmen vervolgens de contouren van een nieuwe bestaansethiek die hij een passende reactie vindt op de existentiële uitdagingen van deze tijd. Hij somt in één van de laatste hoofdstukken in staccatostijl de elementen op van dit zelf ontwikkelde vormingsprogramma. Bepaalde deugden spelen hierin een centrale rol. De elementen en deugden zijn geaccentueerd.

*'Vorming, zelfbepaling en zelfzorg vereisen eerst en vooral de beoefening van onze (**morele**) **grondhouding**. We moeten ons wijden aan die oefeningen die ons helpen om een goed **zelfbeeld** te ontwikkelen. Dat zijn de deugden aandacht, moed, openheid en verstandigheid. **Aandacht** is nodig om vast te stellen wat er in ons leeft. **Moed** is nodig om de waarheid over onszelf onder ogen te zien. **Openheid** is zowel nodig om ons te laten inspireren als om flexibel te blijven en andere, nieuwe perspectieven toe te laten. **Verstandigheid** vormt het hart van de geestelijke oefeningen en morele hermeneutiek. Ze is nodig om steeds opnieuw te **interpreteren** wat onze ervaringen betekenen. Naarmate we deze deugden daadwerkelijk **beoefenen**, komen we steeds sterker in onze schoenen te staan en worden we meer en meer een **persoonlijkheid**. Aldus vormen we geleidelijk ons **karakter**.'*

Dohmen benadrukt het belang van moed en waarachtigheid voor de karaktervorming, en legt uit waarom deze belangrijk zijn.

*'**Moed** is nodig om de waarheid over jezelf onder ogen te zien. Moed is nodig om emoties als angst, verdriet en woede te doorstaan en ons er niet door te laten meeslepen. Moed is ook nodig om tegenslag te verdragen.' '**Waarachtigheid** is onontbeerlijk om in ons zelfonderzoek te komen*

tot de diepste waarheid over onze identiteit: hier sta ik, dit ben ik; hiervoor stel ik mij verantwoordelijk; dit wil ik worden, zo iemand wil ik zijn.'

Dankzij moed en waarachtigheid zijn we in staat tot 'moreel zelfonderzoek', zoals Dohmen dat noemt. Maar we moeten niet denken dat we dit type onderzoek op eigen kracht in ons eentje goed kunnen verrichten. We doen dit 'altijd ten overstaan van anderen, in de dialoog (...)'.

We moeten ook niet denken dat we dit kunnen doorstaan zonder 'een culturele waardehorizon'. We hebben een inhoudelijk ijkpunt nodig, een waardevol richtsnoer. Misschien kan dit dus de opgave zijn die Sloterdijk als een massieve steen op het bordje van de moderne mens ziet liggen: de sociale en ecologische catastrofe afwenden door 'te handelen in overeenstemming met het hogere belang van overleven'. Maar teleurgesteld constateert Dohmen dat Sloterdijk er geen coherent 'oefenprogramma' bij levert, ook niet in het boek dat via de titel verwachtingen had gewekt: *Je moet je leven veranderen*, waarin we lezen:

'De enige autoriteit die tegenwoordig mag zeggen 'Je moet je leven veranderen!' is de wereldwijde crisis waarvan sinds enige tijd iedereen merkt dat ze begonnen is haar apostelen de wereld in te sturen. Ze bezit autoriteit omdat ze zich beroept op iets onvoorstelbaars waarvan ze de voorafschaduwing is: de wereldwijde catastrofe. (...) Sinds de wereldwijde catastrofe is begonnen zich gedeeltelijk te onthullen, is er een nieuwe gedaante van de absolute imperatief in de wereld, die zich in de vorm van een scherpe vermaning tot allen en tot niemand richt: 'Verander je leven! Anders zal vroeg of laat de volledige onthulling jullie laten zien wat jullie in de tijd van de voortekenen verzuimd hebben!'

Dohmen mist het bijbehorende actiepakket, maar ook voor hem is het evident dat deze tijd van ons een actieve houding vraagt. Hij noemt dat 'actorschap', wat betekent dat we bewust kiezen voor bepáálde handelingen en ons daarop ook laten aanspreken. 'Ik moet als persoon mijn eigen sterke waarderingen zelf actief voltrekken. En dat vereist moed tot de waarheid, waarachtigheid oftewel authenticiteit.' Dohmen concludeert: 'Het grondprobleem voor de laat-moderne mens is de oefening in waarachtigheid over zijn eigen verantwoordelijkheden.'

Vakmensen hebben baat bij dezelfde oefening in waarachtigheid. Alleen door je te trainen kan een waarachtige werkhouding mogelijk worden. Kunnen ambtenaren zonder oefening in hun werk waarachtig zijn? Zijn zij in staat en bereid zich te laten aanspreken op de eigen verantwoordelijkheden?

Morele zelfzorgvaardigheden

De passages over deugden vormen in Dohmens boek de context van een pakket vaardigheden die moderne mensen nodig hebben en ook opdoen, aldus Diana Meyer. Mensen werken aan bepaalde vaardigheden door zichzelf te vormen in de richting die zij wensen, en door zich te bekwamen in vaardigheden waarmee ze overeind blijven. Mensen staan onder druk van de opdringerige omstandigheden van de laat-moderne westerse samenleving. Dohmen typeert deze vaardigheden als een pakket dat dient 'ter bevordering van onze morele zelfzorg'. Het is samengesteld uit 'geestelijke oefeningen en hermeneutische vaardigheden'.

Deze vaardigheden laten zich in dit praktijkboek voor ambtenaren ook heel goed lezen als een alternatieve competentielijst. Als we er met die bril naar kijken, dan kunnen we de vaardigheden die Meyer definieert ook heel goed interpreteren als kwaliteiten die een goed vakmens in publieke dienst zou moeten beheersen. Het is een verfrissend perspectief.

Zoals bij elke competentielijst zijn het ook hier ideale typeringen van kwalificaties die in de praktijk vaak niet volledig bereikt worden. Zelden zal iemand de hier genoemde vaardigheden allemaal en volledig beheersen. Daarmee is ook gezegd dat dit dus ook heel goed de contouren kunnen zijn van een praktisch oefenprogramma voor een 'leven lang leren'; én voor de beroepstraining van professionals. Lees maar hoe Dohmen Meyers pakket van vaardigden presenteert en hoe elke categorie door hem wordt geduid en zo een betekenis krijgt die ook voor ambtelijk vakmanschap relevant is.

- '***Introspectieve vaardigheden*** waarmee we onze gevoelens en verlangens op het spoor kunnen komen, en onze subjectieve ervaringen beter kunnen interpreteren.'
- '***Communicatieve vaardigheden*** die ons in staat stellen om te leren van de opvattingen van anderen. Hun advies, brede kennis en ondersteuning vormen zinvolle manieren om onze eigen vooringenomenheid bloot te leggen en onze morele zwakheid te overwinnen.'
- '***Geheugenvaardigheden*** die ons in staat stellen om relevante ervaringen op te roepen, uit onze eigen maar ook uit andere, heel verschillende levens. Dat kan via dagboeken, romans en verhalen maar ook via theater en films of zelfs via de sociale media.'
- '***Verbeeldingsvaardigheden*** die ons in staat stellen na te denken over onze toekomst, zowel over de haalbaarheid als de wenselijkheid van bepaalde opties (...). Een interessant voorbeeld is om zich te verplaatsen in de hoofdrolspeler van een belangrijk verhaal: wat zou ik gedaan hebben als ik hem of haar was.'

- '***Analytische vaardigheden*** die ons in staat stellen de voor- en nadelen te bepalen van mogelijke wendingen en uitkomsten van belangrijke keuzes.'

- '***Zelfzorgvaardigheden*** die ons in staat stellen ons mentale evenwicht en zelfrespect te behouden na fouten, misstappen en tegenslagen. Je ontdekt dan dat je zelfbeeld niet klopt, en dat je je instelling moet herzien.'

- '***Wilsvaardigheden*** die ons in staat stellen om niet te capituleren voor conventies, manipulatie en stereotyperingen, maar vast te houden aan de voortzetting van onze eigen waarachtige autobiografie.'

- '***Hermeneutische en coöperatieve vaardigheden*** die mensen in staat stellen hun krachten te bundelen om culturele regimes en institutionele regelingen waarmee hun levensprojecten worden gepathologiseerd of uitgesloten, aan te vechten en waar mogelijk te veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de activiteiten van *Me Too*- en *Black Lives Matter*-bewegingen. Door nieuwe zelfbeelden te ontwikkelen bewijzen ze het belang en de mogelijkheid van een alternatieve levensstijl.'

Kunnen we een goede professional zijn, die ethisch handelt en zich moreel laat aanspreken, als we niet zouden beschikken over deze vaardigheden? Oefenen kan dan geen kwaad.

BRONTEKST

- Joep Dohmen - *Iemand zijn. Filosofie van de vorming.* Amsterdam: Ambo|Anthos (2022).

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Lukt het jou 'iemand' te zijn, en niet niemand? Welke morele vaardigheden heb jij in dit verband nodig gehad en ingezet; en over welke beschik je nog niet en wil je graag ontwikkelen?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

2. Beschouw de acht morele vaardigheden van Diana Meyer nog eens nauwkeurig en ga met *close reading* per vaardigheid door de toelichting heen die Joep Dohmen heeft geschreven.

a) Bespreek per vaardigheid wat jullie opvalt, waar je oog aan blijft haken, je ziel aan blijft kleven;

b) Bepaal welke drie vaardigheden (goede) professionals zouden moeten beheersen: zijn jullie het snel eens, zien jullie waar de verschillen van inzicht over gaan?

c) Kies een markant project, een bijzonder voorval, een pijnlijke gebeurtenis of inspirerende periode van samenwerking waar alle gespreksdeelnemers een eigen herinnering bij hebben, en probeer te ontdekken welke morele vaardigheden in die gemeenschappelijke ervaring werden aangesproken. Zijn dat de drie vaardigheden die jullie bij b) hadden gekozen?

3. Kan de 'catastrofe', de 'wereldwijde crisis' waar de Duitse filosoof Peter Sloterdijk van spreekt in verband met de ecologische problemen van deze tijd, worden opgevat als een universele morele wet die ons 'met autoriteit' opdraagt 'ons leven te veranderen'? Sloterdijk stelt dat dit punt boven discussie is verheven en alle andere morele opgaven overklast. Het is in zijn ogen een principe met de kracht van een universeel gebod waaraan niemand zich kan onttrekken. Heeft hij gelijk?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Morele vooruitgang volgens Markus Gabriel'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Ole Martin Høystad - *De ziel. Een cultuurgeschiedenis.* Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep (2018).
- Simon Blackburn - *Ethiek (elementaire deeltjes 79).* Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep (2021).
- Charles Taylor - *Bronnen van het zelf.* Rotterdam: Lemniscaat (2009).

MACHT EN MOED

- pagina's 153-154 Moreel leiderschap (Alex Brenninkmeijer)
- pagina's 269-288 Intermezzo: ethiek dichtbij
- pagina's 378-379 (hoop, vrijheid, 'iemand zijn')

DENKSTOF

WAT IS EEN INTEGERE OVERHEID?

Elk weldenkend mens zal vinden dat de overheid integer moet zijn. Het is ook wat de overheid van zichzelf eist. Maar wat betekent integriteit eigenlijk?
Tijdens de *Week van de integriteit* in december 2022 - met tientallen webinars, sessies en ontmoetingen voor integriteitsfunctionarissen die werkzaam zijn bij waterschappen, gemeenten, provincies en rijksoverheden - hebben de deelnemers in één van de online-sessies samen een onderzoek gedaan naar de vraag wat 'integriteit' zou kunnen inhouden. Zij gebruikten de onderzoekmethode 'Begrippen begrijpen', die voor die gelegenheid was ontworpen en in dat verband voor het eerst is gebruikt.
De (iets) verbeterde versie werd in 2022 gepubliceerd in *Hoog Spel* en tref je nu als praktijkwijzer aan in dit boek. Het is voor gespreksbegeleiders inmiddels een veelgebruikt instrument.

In dit onderzoek nemen de deelnemers mensen als voorbeeld die zij kennen en integer vinden. Zij verkennen wat deze integere mensen doen en zeggen - en proberen zo op het spoor te komen van wat integriteit dan 'blijkbaar' inhoudt, waaraan het te herkennen valt, wat het betekent. Een dergelijk onderzoek is voor organisaties minder makkelijk te doen. Het is niet eenvoudig om organisaties als voorbeelden van integriteit voor ogen te nemen. Overheidsorganisaties zouden zich daar voor moeten lenen. Maar helaas zijn ook overheden niet zonder meer 'voorbeeldig' als het om integriteit gaat.

Zeker niet als je kijkt naar de benadering zoals die is gebruikt tijdens de online-sessie in de *Week van de Integriteit.* De gebruikte en hieronder gegeven 'werkhypothese' is nergens vastgelegd of afgesproken, maar bevat waarschijnlijk wel bouwstenen voor een goed gesprek over de vraag wat een 'integere overheid' is - of zou moeten zijn. Het is een werkhypothese om op door te bouwen, niet vanuit regelgeving maar vanuit een moreel perspectief dat begint bij de burger. Hoe zouden burgers van buitenaf kunnen zien dat een overheidsorganisatie integer is? Uiteraard zijn wetten en regels harde grenzen en verplichtend. Maar je kunt naar integriteit ook kijken vanuit de volgende werkhypothese. Dat zet integriteit in een ander daglicht en kan een goed begin zijn van een goed gesprek.

Werkhypothese: Een integere overheid...

...is gewetensvol
wat je herkent aan het feit dat je, als je er naar vraagt, gewetensvolle antwoorden krijgt waarin normen en waarden doorklinken en arbitraire, morele opvattingen meedoen;
...weegt waarden en deugden
als onderbouwing van besluiten;
...laat de waardengedreven onderbouwing zien en is daar op aanspreekbaar
en gaat dus het waardevolle gesprek aan omdat in een open samenleving waarden onderdeel zijn van een publieke dialoog en voeding geven aan de inrichting van de samenleving;
...erkent dat haar afweging geen wet van Meden en Perzen is
want de afweging zou inderdaad anders kunnen zijn als je de waarden anders weegt;
...nodigt uit tot gesprek
omdat ze wil horen hoe mensen of bepaalde groepen tegen een vraagstuk aan kijken, ze is daar nieuwsgierig naar en oprecht in geïnteresseerd;
...biedt en maakt ruimte voor het andere geluid
en stopt daar dus voldoende tijd en energie in omdat diversiteit en inclusiviteit cruciale beginselen zijn van onze parlementaire democratie;
...reageert betekenisvol
wat zoveel wil zeggen als 'inhoudelijk', dus met méér dan een financieel argument (het is te duur, dit is wel/niet betaalbaar, het rendeert te weinig of juist goed) en méér dan een juridisch argument (de wet verbiedt het, Europa verbiedt het, dat haalt het niet bij de rechter, het moet volgens de regels, dat is nu eenmaal de afspraak), omdat zowel kosten als formele kaders niet eenduiding toeleiden naar een besluit.

Wettelijke opdracht: 'bevorder goed ambtelijk handelen'

Hoezeer een gesprek over de inhoud van integriteit ook zinvol is, niet alles is vrij invulbaar. Zo is het ambtenarenrecht nogal duidelijk. In §2 artikel 4 krijgt elke overheidswerkgever een concrete taak opgedragen om integriteitsbeleid te voeren dat aan concrete eisen voldoet.

'Een overheidswerkgever voert een integriteitsbeleid
dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en
dat in ieder geval aandacht besteedt aan
het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan
het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie.'

Het draait dus om beleid, goed ambtelijk handelen, bewustzijn en misbruik. Onmiddellijk valt op dat misbruik ('niet doen') het laatste onderwerp is en vooraf wordt gegaan door drie dingen die actief gedaan moeten worden ('wel doen'). Een sleutelbegrip is 'goed ambtelijk handelen'. Maar wat is goed? Dat is altijd een goed gesprek waard, waarbij de recent ontwikkelde Gids Ambtelijk Vakmanschap voor rijksambtenaren richting geeft. Dit praktijkboek reikt diverse onderzoekstechnieken en gespreksvormen aan waarmee professionals samen kunnen verduidelijken wat integriteit in hun eigen praktijk inhoudt - of behoort in te houden.

Daarbij is de 'Gedragscode integriteit van het Rijk' ook belangrijk. Die maakt duidelijk wat van individuele functionarissen wordt verwacht als het om integriteit gaat. En de inleiding van de code is glashelder over het waarom en de duiding van een integere overheid. De code is in dit licht maatgevend voor al het overheidshandelen. Er staat:

Het belang van een integere overheid

Nederland is een democratische rechtsstaat. Het motto van de Rijksoverheid is: 'De Rijksoverheid. Voor Nederland.' Als rijksambtenaar lever je een bijdrage aan het functioneren van ons land.

Vertrouwen is noodzaak

Burgers moeten op de overheid kunnen vertrouwen. Burgers zijn in veel opzichten afhankelijk van de overheid. Bovendien kunnen overheidsbesluiten diep ingrijpen in het functioneren van burgers. Daarom moet de overheid integer zijn. Dat wil zeggen dat de overheid in haar functioneren eerlijk en betrouwbaar is, de burgers correct behandelt en respectvol bejegent. Bovendien moet de overheid zichzelf ten voorbeeld stellen: als je wilt dat burgers zich fatsoenlijk gedragen, zal je dat als overheid ook moeten doen.

Integriteitsbewustzijn en de functie van de gedragscode

Integriteit van de overheid komt tot uiting in gedrag van bestuurders en ambtenaren. Dus ook in jouw gedrag als rijksambtenaar. Daarvoor is nodig dat je weet wat het betekent om voor de Rijksoverheid te werken en vanuit welke beginselen je hoort te handelen om integer te zijn. Maar dat is niet genoeg. Integriteit gaat pas werkelijk leven in de dagelijkse praktijk en in de gesprekken die je met elkaar hierover voert. Waar loop je in jouw functie tegenaan en welk gedrag wordt er in die situatie van je verwacht?

Integriteit is mensenwerk

Het is heel normaal dat je daarbij soms twijfelt. Normen en waarden zijn niet altijd duidelijk toepasbaar en kunnen ook strijdig zijn met elkaar. Ook kan jouw persoonlijke integriteit in conflict komen met jouw ambtelijke integriteit. Je bent en blijft zelf

verantwoordelijk voor je gedrag. Maar je hebt wel een kader nodig waaraan je jouw gedrag kunt toetsen.

Gedragscode als kader voor integer handelen

De gedragscode integriteit Rijk geeft je een kader voor integer handelen. Maar de gedragscode kan nooit in elke denkbare situatie voorzien. Bovendien wijzigen de omstandigheden voortdurend door nieuwe ontwikkelingen. Je moet dus altijd zelf blijven nadenken en je bewust blijven van wat het betekent om 'in het hier en nu' rijksambtenaar te zijn en daarnaar te handelen. Blijf jezelf steeds afvragen of je jouw gedrag als goed ambtenaar kunt verantwoorden.

Blijf dus kritisch op je eigen keuzes, zegt de code. Maar blijf niet tobben of rondjes draaien in je hoofd, is hier het advies. Zoek één of meer collega's om je twijfels, vragen of frustraties te bespreken. Een goed gesprek biedt vaak duidelijkheid die er eerst niet leek te zijn. Maak er zonodig met anderen een gespreksonderwerp van dat door leiding en team zorgvuldig bekeken en behandeld moet worden.
Blijf niet alleen met je getob, zoek steun en start het gesprek. Verantwoordelijkheid nemen begint vaak met een gesprek met collega's. Ook als je je afvraagt of een actie van gisteren of een besluit van vorig jaar achteraf bezien wel goed is geweest.
Integriteit kan ook met terugwerkende kracht worden opgebouwd. In dit praktijkboek vindt je diverse methoden om dat vorm te geven.

BRONTEKST

- Presentatie en workshop: *Week van de Integriteit* - december 2021, Erik Pool
- *Gedragscode Integriteit Rijk*, Staatscourant 2019 nr. 71141 - 31 december 2019

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Wat is integriteit voor jou als privépersoon? Is er een verschil met de integriteit van jou als professional? Als er verschil is en je kijkt daar met een beetje afstand naar, wat vind je van dat verschil? Kijk er goed naar en probeer precies te zijn in je antwoord. Als er geen verschil is, wat is dan volgens jou de kern van integriteit?
2. Loop je met een kriebel rond of speelt er een gewetensvraag nu je wat langer stilstaat bij integriteit en wat dat kan inhouden? Je kunt dat preciezer uitzoeken door wat tijd te besteden aan de praktijkwijzers die hieronder worden genoemd. Bijvoorbeeld de 'verzaakoefening', waarmee je voor jezelf kunt vaststellen welk principe of welke regel in het geding is en wat een integere reactie zou kunnen zijn.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. De praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde' is ook goed te gebruiken samen met collega's. Iedereen beschrijft wanneer (ooit of recent) hij of zij heeft verzaakt, wat wil zeggen: een morele 'regel' heeft overtreden. Je krijgt zo meer duidelijkheid, voor jezelf, hoe dit soort dingen gaan en wat een volgende keer beter kan. En je gaat elkaar beter begrijpen. Als groep bouw je zo aan (integriteits) bewustzijn en leer je spreken over gevoelige ervaringen.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'
- Praktijkwijzer 'Werken aan je reflectiespier' (Jessica Vuijk)
- Praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde'
- Denkstof 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?' (Jos Delnoij)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon. (2006)
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk*. Leusden: ISVW Uitgevers (2022), met name de hierin opgenomen praktijkwijzer *44. Van een gesloten naar een ontsloten organisatiecultuur*
- Leonie Hères - *Tonen van de Top. De rol van ambtenaren in het integriteitsbeleid*. Radbout Universiteit/Universiteit Utrecht (2016).

MACHT EN MOED

- § 5.8 Organisaties die integer willen handelen
- pagina's 385-388 *Scholè* (vrije ruimte)

BOUWMATERIAAL

ETHISCH VIERKANT VAN VAN TONGEREN MET DWDD ALS VOORBEELD

Inleiding: over de moeite van de ethiek

Ethiek is geen wiskunde. Het is niet uit te rekenen, het is geen rechtlijnige bezigheid. Wie werkt met ethische vragen of een uitweg zoekt uit een moreel probleem, wordt daarom soms gek van de nuances, de uitzonderingen, de verschillende perspectieven. Een mensenleven hangt weliswaar aan elkaar van ethische keuzes, dus we hebben er mee leren leven. Maar zodra je bij een keuze stilstaat en er goed naar kijkt, blijken er steeds weer nieuwe lagen mee te doen bij het beoordelen van een situatie, bij het kiezen van een besluit of uitweg, bij het vinden van de juiste woorden en de goede toon, bij het volgen van je gewetensvolle stem. Hoe lastig ook, van vakmensen mogen we verwachten dat ze dit kunnen en hebben geleerd goed te kijken naar de kwaliteit van een te nemen of reeds genomen beslissing. We mogen aannemen dat ze als professionals een besluit goed kunnen beoordelen en kunnen inschatten of een gemaakte keuze ethisch verantwoord is. Maar is dat een reële verwachting? Hebben ze dit geleerd?

Wat vanwege de veelzijdigheid van ethische kwesties eigenlijk niet kan maar wél handig zou zijn, is een keurige ordening van een paar hoofdvragen die telkens meedoen in moreel geladen besluiten en keuzeprocessen. Het bezwaar is dat een versimpeling een zorgvuldig ethisch proces in de weg gaat zitten. Maar als we ons dát realiseren dan is het risico van een simpel ‘praktisch overzicht’ al een stuk kleiner - en dan kan het misschien tóch goed van pas komen: een schematische weergave van de morele dimensies die meedoen bij belangrijke beslissingen. Of zouden móeten meedoen. Zeker als we een dergelijke versimpeling benutten voor gesprekken met anderen, is het risico van onzorgvuldigheid minder groot. Door samen te spreken over morele problemen komen er bijna als vanzelf al meerdere perspectieven op tafel, waardoor het risico er te snel uit te zijn niet meer zo groot is.

In het ethische gesprek zal het probleem zich eerst verdiepen en aanvankelijk nóg lastiger ogen dan het al leek, wat een teken is dat het proces goed gaat. Toch zal in een

goed gestructureerd onderzoeksgesprek na verloop van tijd helderheid ontstaan over wat nu eigenlijk de kwestie is die hier speelt. Het zal duidelijk worden welke kanten het vraagstuk heeft en welke waarderingen en afkeuringen hierover in het denken van de groep een rol spelen. Het gesprek over ethische vragen is daarom belangrijk, altijd. Je voorkomt ermee dat je te eenzijdig naar een kwestie kijkt.

We kunnen dus niet zomaar terugvallen op een abc-tje maar we kunnen wel een manier zoeken om iets meer klaarheid te brengen in ons denken over morele problemen. Het is aantrekkelijk een methode te kunnen gebruiken die kan voorkomen dat we vast komen te zitten in de kluwen van soms heftige gevoelens en gewetensvolle gedachten die opspelen bij het maken van moeilijke beslissingen en het innemen van een gepaste positie. Want soms komen we er niet goed uit, en dan 'moet' je toch wat. Maar wat dan?

Adequaat nadenken

Paul van Tongeren, Denker des Vaderland van 2021-2023, verzorgde op uitnodiging van het programma *Dialoog & Ethiek* een webinar voor rijksambtenaren. 'Ethiek moet op de eerste plaats recht doen aan de vele aspecten die een moreel probleem heeft', aldus Van Tongeren. 'Die vele kanten van een moreel probleem zouden moeten worden recht gedaan in een adequate ethische manier van nadenken.' Zómaar nadenken over morele vragen is dus niet goed genoeg. Dat denken moet 'adequaat' of 'passend bij de – morele – aard van de vraag' gebeuren.

Hier kunnen ethische theorieën bij helpen. Er zijn er vele en ze brengen allemaal een eigen perspectief mee. Van Tongeren typeert ze als 'manieren om aan ethiek te doen'. Die manieren of theorieën 'kun je, globaal en zo ongeveer, onderbrengen in een schema van vier'. Van Tongeren formuleert het voorzichtig. In zijn schema staan 'vier hoofdtypen van ethiek, of vier perspectieven, of vier gezichtshoeken van waaruit je kunt kijken naar een moreel probleem.' Deze vier invalshoeken zijn bedoeld 'om je te helpen zo'n morele vraag vanuit zoveel mogelijk hoeken te bekijken, om een zo rijk mogelijk zicht te krijgen op wat de morele vraag eigenlijk is'. Dankzij deze diversiteit en rijkdom van perspectieven, wordt het denken over morele problemen beter, meer 'adequaat'.

Van Tongeren vindt het belangrijk dat we bij een moreel probleem niet onmiddellijk naar een oplossing toe willen, of direct willen weten wat we moeten doen. 'Laten we eerst eens kijken naar wat in een morele vraag allemaal opgesloten zit.' Pas wanneer we goed zicht hebben op de kwestie kunnen we misschien denken aan een passende oplossing, een goede uitweg, een juiste handeling. 'De verschillende ethische perspectieven kunnen eraan bijdragen om een zo volledig mogelijk zicht op het probleem, op de vraag te krijgen.' Daarbij kunnen de vier ethische perspectieven behulpzaam zijn.

Ethisch vierkant

Om tot vier velden van ethiek te kunnen komen, introduceert Van Tongeren eerst twee begrippenparen.

Allereerst maakt Van Tongeren het belangrijke onderscheid tussen denken vanuit *doelen* (wat wil je bereiken, wat is de bedoeling) en denken vanuit *plichten* (waar moet ik aan voldoen, binnen welke grenzen moet ik mijn doelen stellen). Op de tweede plaats is er een verschil tussen gerichtheid op een *probleem* (en manieren om dat op te lossen) en gerichtheid op de *persoon* (hoe ik handel, wie ik ben, welk type mens of professional ik wil zijn). Dit laatste is niet zo'n belangrijk onderscheid als het eerste, maar het helpt wel om te zien dat de vier ethische velden elk een geheel eigen kleur of gezichtspunt hebben.

Elk veld kan nu gekarakteriseerd worden aan de hand van a) een bepaalde typologie van de betreffende ethiek, b) waarop deze ethische benadering focust, c) wat daarin de leidende 'vraag' is, d) welk mensbeeld hierin meedoet en e) welk principe in dit perspectief veel gewicht in de schaal legt bij de beoordeling in hoeverre iets juist of goed is. Dat levert per veld vijf rubrieken op met steeds een andere invulling. Zo krijgen we het volgende overzicht: een 'ethisch vierkant'.[2]

Door deze indeling in een kwadrant te presenteren toont ethiek zich als een vierkante methode, met een hoekige denkwijze in een rechtlijnig jasje. Maar in feite is ethisch denken geen 'vierkant' proces. De schematische weergave is daarom niet meer dan een eerste oriëntatie, een manier om te leren begrijpen hoe divers de perspectieven zijn van waaruit we een morele vraag moeten beoordelen om recht te doen aan de gelaagdheid, veelzijdigheid en complexiteit ervan.

Ethisch vierkant*	
de persoon centraal	**een probleem centraal**
teleologisch: gericht op doel of resultaat	
type: **deugdethiek**	*type:* **utilitarisme**
focus: deugd (kan ik mijzelf vormen en het midden raken?)	*focus:* nutsmaximalisatie (doelbereik)
vraag: hoe word ik (een) betere... (ambtenaar, professional, burger, vriend, mens...) ?	*vraag:* welke handelingsoptie genereert het meeste effect of resultaat?
mensbeeld: de mens zoekt het goede, wil beter worden	*mensbeeld:* de mens is een calculerend, berekenend, rationeel wezen
rechtvaardigingsprincipe: doe ik goed en floreer ik, ben ik een deugdelijk voorbeeld?	*rechtvaardigingsprincipe:* wat levert het op, wat heb ik eraan, wat kan ik bereiken?
deontologisch: gericht op plicht of afspraak	
type: **plichtethiek**	*type:* **contractualisme**
focus: universalisering (kan mijn keuze als wet werken voor iedereen?)	*focus:* verantwoording (kom ik mijn afspraken na?)
vraag: mag wat ik doe, zeg of besluit?	*vraag:* wat is afgesproken, waar wil ik mij aan houden?
mensbeeld: een mens is nooit louter middel maar altijd (ook) doel in zichzelf	*mensbeeld:* als mens zijn we niet alleen verschillend, maar delen we ook een gemeenschappelijke redelijkheid**
rechtvaardigingsprincipe: kan ik 't maken ten opzichte van mijn geweten?	*rechtvaardigingsprincipe:* kan ik 't maken ten opzichte van anderen?

** De kernbegrippen zijn overgenomen uit de presentatie van Van Tongeren, de aanduidingen van de '4 rubrieken' binnen elk veld zijn opnieuw verwoord om de begrippen zonder mondelinge toelichting goed te kunnen begrijpen.*

*** Dit is een vrije vertaling van de door de filosoof John Rawls gebruikte begrippen 'original position' en 'veil of ignorance'.*

De Wereld Draait Door

Als we deze vier perspectieven gebruiken om te kijken naar het voorbeeld van de sociale onveiligheid bij *De Wereld Draait Door*, wordt duidelijk hoe deze vier vensters ons gedrag in een bepaald daglicht stellen. Een evaluatie via deze 'vierkante ethiek' laat zien dat zelfs deze evidente misstand - die, achteraf, door alle betrokkenen is gekwalificeerd als 'niet goed' - veel minder eenduidig is dan ze op het eerste gezicht lijkt te zijn.

1) Utilitarisme.

Het *Champions League*-argument was sterk aanwezig: om kampioen te worden in deze buitencategorie in tv-land, moet iedereen tot het uiterste worden gedreven, en als je eraan meedoet moet je kunnen incasseren. Dit is het perspectief van de utilitaristische ethiek. Het resultaat is belangrijker dan iets anders, alle handelingen zijn daarop gericht en worden daaruit verklaard. De mens handelt hier berekenend en rechtvaardigt de omgangsvormen vanuit het doel - het beste programma van Hilversum maken, de kijkcijfers op hoogte houden. De betrokken personeelsadviseur Mirjam de Klerk zag de heersende angstcultuur en het hoge ziekteverzuim 'als de prijs die betaald moest worden voor het succes'. Zo ben je meer bezig met 'een probleem' dan met 'een mens'. Eerst het doel en de bedoeling, daarna de mens en de omgangsvormen. Maar je kunt je – ook binnen het utilitarisme – wel afvragen of er voldoende is nagedacht over alle negatieve effecten van deze handelwijze en of die uiteindelijk wel opwegen tegen het succes dat behaald werd.

2) Contractualisme.

Het *de-bazen-wisten-ervan*-argument deed ook volop mee in De Klerks toelichting achteraf. De prijs die betaald moest worden voor het succes 'hadden we met z'n allen vastgesteld: de NPO, de directie van BNNVara, de eindredacteur en ik'.
Hier speelt vooral de doorwerking van een expliciete of stilzwijgende afspraak.
Het principe is hier dat het nakomen van een afspraak de beste manier is om te voldoen aan de verantwoordelijkheid. Dit is het perspectief van het contractualisme, waarin dit het rechtvaardigingsprincipe is: kan ik het maken ten opzichte van anderen? Natuurlijk is hier van belang dat je goed ziet om wélke anderen het gaat: als dat de 'bazen' zijn op de redactie en bij de omroep krijg je een andere afweging dan wanneer dat de mensen op de werkvloer van DWDD zouden zijn. Maar omdat je op deze manier meer focust op 'een probleem' dat opgelost moet worden en minder op 'een mens' die tot z'n recht moet komen, lijkt het in dit perspectief te rechtvaardigen dat niet alle mensen evenveel gewicht in de ethische weegschaal leggen.
Maar volwaardig contractualistisch denken veronderstelt dat je met *alle* betrokkenen

(ook anderen dan degenen die er aan moeten verdienen) tot een afspraak komt waarin iedereen zich kan vinden.

3) Plichtethiek.

Juist het perspectief van álle mensen doet volop mee in de publieksverontwaardiging die door de publiciteit op gang kwam: '*Zo behoor je je niet te gedragen*' en '*Dat dóe je niet!*'. In dergelijke reacties wordt uitgedrukt dat er een soort universele, voor iedereen geldende gedragsregel is waaraan je je zou moeten houden. De ene mens wordt geacht de andere niet te vernederen, is de idee. En ook: er kunnen wel rangen en standen zijn op de werkvloer, maar de ene mens heeft niet het recht de ander tot een instrument voor zijn eigen doelen te reduceren. Hier speelt ook het tegenargument volop mee dat tegenover het *Champions League*-argument wordt geplaatst en door de staatssecretaris van Mediazaken, Gunay Uslu direct werd uitgesproken: succes is nooit een excuus voor onacceptabel gedrag. 'Ik ben hier heel duidelijk over: dit kan niet.' Hier is een universele grens overschreden. Hier zien we de grens die de filosoof Immanuel Kant (1724-1804) zo helder formuleerde, de denker die representatief is voor de plichtethiek. Een gewichtig principe is hier dat geen enkel mens tot middel voor iets anders mag worden gereduceerd, zodat daarbij de mens als doel uit het zicht raakt. Het is wereldwijd één van de krachtigste principes geworden. De taal die hierbij past is te herkennen aan de 'ultieme' woorden: grens, nooit, absoluut, dit kán niet, garanties. Uslu verklaarde:

'De publieke omroep, dus ook BNNVara, moet een veilige werkplek garanderen. Voor iedereen. Het is vreselijk dat mensen onder deze omstandigheden hebben moeten werken. Het raakt me dat medewerkers zich zo onveilig hebben gevoeld en heel naar zijn behandeld. Zo hoort een werkplek absoluut niet te zijn. Ook niet als mensen onder hoge druk staan.'

De leidende vraag in de plichtethiek is in navolging van Kant zeer verplichtend, namelijk: als mijn gedrag door iedereen zou worden overgenomen, krijgen we dan een goede wereld waarin de waardigheid van de mens niet geschonden zou worden? Of anders gevraagd: kan mijn gedrag als 'wet' gelden waaraan iedereen zich zou moeten houden? Een belofte breken is een helder voorbeeld: als iedereen dat zou doen, kun je geen mens meer vertrouwen en is de wereld onleefbaar.

4) Deugdethiek.

Net als de plichtethiek is de deugdethiek mensgericht. Maar het universalisme wordt hier verlaten omdat de ethische opgave meer een persoonlijke kwestie wordt, een 'ik'-opgave: ben ik een goed mens? In zekere zin is dit het perspectief dat we graag zouden herkennen in de reactie van Matthijs van Nieuwkerk: neemt hij zichzelf de

maat? Zelfreflectie vanuit de vraag 'ben ik een goed vakmens' omvat alles: het eigen karakter, het eigen gedrag, de relatie tot andere mensen, het nastreven van doelen en bedoelingen die je goed kunt noemen, enzovoort.

Goede programma's kunnen maken of goed kunnen presenteren is voor de deugdethicus niet genoeg. De deugdethiek kijkt holistischer naar ethische vragen. Maar ze biedt ook ruimte voor missers en misstappen, omdat ze erkent dat een mens nooit perfect of helemaal goed is. Door te leven leert een mens. Het leven is een oefenpraktijk. Door te oefenen ontwikkel je deugden en word je steeds volmaakter of minder-niet-goed. De ethische opgave om een goed mens te willen worden is veelomvattend, maar deze ethiek is mild over tekortkomingen en de kwetsbaarheid van de mens.

Ontvankelijk zijn voor geloof, hoop en liefde

Van Tongeren is zelf een deugdethicus. Voor hem telt zwaar hoe een mens kan leren deugen. De kardinale deugden uit de klassieke deugdethiek van Aristoteles zijn te ontwikkelen door oefening en jezelf op de proef stellen. Zo kun je steeds beter leren *maat* te houden, *moedig* te handelen, *verstandig* te beslissen en *rechtvaardig* te zijn. Van Tongeren voegt daar nog iets aan toe. Hij denkt dat ondanks het verdwijnen van kerk en God uit onze samenleving, we schatplichtig zijn aan, en gevormd zijn door, de christelijke deugden geloof, hoop en liefde. Deze drie deugden kun je in tegenstelling tot de klassieke vier kardinale deugden, niet verwerven door actief te oefenen, aldus Van Tongeren. Je laat ze groeien door ontvankelijk te zijn, door het jezelf mogelijk te maken te ervaren dat geloof, hoop en liefde hun werk kunnen doen. Je kunt jezelf voorbereiden, klaar maken om te kunnen zien op welke manier deze deugden zich ook in jouw leven, bij de mensen om je heen en in je eigen manier van doen, manifesteren.

In 2014 schrijft Van Tongeren daar dit over, in een publicatie met de titel 'Wat kan een wijsgerige ethiek met theologale [godsdienstige, red.] deugden?'.

*'Veel minder alledaags is een andere gedaante van deze zelfde **liefde**, die we aanduiden als vergeving. Als zo iets als vergeving mogelijk is, is ze immers een liefde voor degene die zich precies niet als beminnenswaardig presenteert. Maar ondanks de moeilijkheid daarvan blijft ze een belangrijk ideaal, dat zowel in individuele geschiedenissen als in politieke contexten werkzaam is.*

*De **hoop** die tegen alle redelijke verwachting ingaat, werkt ook in gesecularisseerde contexten door, bijvoorbeeld als de bron van elke utopie en van de energie die mensen vinden voor allerlei vormen van verzet tegen de heersende orde of tegen schijnbaar onvermijdelijke ontwikkelingen.*

*Het **geloof** vormt misschien wel het duidelijkste voorbeeld van de wijze waarop de theologale deugden in seculiere gedaanten doorwerken. Is het immers niet een geloof (tegen beter weten in) dat ons doet zeggen dat mensen rechten hebben en dat die gebaseerd zijn op een onvervreemdbare waardigheid van de mens? Zonder het geloof in een dergelijke intrinsieke waardigheid zouden de plechtige verklaringen waarin we van die rechten spreken wel erg hol gaan klinken.'*

Deze benadering zet de mens in een afwachtende positie waar de regie over de eigen handelingen en oefenpraktijken niet echt aan de orde is. Dat past misschien minder goed bij de huidige tijd en bij de manier waarop we ons graag gedragen. Dat is dan ook precies waar het Van Tongeren om te doen is: een ander accent, een tegengeluid misschien zelfs wel, tegenover het idee dat alles vandaag de dag maakbaar zou zijn. Zo zit het leven niet in elkaar, is de boodschap. Er is een betekenisvolle laag die we misschien wel kunnen aanraken maar alleen kunnen ervaren via genadige omstandigheden die we niet in de hand hebben. Want er is misschien wel meer dan wij mensen willen geloven.

Met dank aan Paul van Tongeren voor advies en tekstuele aanwijzingen.

BRONTEKST

- Webinar van Paul van Tongeren voor *Dialoog & Ethiek* op 31 maart 2022.
  Zie het verslag, inclusief terugkijk-link: *'We verlangen van nature altijd naar het goede' (Denker des Vaderlands, Paul van Tongeren)* door Miriam van Staden, op de website grenzeloossamenwerken.nl
- Het uitgebreide citaat uit 2014 komt uit: Joep Dohmen - *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming.* Amsterdam: Ambo|Anthos (2022).

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Een vingeroefening met het ethisch vierkant:
   a) Beschrijf 3 belangrijke beslissingen in je leven kort.
   b) Analyseer welk principe of idee leidend was in elk van deze besluiten. Bepaal dat door ernaar te kijken, niet door er achteraf iets in te stoppen.
   c) Probeer te bepalen bij welke van de vier velden jouw overwegingen aansluiten. Is dat duidelijk één bepaald veld? Verschilt dat eventueel in de tijd?
2. Welk principe of basisidee heb je in je beslissingen herkend maar wijkt af van de termen uit het schema en kun je dus niet gemakkelijk of helemaal niet plaatsen in één van de vier typeringen? Noteer die.

3. Als je deze gedane zaken systematisch verkent aan de hand van de vier typeringen, welke gedachten komen er dan bij je op? Hoe beïnvloedt deze methode je manier van denken?
4. Aanvullende vraag: Begrijp je hoe de klassieke kardinale deugden en de drie christelijke deugden verschillend werken? Bij welke houding voel je je meer thuis: actief aan de slag met het oefenen van deugden om het goede na te streven, of in een zeker vertrouwen dat het goed komt, jezelf ontvankelijk maken voor zinvolle ervaringen?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S (STAPPENPLAN)

RONDE 1

1. Denk in stilte terug aan een belangrijk besluit dat door deze groep van collega's recentelijk is genomen. Noteer welk besluit dat is en noteer welke overweging daarin volgens jouw herinnering veel gewicht had. Als het duidelijk is dat méér overwegingen veel gewicht hebben gehad, noteer je die ook.
2. Verzamel, wanneer iedereen klaar is, als groep de overwegingen op een flip-over. Orden deze naar de vier typologieën uit het schema: deugdethiek, utilitarisme, contractualisme, plichtethiek. *Voeg zo nodig nieuwe typologiëen toe als overwegingen niet bij de andere vier ondergebracht kunnen worden. Bijvoorbeeld zorgethiek of narratieve ethiek.*

RONDE 2

3. Bespreek wat jullie opvalt. Zien jullie nu iets voor het eerst? Is er een patroon dat onverwacht is? Past het beeld dat ontstaat bij de normen en waarden van jullie vakgebied? Zijn die normen en waarden duidelijk, expliciet, ergens vastgelegd?

RONDE 3

4. Kies een onderwerp dat actueel is en waarover op afzienbare termijn een besluit moet vallen. Verken welke verschillende overwegingen daarbij een rol kunnen spelen door per typologie een overweging te formuleren die relevant lijkt. Je kunt daarbij gebruik maken van de vragen per veld uit het schema (zie 'vraag' en 'principe') en bespreken wat jullie antwoord kan zijn.
5. Kunnen jullie het eens worden over onderliggende principes of belangrijke manieren van denken die - 'hoe dan ook' - straks bij de besluitvorming een rol moeten spelen?

RONDE 4

6. Bewaar de resultaten uit stap 4 én 5 en gebruik die ter ondersteuning van het besluit dat op afzienbare tijd genomen moet worden. Zodra de besluitvorming

aan de orde is: breng de resultaten uit dit gesprek in herinnering. Kies hiervoor een goede werkvorm.

7. Bespreek daarná welk besluit het beste is. Hoor van elkaar welke overwegingen iemand van belang vindt, stel vragen om goed te begrijpen wat meespeelt.
8. Stel vast of iedereen voldoende zijn perspectief heeft kunnen verwoorden en door de collega's is begrepen. Als dit het geval is, kan het gesprek zich toespitsen op het te nemen besluit. Wat is - alles overziende - nu een wijs besluit? Gebruik ethische argumenten om het besluit te onderbouwen of te verantwoorden.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Ethiek en haar valkuilen' (Paul van Tongeren)
- Praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma' (Jos Delnoij)
- Denkstof 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?' (Jos Delnoij)
- Denkstof 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Edgar Karssing - *Morele competenties in organisaties*. Assen: Van Gorcum. (2007)
- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon. (2006)

MACHT EN MOED

- pagina's 404-407 Om te leren deugen
- pagina 427 Een mens is nooit klaar met zichzelf

PRAKTIJKWIJZER

DIALOOG (EN TIEN TIPS) OVER GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG IN DE MEDIASECTOR

Jessica Vuijk

Begin 2022 belde een collega van OCW. Aanleiding was het nieuws over de ontsporingen bij *The Voice*. De staatssecretaris van mediazaken Gunay Uslu wilde onderzoeken wat ze vanuit haar verantwoordelijkheid kon bijdragen aan een veiliger werkklimaat in die sector. Ze wilde directeuren en voorzitters van commerciële en publieke mediaorganisaties uitnodigen voor een ander gesprek dan een gewone vergadering. Of ik dat gesprek zou willen begeleiden, vroeg de collega. Na één keer slikken en een helder 'dat wil ik wil', bespraken we wat nodig zou zijn.

Deze casus is een voorbeeld uit mijn eigen dialoogpraktijk. Door de publiciteit over grensoverschrijdend gedrag in de mediasector, zijn bij de meeste mensen de verhalen bekend. De gespreksaanpak is openbaar en later in het jaar opgevraagd via de Wet Open Overheid (WOO). Daarom kan ik de gespreksaanpak uit de doeken doen zonder de vertrouwelijkheid van het onderzoeksgesprek te schenden.

Door te vertellen hoe dit onderzoeksgesprek is voorbereid en hoe de ontmoeting is ingericht, is deze casusbeschrijving misschien een voorbeeld voor de aanpak van gesprekken in andere organisaties en sectoren. Overal kan sprake zijn van grensoverschrijdend gedrag. Samen werken aan een sociaal-veilige werkcultuur is op veel werkplekken nodig. Dat is ook steeds weer maatwerk.

Uitgangspunt

In algemene zin is al langer bekend - onder deskundigen en bij organisaties die grensoverschrijdend gedrag structureel hebben aangepakt - dat organisaties hun beleid op orde moeten brengen met onder meer vertrouwenspersonen, gedragscodes en meldloketten. De afspraken, regels en instrumenten moeten duidelijk zijn. Maar het is ook bekend dat zo'n beleidspakket onvoldoende is om zaken structureel te verbeteren. Daar is méér en iets anders voor nodig. Leiders hebben hierin een speciale positie en verantwoordelijkheid. Ze hebben een voorbeeldrol die gevoed wordt door een duidelijk beeld (en bijpassend gedrag) van wat goed is. En ze moeten organiseren

(*managen*) dat hun organisaties bouwen aan een veilige cultuur waarin mensen met elkaar in gesprek gaan op de werkvloer over wat een goede manier is om met elkaar om te gaan. Het draait om een vrije en veilige gesprekscultuur waarin het normaal is dat je elkaar bevraagt en ondersteunt. Dit is een preventieve aanpak die hout snijdt. Die excessen helpt voorkomen. En bijdraagt aan heel veel andere (organisatie)doelen.

Maar wat is daar voor nodig? Ziet iedereen de noodzaak daarvan? Wat vergt zoiets van alle mensen in een organisatie? Over dit soort vragen moest het gesprek met de leiders uit de mediasector gaan. We hadden een 'onderzoeksgesprek' nodig 'naar preventie bij grensoverschrijdend gedrag in de media'. Dat was de kern.

Daarom kwamen op uitnodiging van de staatssecretaris in maart 2022 zo'n twintig mensen bijeen. Naast de staatssecretaris en de directeur-generaal media van OCW, zag ik bekende en minder bekende voorzitters en CEO's van de media-organisaties binnenkomen, gevolgd door deskundigen van bijvoorbeeld de Vrije Universiteit, Mores Online en Rutgers. Ze waren er allemaal. De meesten kenden elkaar, handen werden geschud.

Ze hadden van 10.00 tot 14.00 uur in hun agenda's vrijgemaakt voor dit gesprek. Een goed gesprek over een moeilijk onderwerp, vraagt tijd. Niemand had dat betwist. Dat was een goed begin, maar nog niet genoeg.

Nu ik voor dit artikel nog eens op een rijtje zet wat ik me heb voorgenomen, hoe ik de sessie ben gestart en wat daar achteraf nog over te zeggen valt, ontstaat er een lijstje met praktijktips. Misschien zijn ze niet alleen voor mij heilzaam om een onderzoeksgesprek over een moeilijk onderwerp in goede banen te leiden.

Tip 1: Goed beginnen

De staatssecretaris opende als gastvrouw het gesprek. Nadat ze iedereen welkom heette en de aanleiding voor dit gesprek kort had gememoreerd, introduceerde ze mij als gespreksleider. Dat was belangrijk. Dat ik namens haar dit gesprek kon begeleiden, zette mij in deze bijzondere setting op de juiste positie. Die plek heb je nodig om als gesprekleider in de groep te kunnen starten. Dat moet geborgd en vooraf afgesproken zijn.

Daarna moest ik tijdens het onderzoeksgesprek op eigen kracht verder. Lukt het de gegeven plek vast te houden en adequaat in te zetten? Immers ik ben geen staatssecretaris of bekende CEO, maar een voor hen onbekende gespreksleider. Daarvoor heb je een goede voorbereiding nodig: een reflectie op de eigen rol, een helder doel en ontwerp van het onderzoeksgesprek en duidelijkheid over de spelregels.

Tip 2. Het goede voornemen

Ik had me voorgenomen bij de start te doen wat altijd nodig is: met de deelnemers afspraken maken over het gesprek zelf, over de bedoeling en de vertrouwelijkheid en

over de opbouw van het onderzoeksgesprek. Ik moest, zoals altijd, vanuit mijn rol de *setting* zo veilig mogelijk maken, voor alle deelnemers. En in dit gesprek was het nog extra belangrijk omdat eerdere gesprekken waren gelekt in de pers en persoonlijke veiligheid van sommige deelnemers op het spel stond. De veiligheid en vertrouwelijkheid stond op spanning. Ik wist dat ik de leiding moest nemen, vertellen hoe we het gesprek zouden gaan doen en wat ik daarbij van iedereen verwachtte. Het was belangrijk dat ik me op deze taak goed voorbereidde.

Tip 3: Krachtige openingswoorden

En daarom zei ik, nadat de staatsecretaris me het woord had gegeven, het volgende.

'Met elkaar hebben we een veilige plek te creëren om onderzoek te kunnen doen naar een moeilijk, kwetsbaar onderwerp: grensoverschrijdend gedrag. Het is moeilijk om concreet te spreken over de verhalen, moeilijk om in een publiek gesprek te komen waarin iedere uitspraak wordt vergroot en gewogen.'

'Een veilige omgeving creëren we samen. Een harde eis is dat er geen opnames gemaakt worden, ook niet heimelijk. Inzichten uit dit gesprek mogen gebruikt worden, maar zijn niet herleidbaar naar een persoon of organisatie.'

'We onderzoeken ieders gedachten, bedenkingen en opvattingen. Deze mogen er in volle glorie zijn en dienen als brandstof voor het onderzoek. Daarin werken we inclusief.'

'Mijn rol is om er voor te zorgen dat ieders gedachten, bedenkingen en opvattingen voldoende ruimte krijgen. Ik zal jullie helpen deze gedachten precies en concreet te formuleren. Dat betekent ook dat ik zorg voor inclusie in het gesprek en ingrijp als er te lang gesproken wordt.
Dat is misschien even wennen omdat de meesten aan tafel gewend zijn het woord te hebben. Maar alleen dan kan ik zorg dragen voor een veilige, inclusieve gesprekscultuur.'

'In het onderzoeksgesprek is het hebben van een vrije ruimte van het grootste belang.
Dat betekent dat als iemand iets zegt of vindt dat wellicht niet in je eigen opvatting past, je actief op zoek gaat naar waarom het niet in jouw opvatting past. Je wordt uitgedaagd je eigen opvattingen te onderzoeken en niet die van de ander te veroordelen.'

'Als iemand het onderzoek wil pauzeren dan geeft hij of zij een time-out-teken en onderzoeken we wat er aan de hand is.'

Tip 4: Herhaal wat belangrijk is

Ik vatte enkele kernpunten uit mijn openingstekst nog even kort samen:
'Wees nieuwsgierig: praat met elkaar, niet tegen elkaar, doe moeite elkaar te begrijpen.'
'Wees beknopt.'
'Wees concreet.'
'Wees precies.'

Tip 5: Contracteer de deelnemers

En ik rondde af met een belangrijke vraag:
'Je zult merken dat ik uit de taal blijf van oplossingen, resultaten en maatregelen. Dat doe ik bewust omdat goed inzicht de weg vrij maakt voor goede oplossingen. Of dit gesprek slaagt zal afhangen van ieders bijdrage in het gesprek. Zijn jullie bereid dit onderzoeksgesprek te voeren?'

Toen dat zo bleek te zijn, kon de dialoog starten.

Tip 6: Onderzoek de goede vraag

Als start van de dialoog hadden we in de voorbereiding gekozen voor een onderzoek naar de vraag: waar hebben we het precies over? Iedereen kan gemakkelijk een eigen idee hebben over de kern van het onderzoek. Maar waarover spreken we als 'preventie en grensoverschrijdend gedrag' het onderwerp is? Dat verdient aandacht. De bedoeling van deze start: elkaars gedachten verkennen. Dat deden we in kleine groepjes. Iedereen bleef in dezelfde zaal. De inzichten werden met elkaar gedeeld, door eerst de eigen gedachten op te schrijven alvorens iets hardop te delen. Dit voorkomt dat mensen de vorige spreker navolgen. Het voorkomt ook dat alleen degenen die toch wel praten steeds het woord nemen. Een goed gesprek is rechtvaardig in de toedeling van spreek- en luistertijd.

Tip 7: Kies een vorm, blijf flexibel

Gedurende het hele onderzoeksgesprek voerden we een open dialoog in 'lichte vorm'. Ik vond het niet slim in deze eerste ontmoeting een strakke werkvorm te volgen. Er moest ruimte zijn voor wat de deelnemers belangrijk vonden. Ze hadden veel meegemaakt. De kunst van mijn plenaire begeleiding zat er vooral in, dat mensen elkaar niet gingen bekritiseren maar nieuwsgierig zouden doorvragen. In ingelaste tweegesprekken konden de meer intieme verkenningen uitgevoerd worden, waarna we plenair inzichten deelden. En ook: feitelijke informatie.

Tip 8: Bied ruimte aan wat gezegd moet worden

Er bleek inderdaad behoefte om niet alleen te 'onderzoeken' maar ook te vertellen. Want: de deelnemers wilden elkaar graag laten zien wat een ieder inmiddels al had gedaan in het tegengaan of voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Deze groep is gewend in resultaten te spreken en daarover in debat te gaan. Daarom was het belangrijk voldoende ruimte te geven aan toelichting op reeds genomen maatregelen en bereikte resultaten.

Ze vertelden over getroffen (beleids)maatregelen, zoals het installeren van vertrouwenspersonen en het vastleggen (zelfs Europees) van gedragscodes. Organisaties hadden ook interne onderzoeken gestart. Ze wilden graag toelichten waar ze mee te maken hadden in de eigen organisatie en in de sector. Bijvoorbeeld dat er zzp-contracten zijn met afhankelijkheden, dat laagdrempelige omgangsvormen bij de cultuur passen, dat privé en werk door elkaar lopen in deze sector en dat daardoor grenzen gemakkelijk vervagen. Dat bleek allemaal relevant onderzoeksmateriaal voor het gesprek waarin we zaten.

Tip 9: Leer door reflectie

Juist in een gesprek over grensoverschrijdend gedrag kan een verwijtende of beschuldigende toon gemakkelijk ontstaan. Dat gebeurde hier niet. Het was duidelijk dat het voor de deelnemers een verademing was aan dit gevoelige thema te kunnen werken in de vorm van een dialoog. Duidelijk was ook dat een goed gesprek niet zomaar tot stand komt door het één keer te doen, zoals ook een veilige werkomgeving niet met één actie of een stevig beleidspakket tot stand komt. Men sprak af het niet bij deze ene bijeenkomst te laten.

Enkele maanden later zagen we elkaar weer en was ook Mariëtte Hamer aanwezig, de speciale regeringscommissaris voor het bestrijden en voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Het inzicht groeide dat het allemaal een kwestie van lange adem is. Zoiets zie je beter als je er met wat afstand naar kunt kijken.

Op enige afstand denk ik dit. Om te herkennen dat een grens wordt overschreden door een collega of leidinggevende, is een alerte morele antenne nodig. Maar om naar die antenne te kunnen luisteren en in actie te komen, is een open, vrije gesprekscultuur nodig. Beide vergen een permanente nieuwsgierigheid. Een onderzoekende geest, met aandacht voor elkaars ideeën, principes, twijfels, pijnpunten, verdriet, trots, blijdschap. Dat kweekt een dialogische instelling die doorsijpelt in gesprekken en werkprocessen. Aan de kwaliteit van deze doorlopende dialoog kun je zien hoe het is gesteld met de sociale omgangsvormen. De onderzoeksgesprekken met beleids-

makers, voorzitters en directeuren uit de mediasector, zijn daarvan een bijzonder voorbeeld. En ze zijn voer voor de laatste tip.

Tip 10: Stop met praten, start het gesprek

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld'
- Bouwmateriaal 'Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf' (Chris van Dam)
- Praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Hans van der Loo, Joriene Beks - *Psychologische veiligheid. Zo vorm je vrijmoedige teams.* Amsterdam: Boom (2020).
- Amy C. Edmondson - *Onbevreesde organisaties.* Amsterdam: Business Contact (2019)
- Prof. dr. Annemieke Roobeek - *Veilige werkcultuur voor iedereen*, op: www.nyenrode.nl/vijf-tips-voor-een-veilige-werkcultuur-voor-iedereen
- Henk Galenkamp, Jeannette Schut - *Waar het bij sociale veiligheid écht om draait*, op: www.galenkampschut.nl/wp-content/uploads/Artikel-sociale-veiligheid.pdf
- Miriam Rasch - *Autonomie. Een zelfhulpgids.* Amsterdam: Prometheus (2022)
- Leonie Hères - *Tonen van de Top. De rol van ambtenaren in het integriteitsbeleid.* Radbout Universiteit/Universiteit Utrecht (2016).

MACHT EN MOED

- pagina's 238/239 Sociale controle
- pagina's 355-362 Wijs worden door te leren, 'Claim jezelf!', Conclusie: draag zorg met aandacht
- pagina's 447 (halverwege: Er moet ons veel aan gelegen liggen het onderlinge vertrouwen te herstellen) tot en met 449, het slotpleidooi in *Macht en moed.*

PRAKTIJKWIJZER

ONDERZOEKSGESPREK OVER DE ETHIEK VAN EEN BESLUIT

Deze praktijkwijzer is een instrument om te gebruiken tijdens een teamsessie waarin collega's willen onderzoek hoe het staat (of stond) met de ethische kwaliteit van een (genomen of te nemen) besluit. In 5 gespreksronden en 8 onderzoeksvragen ontstaat er een helder beeld.

Ethiek is geen rechtlijnige, mathematische kwestie. Net als een beslissing in het werk: die is vaak niet helemaal goed of fout, maar iets daar tussenin. Het is, als het goed is, het beste van meerdere werelden. Door op deze manier over ethiek na te denken, wordt het al snel duidelijk dat een keuze of een beslissing vanuit meerdere invalshoeken beoordeeld moet worden om iets te kunnen zeggen over de morele kwaliteit ervan.

De filosoof Paul van Tongeren (Denker des Vaderlands 2021-2023) heeft vanuit dit idee een 'ethisch vierkant' ontwikkeld dat te gebruiken valt als referentieschema voor een gesprek en een oordeel over de ethische kwaliteit van een besluit, project of keuze. Dit is uitvoerig beschreven in bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld'. Het schema wordt hieronder herhaald zonder verdere toelichting.

Volgens Van Tongeren, de bedenker van het schema, zijn de volgende vier hoofdvragen telkens relevant:

- Welke van de opties die er zijn in de gegeven situaties levert met de grootste waarschijnlijkheid het beste resultaat?
- Hoe kunnen we met alle betrokkenen tot een gezamenlijke afspraak komen over deze zaak?
- Gaat het voorgenomen besluit, of de gegeven handelwijze niet in tegen strikte normen die voor elk weldenkend mens moeten gelden?
- Wat voor een soort persoon maak ik van mezelf, wat voor een soort organisatie maken we van onszelf, als we op deze wijze zouden handelen?

ETISCH VIERKANT	
de persoon centraal	**een probleem centraal**
teleologisch: gericht op doel of resultaat	
type: **deugdethiek**	*type:* **utilitarisme**
focus: deugd (kan ik mijzelf vormen en het midden raken?)	*focus:* nutsmaximalisatie (doelbereik)
vraag: hoe word ik (een) betere... (ambtenaar, professional, burger, vriend, mens...) ?	*vraag:* welke handelingsoptie genereert het meeste effect of resultaat?
mensbeeld: de mens zoekt het goede, wil beter worden	*mensbeeld:* de mens is een calculerend, berekenend, rationeel wezen
rechtvaardigingsprincipe: doe ik goed en floreer ik, ben ik een deugdelijk voorbeeld?	*rechtvaardigingsprincipe:* wat levert het op, wat heb ik eraan, wat kan ik bereiken?
deontologisch: gericht op plicht of afspraak	
type: **plichtethiek**	*type:* **contractualisme**
focus: universalisering (kan mijn keuze als wet werken voor iedereen?)	*focus:* verantwoording (kom ik mijn afspraken na?)
vraag: mag wat ik doe, zeg of besluit?	*vraag:* wat is afgesproken, waar wil ik mij aan houden?
mensbeeld: een mens is nooit louter middel maar altijd (ook) doel in zichzelf	*mensbeeld:* als mens zijn we niet alleen verschillend, maar delen we ook een gemeenschappelijke redelijkheid*
rechtvaardigingsprincipe: kan ik 't maken ten opzichte van mijn geweten?	*rechtvaardigingsprincipe:* kan ik 't maken ten opzichte van anderen?

** Dit is een vrije vertaling van de door de filosoof John Rawls gebruikte begrippen 'original position' en 'veil of ignorance'.*

RONDE 1

1. Denk in stilte terug aan een belangrijk besluit dat door deze groep van collega's recentelijk is genomen. Noteer welk besluit dat is en noteer welke overweging daarin volgens jouw herinnering veel gewicht had. Als het duidelijk is dat méér overwegingen veel gewicht hebben gehad, noteer je die ook.
2. Verzamel, wanneer iedereen klaar is, als groep de overwegingen op een flip-over. Orden deze naar de vier typologieën uit het schema: deugdethiek, utilitarisme, contractualisme, plichtethiek. *(Voeg zo nodig nieuwe typologiëen toe als overwegingen niet bij de andere vier ondergebracht kunnen worden. Bijvoorbeeld zorgethiek of narratieve ethiek.)*

RONDE 2

3. Bespreek wat jullie opvalt. Zien jullie nu iets voor het eerst? Is er een patroon dat onverwacht is? Past het beeld dat ontstaat bij de normen en waarden van jullie vakgebied? Zijn die normen en waarden duidelijk, expliciet, ergens vastgelegd?

RONDE 3

4. Kies een onderwerp dat actueel is en waarover op afzienbare termijn een besluit moet vallen. Verken welke verschillende overwegingen daarbij een rol kunnen spelen door per typologie een overweging te formuleren die relevant lijkt. Je kunt daarbij gebruik maken van de vragen per veld uit het schema (zie 'focus', 'vraag' en 'rechtvaardigingsprincipe') en bespreken wat jullie antwoorden kunnen zijn. Of gebruik eventueel alleen de vier hoofdvragen (zie de inleiding) die Paul van Tongeren heeft geformuleerd.
5. Kunnen jullie het eens worden over onderliggende principes of belangrijke manieren van denken die - 'hoe dan ook' - straks bij de besluitvorming een rol zouden moeten spelen? Blijf je realiseren dat het in de ethiek belangrijk is om meerdere perspectieven recht te doen. Luister goed naar elkaar, kom samen tot een gedeeld beeld of een bepaalde manier van denken.

RONDE 4

6. Bewaar de resultaten uit stap 4 én 5. Maak er een goed en rijk verslag van. Vergeet niet voorbeelden te noemen die verteld zijn, of citaten te gebruiken van collega's die de kern raakten. Gebruik dit rijke verslag ter ondersteuning van het besluit dat op afzienbare tijd genomen moet gaan worden. Zodra de besluitvorming aan de orde is: breng de resultaten uit dit gesprek in herinnering, neem het verslag door, spreek hier kort en speels over. Kies hiervoor een goede werkvorm maar maak dit niet te ingewikkeld.

7. Bespreek daarná welk besluit het beste is. Hoor van elkaar welke overwegingen iemand van belang vindt, stel vragen om goed te begrijpen wat meespeelt. Gebruik opnieuw de vier hoofdvragen van Van Tongeren om te blijven toetsen of het besluit ethisch verantwoord is. Gebruik de aanwijzingen elders in dit praktijkboek om (elk voor zich en ook samen) een goede gesprekshouding aan te nemen en de regels voor een goede dialoog te hanteren.
8. Stel vast of iedereen voldoende zijn perspectief heeft kunnen verwoorden en door de collega's is begrepen. Als dit het geval is, kan het gesprek zich toespitsen op het te nemen besluit. Wat is - alles overziende - nu een wijs besluit? Gebruik ethische argumenten om het besluit te onderbouwen of te verantwoorden. Welke waarden spelen een rol in de keus? Welke prioriteiten zijn gelegd en op grond waarvan?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Denkstof 'Ethiek en haar valkuilen' (Paul van Tongeren)
- Denkstof 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma' (Jos Delnoij)
- Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Denkstof 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Edgar Karssing - *Morele competenties in organisaties*. Assen: Van Gorcum. (2007)
- Edgar Karssing - *Beroepsethiek voor feilbare mensen, Adam Smith als leermeester* (Oratie. Nyenrode, 3 juni 2022)
- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon. (2006)

MACHT EN MOED

- pagina's 404-407 Om te leren deugen
- pagina 427 Een mens is nooit klaar met zichzelf

PRAKTIJKWIJZER

WERKEN AAN JE REFLECTIESPIER

Jessica Vuijk

'Een leven niet onderzocht, is een leven niet geleefd'
Socrates

Met deze werkvorm ga je schrijvend op zoek naar inzicht. In dialoog met jezelf. Je wilt weten waar het nu werkelijk om draait. Wat voelt er niet goed? Wat zou het goede kunnen zijn?

Keizer-filosoof Marcus Aurelius benadrukte in zijn '*Overpeinzingen*' het belang van schrijven. Volgens hem was dat de manier om een diepe gemoedsrust te verkrijgen en innerlijk op orde te komen.

In de geschiedenis zijn veel filosofen en psychologen die onderzoek hebben gedaan naar het zelf. Niet alleen als begrip, maar ook vanuit de opvatting dat ware kennis in jezelf huist. Waar ze het over eens zijn is dat schrijven deze wijsheid naar boven haalt. Omdat schrijven ook een fysieke daad is en niet alleen een daad van het hoofd.

Met deze werkvorm kun je voor jezelf je eigen wijsheid zichtbaar maken. Daardoor werk je aan (persoonlijk) leiderschap, je onderzoekt waar het jou om te doen is en vindt de weg om dit inzicht om te zetten in goed handelen. Wijsheid zit in je, je hebt het alleen naar boven te brengen. Soms heb je een kwestie die op de tong ligt. Soms zijn er verborgen zaken die het onderzoeken waard zijn. Je ontdoet je van de eerste luide gedachten die in je hoofd rondspoken. En gaat op zoek naar de wijsheid.

De oefening kent 2 delen, de delen kun je in volgorde of los van elkaar beoefenen. De aanwijzingen lijken suf, maar ze werken als je ze volgt.

DEEL 1:

Benodigdheden:

- 45 minuten van je kostbare tijd;
- een fijne stille plek waar je niet gestoord wordt;
- pen en papier, of iets wat daarop lijkt;
- een timer.

Tips:

- Schrijf snel en schrijf door. Het is geen tekst die gedeeld hoeft te worden.
- De eindredacteur in je heeft in deze oefening geen taak.
- Als je het niet meer weet schrijf dan op: 'ik weet het niet meer', totdat er weer wat naar boven komt.
- Censureer jezelf niet, laat alles op het papier landen.
- Neem in deze oefening de vrijheid om je oordelen en opvattingen te laten vloeien; ze mogen er in volle glorie zijn.
- Neem je vervolgens voor deze oordelen aan een onderzoek te onderwerpen zoals je dat bijvoorbeeld bij een kunstwerk doet.

Stappen

1. Neem 2 minuten de tijd om te mijmeren over welk thema je in deze oefening wilt reflecteren.
2. Zet het thema boven aan je papier.
3. Zet de timer op 10 minuten.
4. Start met een open zin. Voorbeelden: 'Als ik diep in mijn hart kijk dan…' ' Ik vermoed dat…' 'Ik heb niet helemaal de waarheid gesproken over…' 'Een gedachte die vaak terugkomt is…' 'Eigenlijk schaam ik me voor…'
5. Schrijf 10 minuten door.
6. Stop. Lees de tekst hardop aan jezelf voor en luister niet alleen naar je woorden maar ook naar je gevoelens. Let op de magie als woorden raken.
7. Herhaal stap 3 t/m 6 twee keer, dus dan heb je drie keer iets geschreven en gelezen over het thema, startend met dezelfde zin.
8. Schrijf nu een tekst beginnend met: 'Waar het mij eigenlijk om gaat is…'
9. Lees wederom deze tekst hardop voor en onderstreep de passage die voor jou resoneert.
10. Je ziet nu iets dat voor jou op dit moment relevant is. Maar je kunt steeds een stapje verder gaan in je onderzoek. Als je dieper wilt duiken ga je door met deel 2.

DEEL 2:

Stel dat de geschreven tekst van deel 1 een antwoord is op een vraag, hoe luidt deze vraag dan? Schrijf die op, maak hem mooi en krachtig.
Neem nu een dag of drie de tijd om deze vraag met je mee te dragen. Je kunt er over spreken met iemand die je vertrouwt of er zelf over mijmeren. Vervolgens ruim je weer tijd voor jezelf in.

Benodigdheden:

- 45 minuten van je kostbare tijd
- Een fijne stille plek waar je niet gestoord wordt
- Pen en papier, of iets wat daarop lijkt
- Een timer

1. Pak weer pen en papier, zet de timer op 10 minuten.
2. Zet je vraag bovenaan je papier, geef antwoord op je vraag.
3. Lees de tekst hardop voor aan jezelf, onthoud: hier gaan de woorden je raken.
4. Herhaal stap 1 t/m 2 nog twee keer. Je hebt dus 3 x 10 minuten geschreven.
5. Sluit deze oefening af met een tekst beginnend met 'Het valt me op...'. Noteer je inzichten. Wat raakt je?
6. En wellicht wil je de oefening afsluiten met (de omschrijving van) een beeld of (het toevoegen van) een gedicht.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Christine de Vries - *Open zinnen*. (2009)
- Mirjam Windrich - *Schrijf je vrij*. Utrecht: Kosmos Uitgevers (2016)
- Jos Kessels - *Spelen met ideeën*. Amsterdam: Boom (2012)

MACHT EN MOED

- pagina's 444-449 (over zelfkennis en vertrouwen in mensen)
- pagina's 397-400 Dialectiek

PRAKTIJKWIJZER

VERZAAKOEFENING MET GESPREKSRONDE

Dit is een oefening in 'verzaken'. Je onderzoekt een moment van korter of langer geleden waarin je een morele regel of een principe niet hebt gevolgd.

Heb je gezwegen terwijl je moest spreken? Of sprak je terwijl je beter had gezwegen? Heb je op een 'knop' gedrukt en was je te snel? Of te laat? Gaf je bij een collega even niet thuis terwijl hij je toen nodig had? Verzaken overkomt ons allemaal omdat niemand perfect is.

Je kunt de oefening ook samen doen met collega's. Door samen te spreken over 'ieders' moment van verzaken, krijg je inzicht in verklaringen of omstandigheden waaronder dit verzaken plaatsvond. Je gaat beter begrijpen hoe het werkt en wat je eventueel kunt doen als het spannend wordt.

Het ligt voor de hand dat dit gesprek alleen slaagt als iedereen de vertrouwelijkheid eerbiedigt. Spreek dat onderling goed af en stel vast of jij jezelf veilig genoeg voelt om in deze groep ook jouw moment van verzaken te onderzoeken. Als dat niet goed kan, kun je iemand persoonlijk in vertrouwen nemen om toch je verhaal te delen en te bespreken wat nu goed is om te doen. Respecteer de collega's die aan deze oefening liever niet meedoen.

Het is een schrijfoefening. Pak pen en papier of een *device*. Bepaal wie de oefening begeleidt. Die leest de vragen met korte tussenpauzes (van ongeveer 30-60 seconden) voor. Iedereen noteert in die korte stiltes voor zichzelf het antwoord op elke vraag. Dat gaat best in een hoog tempo dus denk niet te lang na over je antwoord maar schrijf spontaan neer wat er in je opkomt.

De begeleider vertelt:
'Om de vragen te kunnen beantwoorden moet je een bepaald voorval in gedachten nemen. Lang geleden of vers in je geheugen. Je hoeft nog niks te noteren.
Denk aan een heel specifiek voorval, namelijk een situatie waarin je **verzaakte**.
Verzaken wil zeggen: iets wat je ethisch of moreel gezien zou moeten doen, maar niet hebt gedaan.'

Rust.

‘Heb je het voorval in gedachten? Zie je het voor je?’

VRAAG 1
‘Geef dit voorval een dramatisch lange titel.’

VRAAG 2
‘Wie was of wie waren erbij betrokken?’

VRAAG 3
‘Tegenover wie heb je verzaakt?’

VRAAG 4
‘Wat zou de oorzaak of verklaring kunnen zijn van je verzaking?
Dus: hoe kwam het dat je niet deed wat je moreel gezien had moeten doen?’

VRAAG 5
‘Welke plicht heb je verzaakt of welke waarde heb je verwaarloosd?’

VRAAG 6
‘Waar was je in die situatie onzeker over of bang voor?’

De begeleider kijkt of iedereen klaar is met schrijven.

‘Lees je antwoorden nog eens terug. Noteer in de lijn van het verhaal jouw antwoord op de volgende vraag.’

VRAAG 7
‘Welke waarheid moet je, achteraf, onder ogen zien?’

De begeleider bepaalt (met de groep) of er tijd is om vraag 8 en 9 ook te ‘doen’. Zo niet, dan wordt hier de schrijfoefening afgesloten en kan het **groepsgesprek** starten.

VRAAG 8
‘Welk risico had je wellicht wel moeten nemen maar heb je vermeden?’

VRAAG 9
‘Wat stond hier voor jou op het spel?’

Tot zover de individuele oefening. In een kort kringgesprek kunnen de ervaringen worden gedeeld. Dit kan voldoende zijn om de sessie voor de deelnemers op een goede manier af te ronden. De individuele ervaring staat dan centraal, maar omdat iedereen die heeft 'doorgemaakt' is er ook iets gemeenschappelijks gebeurt. Als het past bij de groep en de bedoeling van de sessie, kan het kringgesprek uitvoeriger worden opgezet.

Groepsgesprek

In dit groepsgesprek worden de verzaak-ervaringen gedeeld. Dat kan belangrijk zijn omdat de deelnemers pijnlijke zaken op het spoor kunnen zijn gekomen. Dan kan het uitspreken van ervaringen behulpzaam zijn bij het verwerken van de indrukken. Doe dit gesprek dan in de vorm of structuur die de gespreksleider beheerst en plezierig vindt. En natuurlijk moet het passen bij wat de groep wil en aankan.
Ronde 1 (hieronder) is doorgaans een goede start. Daarna verder met ronde 2 of een andere vorm van begeleiding die je verkiest. Zorg hoe dan ook voor een zorgvuldige afronding als de groep klaar is met het gesprek.

RONDE 1

Nodig de deelnemers uit hun antwoorden voor te lezen. Niet iedereen hoeft dat te doen. Wie dat liever niet wil, luistert en kan zich later alsnog in het gesprek mengen. Stil zijn en aandacht hebben is voor de dialoog een belangrijke kwaliteit.

RONDE 2

Nodig de groep uit de verhalen te laten bezinken. De verhalen hebben wellicht indruk gemaakt. Neem de tijd de gevoelens of spanningen tot rust te laten komen.

Optie:

- *Een stilte kan genoeg zijn, waarin de deelnemers in de eigen gedachten de verhalen nog eens laten passeren.*
- *Overweeg hiervoor een mindfullness-oefening of begeleide meditatie te gebruiken.*
- *De talking stick-methode kan ook goed werken: leg een voorwerp op tafel of in de kring, wie wat wil zeggen neemt het voorwerp in de hand en spreekt, en legt het voorwerp terug als het spreken klaar is. Wie daarna wil spreken doet hetzelfde, totdat iedereen die wilde spreken de kans heeft gehad zich uit te spreken.*

RONDE 3

Onderzoeksvraag 1

Wat gebeurt er met ons als we deze persoonlijke verhalen horen?

Onderzoeksvraag 2
Als je op afstand kijkt naar de ervaringen, wat ziet de groep dan?

RONDE 4

Zorg voor een zorgvuldige afronding, zodat de groep goed uiteen kan gaan. Moet er nog iets gezegd worden? Wil iemand iets afspreken voor een vervolg? Is het belangrijk over een tijdje nog een keer stil te staan bij deze oefening en het gesprek?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Werken aan je reflectiespier' (Jessica Vuijk)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk. Leusden: ISVW Uitgevers (2022)*, met name de hierin opgenomen praktijkwijzer *44. Van een gesloten naar een ontsloten organisatiecultuur*

MACHT EN MOED

- § 5.8 Organisaties die integer willen handelen
- pagina's 385-388 *Scholè* (vrije ruimte)

BOUWMATERIAAL

WILSVORMING VOLGENS PETER BIERI: VAN VRIJHEID NAAR VERANTWOORDELIJKHEID

De Zwitserse filosoof Peter Bieri - die onder zijn schrijverspseudoniem Pascal Mercier beroemd werd met *Nachttrein naar Lissabon* - heeft zich ingespannen om nauwgezet en fijngevoelig te achterhalen wat iemand in feite moet kunnen en weten om uiteindelijk te kunnen zeggen: dit is wat ik wil. Het lijkt zo eenvoudig maar bij ingrijpende besluiten in leven en werk is het niet gemakkelijk om goed te bepalen wat we willen. Voor Bieri impliceert 'iets willen' niet dat we iets wensen maar dat we uit alles wat we (kunnen) wensen nou precies die ene wens selecteren die het beste is en ons het beste past en die we bovendien feitelijk gaan realiseren. Want een wil is een wens die zich in daden laat zien.

In zekere zin is zijn eisenpakket voor de meeste mensen en voor de meeste keuzes die we maken, te zwaar. Het zal ons zelden lukken om precies te doen wat Bieri stap voor stap heeft ontworpen als het proces om 'te ontdekken wat onze eigen wil' is. Alles nauwgezet en gedisciplineerd uitvoeren is een uitdaging. Maar zijn verhaal is qua inhoud wel overtuigend. Je kunt je goed voorstellen dat bij het doorlopen van zijn proces van wilsvorming, we inderdaad gaan ervaren waar het Bieri om te doen is: vrijheid. Vrijheid is niet een product of een status quo die we op bestelling kunnen verkrijgen. Vrijheid is het resultaat van handwerk, het is de ervaring die ontstaat door overweging, verbeelding, besluitvorming en handelingen. Zijn filosofische standaardwerk heet dan ook: *Het handwerk van de vrijheid. Over de ontdekking van de eigen wil.* Uit dat werk hebben we zijn aanpak gedestilleerd, geordend in een 10-stappenplan zodat we concreet aan de slag kunnen met zijn 'handwerk'.

Bieri ontwerpt zijn handwerk van de vrijheid voor individuen. Zo werkt hij zijn filosofie in elk geval uit, met voorbeelden van mensen en situaties waarin het handwerk slaagt of volledig mislukt. Maar met een beetje goede wil kunnen we zijn ontwerpproces ook interpreteren als een manier om met een groep collega's, een managementteam of een projectgroep helder te krijgen wat deze groep zou moeten doen om degelijke en 'gewilde' toekomstplannen te maken. Bieri vrijheidswerk is namelijk toekomstgericht. Hij begint bij het idee dat er nog wat te kiezen valt, want dan ligt de toekomst open en is het mogelijk om iets te willen en daar het gedrag op af te stemmen.

Als we onderstaande stappen doornemen, wordt snel duidelijk dat we dit proces niet doorlopen voor de besluiten die we geregeld in het werk moeten nemen. Het uitgebreide proces van wilsvorming door een groep, doorlopen we alleen indien het gaat om een gewichtig besluit over de (verdere) toekomst van het team of de afdeling. Dan is er voldoende tijd en voldoende belang om onderstaande stappen zorgvuldig te doorlopen en de moeite erin te stoppen die het zal vragen. De precieze uitwerking en diepgang per stap ligt niet vast. Daarmee kan de groep sturen op de investering in tijd en geld. Veel van de stappen kan worden uitgevoerd door met de eigen groep serieus stil te staan bij de vragen die om een antwoord vragen. Maar bij elk van de stappen kunnen ook externe en interne adviseurs worden betrokken als de groep meer diepgang of onderbouwing wenst. Of gewoon kennis tekort komt. Het lijkt reëel voor alle stappen enkele weken doorlooptijd in te calculeren. Misschien kan het goed ingewerkte teams lukken tijdens een intensieve workshopdag alle stappen af te lopen en te eindigen met de conclusie dat helder is wat dit team 'echt wil'.

Het hele proces begint en eindigt met de bewuste keus om regie te nemen over de stappen die richting de toekomst worden gezet. Dat is een fundamenteel idee waar verantwoordelijkheid mee samenhangt. Wie zich verantwoordelijk weet voor de eigen keuzes en handelt naar vermogen, dus binnen de beperkingen die door externe of feitelijke omstandigheden worden bepaald, zal veel professionele vrijheid ervaren. Die zal zich bekrachtigd weten bij elke horde die genomen en elke knoop die doorgehakt moet worden. Dat is de belofte van Bieri's filosofie. De persoon (en het team) wordt er sterker door.

We volgen nu zijn stappen. We laten eerst zien hoe Bieri dit voor individuen heeft ontwikkeld, en voegen daar vervolgens cursief de vertaalslag naar teams aan toe. De stappen 4, 5 en 6 zijn geclusterd omdat ze bij elkaar horen.

Wilsvorming van personen en teams

1. De 'ontdekking van onze wil' gaat stapsgewijs en begint bij het omarmen van het idee dat we inderdaad geen slachtoffer zijn van andermans gedrag maar zelf de *'actor' zijn* van ons handelen en daarop ook aanspreekbaar zijn.

A) ***Het team*** *stelt vast en spreekt uit dat het zelf verantwoordelijk is en wil zijn voor de keuzes die het maakt. Het team maakt zich hiermee aanspreekbaar op alle gevolgen, zowel de successen als de problemen.*

2. Vervolgens moet je *realiteitszin* hebben om geen onmogelijkheden te willen waar je niet klaar voor bent of die door omstandigheden volkomen onmogelijk zijn. Cruciaal bij het willen van iets, is de open toekomst: het ligt nog niet vast wat er gaat gebeuren.

B) ***Het team*** *benoemt nauwkeurig welke mogelijkheden er nog open liggen, en kan zich daarbij laten adviseren door experts over bijvoorbeeld de juridische mogelijkheden, de financiële mogelijkheden, de organisatorische mogelijkheden, de politieke mogelijkheden, de ethische mogelijkheden, de praktische mogelijkheden. Nota bene: wat 'bijna onmogelijk' is, is letterlijk 'toch mogelijk'. Alleen wat echt niet kan valt af.*

3. Omdat de toekomst open ligt kun je voor jezelf visualiseren hoe elke toekomstvariant eruit ziet. Hier heb je *verbeeldingskracht* voor nodig. Bij belangrijke beslissingen moet je jezelf immers in die verschillende toekomsten plaatsen en dan proeven welke daarvan het beste bij je past.Als je bijvoorbeeld overweegt te solliciteren moet je in de toekomst projecteren hoe jouw leven eruit ziet in je huidige baan, over zeg twee jaar, én in je eventueel nieuwe baan.Welke toekomst zou je prefereren?

C) ***Het team*** *verbeeldt de verschillende toekomsten die bij de verschillende mogelijkheden horen, en kan daarvoor een beroep doen op verhalenschrijvers of regisseurs wier professie het is scenario's te ontwikkelen die reëel zijn maar nog niet bestaan, of te rade gaan bij scenariobouwers uit het bedrijfsleven, zoals de strategen bij Shell sinds de jaren zestig hebben gedaan en waar zij wereldfaam mee verwierven. Uit de belangrijkste scenario's kiest het team haar voorkeur.*

4. Een belangrijk criterium om te kunnen kiezen wat de voorkeur heeft, is de vraag: welk type werk of welke werkzame toekomst *past het beste* bij jou?

5. Daarvoor moet je dus *jezelf goed kennen.*

6. Je moet ook weten *hoe je je ontwikkelt* en in de toekomst in het leven zult staan. Dat gewenste toekomstbeeld van jezelf heb je nodig om te bepalen of je huidige of een nieuwe baan daar het beste bij past. Dan zou je kunnen zeggen: dát wil ik.

D) ***Het team*** *doet onderzoek naar de eigen 'identiteit', naar het karakter, de potentie, de valkuilen en talenten van het collectief. Het gebruikt interne en externe feedback, en laat zo nodig objectieve analyses maken, om te voorkomen dat het zelfbeeld niet reëel is. Het projecteert dit zelfprofiel naar de denkbeeldige toekomsten die in de scenario's zijn geschetst en verkent in een zorgvuldige dialoog welke toekomst bij de voorziene teamontwikkeling past. En het team beproeft de uitkomsten: het beoordeelt of de geschetste ontwikkeling haar bevalt, goed voelt, voortreffelijk smaakt, er mooi uitziet.*
Het team moet kunnen herkennen dat het niet alleen een bedachte en mogelijk toekomst is, maar dat het ook aantrekkelijk is deze toekomst waar te maken. Het moet aantrekken.

7. Om te kunnen zeggen 'dit wil ik' moet je dus expliciet *formuleren* wat dat precies is wat je wilt. 'Een nieuwe baan' is te vaag: welke aspecten van het werk zijn voor jou wezenlijk en waarom zijn ze wezenlijk?

E) ***Het team*** *werkt sprekend en schrijvend aan een compacte formulering en/of verbeelding van wat het wil (gaan doen of bereiken), als een verbijzondering van wat bij 4, 5 en 6 is ontwikkeld. Deze tekst of dit beeld moet door de teamleden worden herkend en ervaren als de juiste uitdrukking van een nadrukkelijke wil die niet alleen reëel en mogelijk is, maar ook 'eigen' is en verbonden blijkt te zijn met de motivatie van waaruit het team en de teamleden werken.*

8. Je moet het duidelijk genoeg maken voor jezelf om te kunnen begrijpen wat je eigenlijk wilt. Zonder het te *begrijpen* zal je die wil niet kunnen ervaren als een wil die van jou is.

F) ***Het team*** *verkent, bijvoorbeeld door middel van korte essays die rustig worden gelezen en in de groep worden besproken, wat de betekenis is van de tekst die, of het beeld dat bij 7 is gemaakt. Alle leden willen begrijpen, door hebben, doorzien en doorgronden wat de inhoud is van wat ze willen.*

9. En uiteindelijk zul je het niet alleen moeten begrijpen maar ook moeten *goedkeuren*: ja dat wil ik, ik begrijp wat ik wil en ik keur het ook goed, ik sta er achter omdat het een goede keus is.

G) ***Het team*** *voert een moreel gesprek over de vraag of de geëxpliciteerde wil op ethische gronden goedgekeurd kan worden, door het team zelf. In deze ethische reflectie doen de perspectieven mee van andere belanghebbenden buiten dit team, omdat dat medebepalend is voor de weging en de keuring. Als de gewilde toekomst deze reflectie doorstaat, kan het team zeggen: dit is echt wat we willen, niets staat ons meer in de weg.*

10. En dan is de cirkel weer rond, omdat je dan kunt zeggen: ik ga solliciteren, dat is mijn besluit, ik ga handelen. Je bent dan terug bij het begin: je realiseert je dat je de actor van je eigen handelen bent en dat je dáárom solliciteert. Je verschuilt je niet achter je werkgever of de omstandigheden.

H) ***Het team*** *neemt alle beslissingen die horen bij de keuzes die zijn gemaakt. Het definieert de acties die hierbij horen en organiseert het werk dat hier achter weg komt. In het proces dat zich zal ontrollen, toetst het team geregeld of de werkzaamheden, de richting van het proces en de uitkomsten van de inspanning, nog steeds worden herkend*

als de uitdrukking van de eigen wil. Als het nodig is worden keuzes opnieuw gemaakt en bijgesteld, in lijn met de aard en inhoud van het proces dat in de tien ontwerpstappen is doorlopen.

BRONTEKST

- Peter Bieri - *Het handwerk van de vrijheid. Over de ontdekking van de eigen wil.* Amsterdam: Wereldbibliotheek (2006)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Shakespeare: macht en moed' (Gijs Scholten van Aschat)
- Denkstof 'Hamlet: kloof tussen denken en doen' (Gijs Scholten van Aschat)

MACHT EN MOED

- § 6.6 Wilsvorming volgens Peter Bieri
- pagina's 414-417 Filosofie in een notendop

WEIFELACHTIGHEID

DENKSTOF

HAMLET: KLOOF TUSSEN DENKEN EN DOEN

Gijs Scholten van Aschat

'Ik weet niet waarom ik leef en zeg: dit moet ik doen
Terwijl ik reden, kracht, wil en middelen om te doen heb!'
Hamlet (Shakespeare)

'Bestaat genade met behoud van buit?'
Claudius (Shakespeare)

Hamlet is Shakespeares bekendste stuk. En dat is volkomen terecht, want het is filosofisch, spannend en geestig. Laat ik beginnen met een korte inhoud.

De koning van Denemarken is gestorven. Zijn zoon Hamlet keert terug uit Duitsland waar hij filosofie studeert, en komt erachter dat zijn oom met zijn moeder is getrouwd. De geest van zijn vader bezoekt Hamlet en vertelt hem dat hij is vermoord door zijn broer, die daarna zijn vrouw heeft gehuwd en de kroon heeft gekregen. Deze geest vraagt aan zoon Hamlet om wraak te nemen. Hamlet wil zeker weten of de geest hem niet heeft misleid. In het stuk gaat hij daarom op zoek naar de waarheid.

Het stuk is in de persoon van Hamlet zelf, eigenlijk een commentaar op het menselijk bestaan: niet Hamlet (die net doet of hij gek is om achter de waarheid te komen) maar de wereld zelf is van een absurde theatraliteit. Vanuit de wereld van de schijn, die het theater is, klaagt Hamlet de schijn aan, het theater van de wereld. In dit perspectief is zijn melancholie niet langer zijn individuele karakterprobleem, maar een gevolg van zijn inzicht in de ondraaglijke absurditeit en onzinnigheid van het menselijk bestaan op aarde. Hamlet is hyperzelfbewust - een typisch kenmerk van de renaissancistische *Zeitgeist*. De mens en zijn keuzes staan centraal en niet God.

Het stuk is een zogeheten *revenge tragedy*. In de tijd van Shakespeare erg populair: iemand wordt iets aangedaan, gaat op zoek naar schuldigen en neemt wraak. Ook in onze tijd een inspiratiebron voor velen. Neem *Once upon a time in the west*, *Old Boy* en *Kill Bill*. Wat Shakespeare echter uniek maakt is zijn casting. Hij cast niet Clint Eastwood of Bruce Willis in de hoofdrol, maar een theologie- en filosofiestudent.

Een hoofdrol die eigenlijk ongeschikt is voor de taak die hij heeft in het stuk.

Het resultaat is dus geen domme wraak, maar iemand die zich bij alles afvraagt waarom hij moet handelen en hoe het komt dat er tussen denken en doen zo'n diepe kloof is.

Op een gegeven moment bezoekt een rondreizend gezelschap acteurs het kasteel. Hamlet ontvangt ze en vraagt ze iets te laten zien. Na de monoloog van de acteur vraagt hij zich het volgende af:

'Is het niet monsterlijk dat die acteur
Zozeer geloven kan in wat alleen maar
Fictie en gedroomde hartstocht is,
Dat hij er helemaal wit van werd,
Tranen in zijn ogen kreeg,
Zijn stem gebroken en zijn hele houding
Ten dienste van zijn fantasie. Voor Niets... Voor ene Hecuba?
Wat is die Hecuba voor hem of hij voor haar
Dat die man zo huilen moest?
Hoe zou hij mijn hartstocht uitbeelden?' *

Hamlet vraagt zich af hoe het kan dat de schijn waarachtiger is dan het echte leven. En hoe komt het toch dat hij, Hamlet, die echt redenen heeft om emotie te tonen, dát niet doet. Een scene later komt hij in zijn beroemdste monoloog met een antwoord op die vraag.

'Er zijn of er niet zijn, is het probleem
Of het nobeler is in de geest
De slingers en pijlen van het lot te dulden
Of op te staan tegen een zee van plagen
Omkomend in de strijd, te sterven,
Slapen wellicht en met die slaap te zeggen:
Al het wee, de slagen ongetelde,
Als erfdeel ons lichaam eigen,
Zijn ten einde, oh lot zo innig welkom'

In dit eerste deel zegt hij dat er twee manieren van leven zijn: óf de ellende dulden, óf opstaan en er tegen vechten. Met het risico dat je in het gevecht sterft. Maar wat is sterven eigenlijk? Slapen.

Hij vervolgt:

'Slapen; dromen wellicht... ah zie de valkuil
Want wat voor een droom zich in die doodslaap
Opdringt, dat remt ons ongewild
Zie daar waarom de ellende
Haar hoge ouderdom bereikt
Want wie verdroeg de zweepslag van het leven
Het smalen van de pronkers, de pijn van afgewezen liefde
De ambtelijke botheid en de trap na
Die stil talent van nietsnutten kan krijgen
Als hij zichzelf dit alles kan besparen met één, één dolkstoot
Wie torste die last heel een moeizaam leven
Als niet de angst voor iets dat na de dood komt,
Dat onontdekte land van welks begrenzing
Geen reiziger ooit keerde, niet de wil verlamde
En ons het oude kwaad liever laat dulden
*Dan dat wij vluchten naar het onbekende' ***

Hij komt erachter dat de mens bang is voor de eeuwige nachtmerrie waar je in terecht zou kunnen komen na de dood. Waarom zouden we anders alle ellende op aarde verdragen als we ons met een simpele messteek van kant kunnen maken? Nee, we verdragen de ellende omdat we bang zijn om naar die onbekende wereld te vluchten. De wereld na de dood jaagt ons angst aan.

Als aardse ellende noemt Hamlet onder meer liefdespijn, de arrogantie van de rijken en de ambtelijke botheid. Hier moet ik onmiddellijk ook aan de toeslagenaffaire denken, omdat naast een hardvochtige wetgever ook vormen van 'ambtelijke botheid' (bejegening aan de telefoon, dossiers die verloren gingen, een administratief foutje als 'fraude' zien) mensen in de ellende hebben gestort. Des te pijnlijker is het, dat Hamlets diepe verzuchting waarom 'we' deze 'aardse ellende' verkiezen boven het onbekende van de dood, niet voor iedereen opgaat. Voor sommigen was de toeslagen-ellende en de gevolgen ervan, een groter leed dan de onbekende ellende van de dood.

Zo kan de harde werkelijkheid tragischer zijn dan een beklemmende tragedie op toneel. En tegelijk is het nu juist door die werkelijkheid dat Shakespeares Hamlet ons tot in de ziel raakt met kervende vragen. Hoe rechtvaardig zijn we werkelijk? Hoe edelmoedig is ons handelen? Hoe laf zijn onze besluiten? Bij onrecht of 'aardse ellende' is denken en alsmaar denken niet genoeg. Intenties zijn mooi, maar wat heb je eraan als ons handelen faalt? Het kan zelfs onze daadkracht ondermijnen en ons lafhartig maken:

'Zo maakt het denken lafaards van ons allen (-)
En ondernemingen vol zwier en aandrang,
Door observatie uit hun baan gebracht,
*Verliezen zo de naam van daad.' ***

Werkelijke daadkracht vergt moed. Je voelt of weet dat je iets moet doen, maar je weet niet wat de consequenties van je daden zullen zijn. Je neemt dus een risico, en daar heb je moed voor nodig. Want de uitkomst is onzeker. Hamlet zegt hiermee eigenlijk: als je niet de moed hebt om tegen de ellende van het leven te vechten, tegen onrecht, verdriet en misstanden, als je houding is 'ik onderga het en hou me gedeisd' - dan leef je niet echt. De angst voor de consequenties is eigenlijk de angst voor de dood ('*dat onbekende land van welks begrenzing geen reiziger ooit keerde'*). Later in het stuk gaat hij hierop door:

*'Wat is een mens als zijn voornaamste levenstaak slapen en vreten is; een beest meer niet. Ik weet niet waarom ik leef en zeg: dit moet ik doen! Terwijl ik reden, wil, kracht en middelen om te doen heb!' ***

Dit is de gewetensvraag: ik heb een motief om te handelen en wil het, ik kán het ook en beschik over de middelen om het te doen - en toch doe ik het niet. Waarom niet? Door niet te handelen reduceer ik mijn bestaan tot dat van een beest - 'slapen en vreten'. Is dit wat ik wil?

Hamlet zegt indirect dat de angst voor de dood eigenlijk de angst voor het leven is. Pas als je de dood accepteert als logisch gevolg van een leven, en daar vrede mee hebt, kun je vol in het leven staan en ben je niet meer zo bevreesd voor de gevolgen van je daden. Dientengevolge bereik je meer.

Later in het stuk ziet Hamlet een leger van twintigduizend man voorbijtrekken. Ze moeten een lullig stukje land heroveren, het is van geen enkele waarde. Hij ziet ze lopen en vergelijkt zijn eigen inertie met hun zinloze opofferingsgezindheid.

*'Mannen die voor een peulenschil van eer hun graf opzoeken of ze naar hun bed gaan, elkaar een lapje land betwisten dat niet groot genoeg is om te vechten voor zovelen, geen grafruimte genoeg om wat wordt afgeslacht in op te bergen' ***

En hij besluit:

'Laat mijn gedachten bloederig zijn voortaan of waardeloos'

Bloedeloos denken heeft geen waarde, is de gedachte. Als ten gevolge van het denken het lijf geen risico neemt, de handeling er niet op volgt, is het denken waardeloos geworden. En zo wordt hij van een denker alsnog een doener. Maar hij heeft een half toneelstuk nodig gehad om erachter te komen hoe hij zou willen of moeten zijn.

Zo laat Shakespeare zien, dat het geen kwaad kan jezelf eens af te vragen waarom je iets wel of iets niet doet. In alle scherpte stelt hij jou en mij de vraag: 'Heeft het denken een lafaard van mij gemaakt?'

Claudius: bestaat berouw met behoud van buit?

Hamlet is de protagonist, Claudius zijn tegenspeler, de moordenaar van zijn vader, die er tijdens het stuk achter komt dat Hamlet meer weet dan hij laat blijken. Het moment komt waarop Claudius probeert te bidden opdat zijn misdaad hem vergeven wordt. In dit gebed, of eigenlijk een innerlijke monoloog, komen een aantal zinnen voor die me aan het actuele wereldnieuws doen denken. Shakespeares werk is hoe dan ook tijdloos, maar soms valt dat extra op. De volgende passage is daar een voorbeeld van.

'Mijn misdrijf stinkt het walmt tot in de hemel,(-)
Maar al was deze vervloekte hand
Nog eens zo dik van mijn broeders bloed
Is er in de milde hemel dan niet voldoende regen
Om haar weer wit als sneeuw te wassen? (-)
Waartoe dient genade als zij de misdaad niet vergeeft
Is dat niet juist de dubbele kracht van het gebed;
Voorkomen dat wij vallen
Of ons na de val vergeven
Ik kan weer omhoogkijken, mijn misdaad is voorbij
Maar nee, welk gebed kan mij nu nog helpen;
"Vergeef mij mijn afschuwelijke moord?"
Kan niet, want ik bezit nog altijd alles
Wat mij tot die moord aanzette
Mijn koningin, het rijk, mijn kroon.
Bestaat genade met behoud van buit?
In deze decadente wereld wel,
Hier schuift de misdaad met vergulde hand
*Het recht opzij, en overheerst de markt de wet.' ***

Toen ik deze monoloog nog eens goed herlas en uit mijn hoofd leerde, viel me deze zin pas echt op:

'Bestaat genade met behoud van buit?'

Ik heb de bank beroofd, ik zeg sorry, maar ik hou het geld. Kan dat? Nee natuurlijk kan dat niet. Maar, voegt Shakespeare er aan toe, eigenlijk kán het wel. Het lukt, kijk maar. Ook nu kun je in deze verziekte wereld met veel geld het recht kopen (of opzijschuiven). De koopmansgeest, de belangen van de markt, overstijgen de wet, het ethisch principe. Geld is helaas nog altijd belangrijker dan rechtvaardigheid. Er is dus in die vierhonderd jaar die ons scheidt van Shakespeare bar weinig veranderd.

Of je het nu hebt over belangenverstrengeling in de politiek, of over een statement maken over Qatar (liever niet, want zij leveren ons gas), of over de landen die Poetin vanwege zijn energieleveranties niet voor het hoofd willen stoten, of over excuses voor het slavernijverleden ('bestaat genade met behoud van buit?') - nog steeds overheerst de markt de wet. Bertolt Brecht, ook een toneelschrijver, verwoordde het mooi:

'Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.'

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Heeft het denken een lafaard van je gemaakt? Deins je terug voor de gevolgen die je voorziet bij je daden? Deins je terug voor de onbekende gevolgen die elk handelen met zich meebrengt? Jaagt het onbekende je schrik aan?
2. Ben je het eens met wat Gijs Scholten van Aschat optekent uit Hamlets mond: dat je de dood moet accepteren 'als een logisch gevolg van een leven', en daarmee vrede moet hebben, omdat je dan pas 'vol in het leven kunt staan en niet meer zo bevreesd bent voor de gevolgen van je daden'?
3. Klopt het vervolg van de redenering dat de angst voor de dood je afremt en dat je 'meer bereikt' als je die angst overwint? Werkt dat bij jou ook zo of zit dat helemaal anders?
4. Is het gek of gepast, gezocht of goed om zo'n groot thema als 'angst voor de dood' te verbinden aan onzekerheid, vrees en angst op het werk?
5. Regeert bij jouzelf de angst of de ambitie? Is dat een tegenstelling? Kunnen ze samengaan?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

6. Welke gewetensvragen maakt Shakespeare bij jullie wakker? Zijn die gewetensvragen concreet verbonden aan dossiers, taken, klussen, werk dat jullie verrichten?

7. Hebben jullie goede voornemens die maar niet in daden worden omgezet ('bloedeloos denken')? Welke zijn dat en waardoor lukt het niet tot handelen te komen? Zijn dat goede verklaringen of schieten ze (eigenlijk) tekort?
8. Wat is in jullie werk zogezegd 'das Fressen' en wat is 'die Moral'?
9. Wat komt eerst? Waaraan zie je dat?
10. Welke film of welk theaterstuk is de moeite waard om met het team te bekijken als spiegel voor het eigen functioneren?

BRONTEKST

De citaten zijn ontleend aan de vertalingen van het werk van Shakespeare door Frank Albers (*) voor uitgever Atlas en door Gerrit Komrij (**) voor uitgever Bert Bakker.

Als informatiebronnen zijn gebruikt:

- Frank Albers - *Voorwoord* bij zijn vertaling van Hamlet. Amsterdam: Atlas (Contact).
- Alfons van Impe - *Shakespeare ook nog filosoof*. Amsterdam: Bert Bakker.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Shakespeare: macht en moed' (Gijs Scholten van Aschat)
- Bouwmateriaal 'Wilsvorming volgens Peter Bieri: van vrijheid naar verantwoordelijkheid'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Laurie Maguire -*Shakespeare als therapeut*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers (2007)
- Jos Kessels - *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofische gesprek*. Amsterdam: Boom (2012)

MACHT EN MOED

- pagina's 17-18 Een soevereine scène
- pagina's 102-103 Kunst als 'tegenmacht'
- § 6.6 Wilsvorming volgens Peter Bieri

DENKSTOF

MENSEN ZIJN ETHISCHE WEZENS, STELT SIMON BLACKBURN

'Normen geven ons de 'moetjes' die het sociale leven doordringen.'

Aan het *Trinity College* in Cambridge doceert een welbespraakte hoogleraar filosofie zijn studenten wat ethiek is en hoe we over ethiek denken. 'We'? Hij vertelt hoe hij erover denkt, en dat is lang niet altijd hetzelfde als de rest van de wereld. Dat maakt hem tot een eigenzinnige stem, maar eentje die wel verdraaid helder is. Hij maakt korte metten met onze eigen, soms te optimistische vooroordelen over onszelf. Klopt het beeld dat we van onszelf hebben, namelijk dat we morele wezens zijn?

Zijn denken en ideeën over ethiek heeft hij te boek gesteld in een uitgave met de eenvoudige titel *Ethics*. Dit is door Athenaeum-Polak & Van Gennep vertaald en uitgegeven als *Ethiek* in de serie 'Elementaire deeltjes (79)'. Uit deze vertaling komen onderstaande uitvoerige citaten, die als losse denkstoffen interessant zijn maar ook als geheel een kritisch antwoord geven op de vraag: wat bedoelen we eigenlijk met ethiek? Elk citaat geeft te denken over onszelf.

CITAAT 1

'Mensen zijn ethische wezen. Daarmee bedoel ik niet dat we ons van nature bijzonder goed gedragen, en ook niet dat we elkaar eindeloos vertellen wat we moeten doen. We beoordelen en evalueren, vergelijken en bewonderen, beweren en rechtvaardigen echter wel. We 'verkiezen' niet alleen bepaalde zaken uitsluitend voor onszelf, maar zien liever ook dat onze voorkeuren worden gedeeld. Als die voor ons belangrijk zijn, veranderen ze in eisen die we aan elkaar stellen. Gebeurtenissen beïnvloeden steeds weer ons verantwoordelijkheidsgevoel, onze schuld en onze schaamte en ons idee van onze eigen waarde en die van anderen. We hopen op een leven waarmee we een goede indruk maken op anderen en willen dat onze zwakke kanten verborgen en onkenbaar blijven. In drama, literatuur en poëzie worden steeds weer ideeën uitgewerkt over onze gedragsnormen en de consequenties daarvan. Dat gebeurt openlijk in goede kunst, maar het is helaas even onmiskenbaar aanwezig in de akelige hardnekkigheid van roddel en de populariteit van bekentenisshows en soapopera's.'

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 1

VOOR JEZELF

1. Herken jij je in dit portret van een 'ethisch wezen'?
2. Tegen welke zin ben je het felst gekant?
3. Roddel jij zelf wel eens? Wat doet dit met jezelf, dus: welk effect heeft roddelen over anderen op jou?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

4. Zullen we onze antwoorden op de eerste drie vragen met elkaar uitwisselen en bespreken?
5. Welke gebeurtenissen in of rondom ons team, hebben 'ons verantwoordelijkheidsgevoel, onze schuld en onze schaamte en ons idee van onze eigen waarde en die van anderen' sterk beïnvloed? Bouw voldoende rust in. Schuld en schaamte liggen niet voor op de tong - creëer een zorgvuldige, uitnodigende sfeer.
6. Welke 'zwakke kanten' houden we voor elkaar verborgen maar zouden we liever in een veilige setting wel met elkaar delen? Dit is een uitnodiging aan elkaar om kwetsbare kanten te delen. Is er voldoende veiligheid om dit te doen? Professionele gespreksleiding kan hier veel in betekenen.

CITAAT 2

'Het opschepperige 'I did it my way' in het gelijknamige lied is een van de meest absurde en misselijkmakende leugens die ooit de ronde hebben gedaan. Je deed het door te schuilen onder een enorme boog, of als we dat liever hebben, zittend bovenop een enorme piramide, handelend op een manier die alleen mogelijk was dankzij de samenwerking van ontelbare anderen en ontelbare generaties die je voorafgingen. Je sprak hun taal, at het voedsel dat zij ontdekten, profiteerde van de uitvindingen die zij deden, bereisde hun wegen, gebruikte hun geld, en werd beschermd door hun wetten.'

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 2

VOOR JEZELF

7. Hoe komt het dat jij doet wat je doet: omdat je kiest wat 'jouw weg' is of omdat je doet wat de cultuur en de omgeving waarin je opgroeide of waarin je nu functioneert, van jou verlangt?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

8. Op welke manier bouwt het team voort op wat mensen hiervóór hebben gepresteerd: trekken jullie de lijnen door of tekenen jullie nieuwe routes uit?

CITAAT 3

'We moeten stemmingen proberen te vermijden waarin alles loodzwaar wordt. Wie aan zo'n stemming leidt, kan mokkend aan de kant staan bij het feest, zoals Hamlet niets anders ziet dan de zinloosheid van de wereld, de schedel onder de huid. Het is triest als we zo worden, en waarschijnlijk hebben we meer behoefte aan een opkikker dan aan ruzie. Het enige goede argument is, zoals de beroemd geworden uitspraak van David Hume luidt, dat dit natuurlijk geen manier is om jezelf nuttig of aangenaam in de omgang te maken voor jezelf en voor anderen. Hamlet was bepaald geen aangename figuur, en het loopt dan ook niet goed met hem af.'[1]

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 4

VOOR JEZELF

9. Waar kikker jij meer van op: van een ruzie of van een feest?
10. Ben jij een 'aangename figuur' in de omgang met jezelf?

CITAAT 4

'(...) we kunnen nog steeds het doel van het maximaliseren van het algemeen welzijn wel waarderen. Dat is toekomstgericht, onpartijdig en egalitair: iedereen telt voor één, en niemand voor meer dan één. Het is een doel waarvan we graag zien dat mensen het hebben. Het inzicht is al heel oud: welwillendheid of ***jen*** *is de hoogste deugd van het confucianisme. En in publieke zaken heeft het een zeer respectabele geschiedenis. Het is een oude juridische stelregel dat* ***'sales populi suprème lex'****, dat de veiligheid van het volk de hoogste wet is. Als veiligheid het gevrijwaard zijn van een heleboel kwaden inhoudt, en als die veiligheid op haar beurt welzijn of geluk uitmaakt, dan zitten we dicht bij het utilitarisme.'*

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 4

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

11. Zorgen wij ervoor dat in ons werk en door ons werk 'veiligheid van het volk de hoogste wet' is? Of geven we een andere wet of wetmatigheid voorrang?
12. Zijn wij in onze dienstverlening, in onze communicatie en in onze uitvoeringswerkzaamheden 'welwillend'? Wat bedoelen we daar mee?
13. Welke deugd is voor ons 'de hoogste'?

CITAAT 5

'Ik denk dat we het achteloos omgaan met de waarheid en de neigingen die dat gedrag aanmoedigen in dezelfde categorie [als afvalverwerking] moeten plaatsen. Het verspreiden van verkeerde informatie is als het verspreiden van afval. Zo vervuil je de sociale wereld net zo goed. In zoverre het bijdraagt tot een algemene slordigheid van denken is het eigenlijk zelfs veel gevaarlijker en rampzaliger.'

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 5

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

14. Tot welk gesprek geeft dit citaat aanleiding? Welk woord of welk beeld *triggert* of ergert ons het meest? Zijn wij zorgvuldig in onze omgang met informatie?
15. Denken wij 'slordig'? Waaruit blijkt dat we dat niet of wel doen?

CITAAT 6

'(...) De ethiek kleurt het gehele leven van de mens, van geboorte tot dood. Ze kleurt de hele samenleving, op elk moment, ook al kunnen de specifieke tinten die ze aanneemt in de loop van de tijd veranderen. Als we optimistisch genoeg zijn, zouden we, met Martin Luther King, kunnen veronderstellen dat 'de weg van het morele universum lang is, maar naar rechtvaardigheid leidt'. Als we minder optimistisch zijn, zien we dat misschien niet. Hoe we ook gestemd zijn, we moeten erkennen dat we er allemaal, al is het maar in geringe mate, bij betrokken zijn. Als onze ethiek er slecht voorstaat, komt dat doordat wij dat zelf hebben gedaan.'

ONDERZOEKSVRAGEN BIJ CITAAT 6

VOOR JEZELF

16. Ben je het met Simon Blackburn eens, dat de ethiek er goed of slecht voorstaat doordat 'wij dat zelf gedaan hebben'?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

17. Wat is de staat van de ethiek van dit team? Hoe staat het ervoor? Wat moeten we (eerst) verder onderzoeken om deze vraag te kunnen beantwoorden?

BRONTEKST

- Simon Blackburn - *Ethiek (elementaire deeltjes 79).*
  Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep (2021)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Denkstof 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Susan Neiman - *Why Left is not Woke,* Van der Leeuwlezing 4 november 2022; 'Een voor allen, allen voor een', interview in *de Volkskrant*,12 oktober 2022
- Susan Neiman - *Morele helderheid. Goed en kwaad in de 21ste eeuw.* Amsterdam: Ambo (2008/2011)

MACHT EN MOED

- § 5.1 Een oproep tot autonomie
- § 6.1 Praktijken van mislukte autonomie
- § 6.4 Autonomie volgens Beate Rössler

1) Zie denkstof 'Hamlet: kloof tussen denken en doen' (Gijs Scholten van Aschat)

WEIFELACHTIGHEID

DENKSTOF

MORELE VOORUITGANG IS FEITELIJK NOODZAKELIJK, ZEGT MARKUS GABRIEL

'We lijken in een diepe waardencrisis te verkeren die onze democratie heeft geïnfecteerd'. Deze zin van Markus Gabriel uit de inleiding van zijn boek *Morele vooruitgang in duistere tijden* begint op een cliché te lijken. Want dergelijke zinnen zijn inmiddels niet van de lucht. De weekendbijlagen van onze dagbladen, de documentaires die achter het nieuws kijken en de boeken in de betere boekhandels staan er vol mee. Maar het boek dat Gabriel erover heeft geschreven is bepaald niet een cliché. Het is een moedige poging voorbij het actuele discours over waarden te denken. Moedig, omdat zijn poging op voorhand bijna niet kan slagen. Is het mogelijk in morele zin 'feiten' vast te stellen? Hij probeert het.

Markus Gabriel werd geboren in 1980 en was op 29-jarige leeftijd de jongste filosofieprofessor van Duitsland. Hij is hoogleraar in Bonn en verwierf gastdocentschappen in onder meer Berkeley, Rio de Janeiro, Aarhus, München, Lissabon, Parijs en Florence. Gabriel werd beroemd met zijn boek uit 2014 *Waarom de wereld niet bestaat*. Dat draait om het idee dat er oneindig veel perspectieven zijn waarmee mensen naar de wereld kijken. Elk perspectief heeft een eigen betekenis, een 'zinveld' noemt hij dat, en die verscheidenheid is belangrijker dan een (mislukte) poging alles op één manier te gaan zien. Maar dat leidt in zijn filosofie niet tot een doorgeslagen relativisme waarin alles even belangrijk zou zijn. In tegendeel: achter al die verscheidenheid schuilt misschien wel een alles overstijgende morele intuïtie. Zo nadert hij het idee van 'morele feiten'.

Gabriel wil weten of er 'universele waarden' zijn te vinden die voor de 21ste eeuw van groot belang zouden kunnen zijn. Hij wil een grondslag vinden voor alle ethiek. Is er een fundament waarop elke vorm van ethiek zich baseert of ongemerkt naar verwijst? Is er een overkoepelende thematiek die alle mensen van alle tijden uit alle culturen als waardevol (zouden kunnen) erkennen? Hij onderzoekt dus of er een soort moederethiek is waaruit alles kan worden verklaard. Want als er waarden zijn met universele zeggingskracht en met een historische relevantie die verdergaat dat onze tijd of deze eeuw, zouden we wellicht wereldwijd de morele krachten kunnen bundelen en kunnen gaan samenwerken aan een globale inspanning om het goede leven voor iedereen te bevorderen.

Gabriel windt er geen doekjes om waarom zo'n moreel project nodig is:

'Dat we in duistere tijden leven, wordt vooral gevoeld door de armsten van deze wereld, omdat ze vaak de meest elementaire zaken moeten ontberen. Terwijl bij ons de virologen samenwerken met politici en gezondheidsexperts om de verspreiding van het nieuwe coronavirus tegen te gaan, zijn de armsten - die niet alleen ver weg wonen, maar ook in onze vluchtelingenkampen - overgeleverd aan dat virus en aan talloze andere ziekten. Wij, de rijken, zijn hiervoor medeverantwoordelijk, al zijn we die verantwoordelijkheid in ons dagelijks leven uit het zicht verloren door de manier waarop we zakendoen en consumeren. We beseffen niet dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten, op dezelfde planeet.'

Hij houdt ons een morele spiegel voor als hij vervolgt met:

'De verduistering van de morele horizon heeft echter niet uitsluitend betrekking op de wereldhistorische en wereldeconomische ontwikkelingen van de laatste decennia die zoveel slachtoffers maakten in de arme landen. Ze heeft allang ook haar weg gevonden naar ons westerlingen, die zijn opgegroeid met de waardencanon van de democratische rechtsstaat, een rechtsstaat die er zonder de eerste verlichtingsgolf van de achttiende eeuw nooit zou zijn geweest. De coronapandemie heeft diepere systemische zwakten in onze gezondheidszorg blootgelegd en onthult bovendien morele tekortkomingen in de manier waarop we over elkaar denken.'

Voor Gabriel is het evident dat we - ondanks toegenomen wetenschappelijk inzicht, technisch kunnen en economische prestaties - beter moeten worden in gezamenlijke ethische projecten. Naast de vooruitgang op het gebied van kennis, economie en technologie zullen we er aan moeten geloven: er is óók en vooral morele vooruitgang nodig. Hij heeft besloten de volgende passage in zijn boek typografisch te accenturen, om te voorkomen dat we erover heen lezen:

'We kunnen het gevaar van nieuwe oorlogen als gevolg van het sterker wordend nationalisme en de klimaatcrisis die honderden miljoenen mensen bedreigt alleen tegemoet treden met morele vooruitgang. De mensheid zal zich nu moeten bezinnen op haar morele capaciteiten en erkennen dat alleen een wereldwijde samenwerking voorbij het egoïsme van natiestaten onze acceleratie in de richting van een afgrond van wereldhistorische omvang kan tegenhouden.'

We kunnen deze kritische spiegel en zelfs zijn hele boek niet goed begrijpen, als er onduidelijkheid zou zijn over het begrippenpaar dat in zijn pleidooi centraal staat: morele vooruitgang. Wat bedoelt hij hiermee? Terwijl hij een problematiek aansnijdt van ongekende omvang, diepgang en complexiteit, brengt hij de betekenis van dat begrippenpaar terug tot iets heel eenvoudigs.

'Morele vooruitgang houdt in dat we beter inzien wat we behoren te doen en wat we behoren te laten.'

Wat is hiervoor nodig? Kennis, stelt Gabriel. Het komt er 'over het algemeen op neer dat we morele feiten die we gedeeltelijk uit het oog verloren zijn weer onder de aandacht brengen'. Het verband tussen morele vooruitgang en betere kennis van feiten is de crux in zijn redenering én in zijn onderzoek naar 'universele waarden voor de 21ste eeuw'.

Dat brengt ons eigen denken onmiddellijk in moeilijkheden. Wij zijn geneigd ethiek op te vatten als een manier om te verkennen wat goed of fout is waarbij, in huis- tuin- en keukentaal, de waarheid in het midden ligt en er geen wet van meden en perzen is die bepaalt wat in ethische zin waar is of gewoonweg niet klopt. In deze manier van denken gaan we ervan uit dat ethiek een permanente dialoog nodig heeft tussen mensen die moeten samen werken of samen leven. In die dialoog vinden ze *modus operandi*, manieren om er samen uit te komen, om projecten te realiseren en synergie te bereiken.

Gabriel doet iets fundamenteel anders. Hij probeert het gesprek over ethiek te ontstijgen door onderzoek te doen naar 'morele feiten'. Deze twee begrippen in één paar verenigd, doet ons de wenkbrauwen fronsen. Moreel hoort bij het domein van de (persoonlijke, intuïtieve) twist, de subjectieve voorkeur, het permanente gesprek. Feiten horen daarentegen bij het domein van de methodische (wetenschappelijke) vooruitgang, de objectieve bewijsvoering en de wetmatige dialectiek. Bestaan er dan wel 'morele feiten'?

Gabriël zet zijn betoog in drie *denkstappen* en drie *kernbeweringen* uiteen.

Denkstap 1: Feiten bestaan

Allereerst keert hij zich tegen wetenschappers als Bruno Latour en politici als Donald Trump die, zo stelt hij, feiten negeren door ze af te doen als interpretaties of groepsgebonden perspectieven. Ze bedienen zich van doorgeslagen relativisme en prediken 'postmoderne onzin'.

'Wat we behoren te doen of laten heeft te maken met de aard van de werkelijkheid, met de feiten. Welke maatregelen geschikt zijn om de uitstoot van schadelijke stoffen te verminderen, hoe we ziekten moeten diagnosticeren en genezen, hoe de middelen eerlijk kunnen worden verdeeld, welke vormen van expressie moeten worden aangemerkt als psychologisch geweld, hoe we seksuele intimidatie en andere vormen van genderdiscriminatie die gaan over macht en geweld kunnen overwinnen, hoe we euthanasie moeten reguleren - het zijn stuk voor stuk morele en juridische vragen die we alleen kunnen beantwoorden als we de werkelijkheid onder ogen zien.'

'Zonder kennis van de werkelijkheid kunnen we geen zinvolle antwoorden formuleren op dringende morele vragen. Dat weten we allemaal uit eigen ervaring: wie te lang de feiten negeert en de realiteit uit de weg gaat, raakt steeds ernstiger verstrikt in een crisis. Op een gegeven moment moeten we de feiten onder ogen zien en ons afvragen **wie we zijn** *en wie* **we willen zijn**.'

Denkstap 2: Realisme moet

De tweede denkstap die Gabriel maakt is dat grote theoretische discussies over wereldproblemen en gevechten over ethiek en moraliteit, niet mogen loszingen van het leven dat we concreet en dagelijks leiden. We zien tweestrijd en tegenstrijdigheden en dit is geen neutrale waarneming. Er schuilt gevaar in deze spanningen. De vraag of we daar iets tegenover moeten stellen, is daarom in zijn ogen geen vraag: dat is een feit. De gevaren die samenhangen met de grote wereldwijde spanningen, kwesties en conflicten, zijn te groot om ze niet te verbinden aan wat we zelf, concreet en dagelijks doen.

'De vraag of we morele vooruitgang kunnen boeken die nodig is om de potentieel gevaarlijke wetenschappelijke en technologische vooruitgang in de juiste richting om te buigen, moet om te beginnen worden gesteld in ons dagelijks leven. (...) We zijn allen geroepen om op elk moment van ons leven het goede te doen om de omvang van het kwaad en verwoesting te verminderen. Verantwoordelijk handelen is niet alleen iets voor 'daarbuiten' of 'daarboven', voor invloedrijke politici, in de media en het bedrijfsleven, maar wordt van elk van ons gevraagd.'

En het punt is, dat we ons onvoldoende realiseren dat we voortdurend morele keuzes maken.

'Elk van ons neemt moreel geladen beslissingen door zijn consumptiegedrag en houding ten opzichte van andere mensen, maar daaraan zijn we gewend geraakt, zodat ze ons niet meer zo zwaar lijken.'

Gabriel plaatst zijn boek over morele vooruitgang in lijn met zijn eerdere boeken en typeert zijn hele denken als 'een nieuw moreel realisme'. Binnen de filosofie wordt deze denklijn van Gabriel inmiddels een filosofische stroming genoemd, omdat hij iets 'eigens' op gang heeft gebracht en taal geeft aan mensen die zich willen teweerstellen tegen het relativisme van andere mensen die niet meer geloven in rationeel denken en handelen. Zo begrijpen we al beter waarom hij werkt met het begrippenpaar 'morele feiten', omdat niet alles relatief is en bepaalde morele inzichten als harde feiten hun werk kunnen doen. Als onrechtvaardigheden evident zijn geworden, moeten we ze behandelen als morele feiten waarover in feite niet meer valt te discussiëren.

Denkstap 3: Rationeel handelen

In de derde denkstap grijpt Gabriel dan ook terug op het basisprincipe van de verlichting, namelijk dat de menselijke rede - of het redelijke denken of het gezonde verstand - het goede kan bevorderen. Het kernidee van de verlichting vat hij zo samen: 'Met behulp van de rede kunnen we *samen* bepalen wat we behoren te doen en laten.'

Hij zet daarom het redelijke denken in als middel tégen een doorgeslagen pluralisme, relativisme en nihilisme. Dit zijn drie verschijningsvormen van een losgeslagen moraal die geen houvast meer kan vinden en dus ook geen richting meer geeft. Zijn 'nieuw moreel realisme' is daarom ook te begrijpen als een 'update' van de verlichting, zoals het dat zelf noemt. Deze update is nodig

'om immuun te worden voor een denkrichting die ons wil wijsmaken dat op morele vragen geen universeel aanvaardbare antwoorden mogelijk zijn die iedereen recht doen, en dat alles dus uiteindelijk wordt bepaald door het recht van de sterkste.'

Op grond van het redelijke denken wil Gabriel een 'radicale onverdraagzaamheid' ontwikkelen tegenover iedereen 'die tot doel heeft de grondslagen van de democratische rechtsstaat met alle beschikbare middelen (inclusief geweld tegen onschuldige mensen) te ondermijnen'. Die ondermijning 'hoeven we niet te toleren', we kunnen er iets tegen doen. En dat móeten we ook, omdat we wereldwijd samen voor grote opgaven staan. Gabriel beweert niet dat deze denkwijze de dominante morele stroming zal worden, wereldwijd, maar wel dat er goede redenen zijn om voor deze benadering op te komen en te hopen dat ze dominant zal worden. Hij ziet geen betere uitweg voor de grote problemen die ons bezighouden, waarmee zijn benadering min of meer een 'moreel feit' zou kunnen zijn. Het is natuurlijk de vraag of hij dit goed ziet.

'Dit boek is dan ook gericht aan diegenen die zich **op rationele wijze**, *dus niet alleen gedreven door hun persoonlijke mening, willen bezighouden met de vraag of er morele feiten en morele vooruitgang mogelijk zijn in duistere tijden en hoe we kunnen komen tot een waardensysteem voor de eenentwintigste eeuw, gebaseerd op universele waarden.'*

Zijn project is in feite ook een democratisch project. Want er is een direct verband tussen zijn ideeën en het functioneren van de democratie, zo stelt hij:

'Het doel van een democratisch debat is de waarheid aan het licht te brengen door naar de argumentatie te luisteren.'

In het luisteren zit de lotsverbondenheid opgesloten die een kenmerk is van het menselijk bestaan - omdat we allemaal 'in hetzelfde schuitje zitten' op 'één planeet'. En in 'de argumentatie' zit het punt ingebouwd dat we de subjectiviteit ontstijgen door argumenten te ontwikkelen die op de rede gebaseerd zijn. Opnieuw is hier de waarheid geen relatief begrip maar een universele grondslag voor een vitale coëxistentie van alle mensen. Het lijkt erop dat Gabriel wil duidelijk maken dat de democratische rechtsstaat op zichzelf al een 'moreel feit' is, een staatsvorm die het goede leven wil bereiken en daarom boven de discussie van goed en fout is verheven.

Als we zijn filosofie afpellen stuiten we op drie kernbeweringen. Hij noemt ze zelf 'kernthesen' die hij kort en krachtig typeert met 'moreel realisme', 'humanisme' en 'universalisme'. Hij definieert deze begrippen als volgt.

Kernbewering 1: moreel realisme

'Er bestaan morele feiten die onafhankelijk zijn van onze privé- en groepsopvattingen. Deze bestaan in objectieve zin.'

Kernbewering 2: humanisme

'De objectief bestaande morele feiten kunnen door ons in hun essentie worden gekend, wat betekent dat ze afhankelijk zijn van de geest. Ze zijn gericht op mensen en vormen een moreel kompas bij de bepaling van wat we behoren te doen, mogen doen of behoren te voorkomen. Ze zijn in hun essentie duidelijk, maar worden in duistere tijden versluierd door ideologie, propaganda, manipulatie en psychologische mechanismen.'

Kernbewering 3: universalisme

'De objectief bestaande morele feiten golden en gelden in alle tijden waarin de mens heeft bestaan, bestaat en zal bestaan. Ze zijn onafhankelijk van cultuur, politieke overtuiging, religie, geslacht, afkomst, uiterlijk en leeftijd, en daarom universeel. Morele feiten discrimineren niet.'

Het hele boek is een krachtige redenering om in te zien dat het lot van alle mensen samenhangt met ons eigen lot, en dat deze werkelijkheid een aanspraak maakt op gedeelde morele inzichten waarvoor we de handen ineen kunnen slaan. Zo is het boek tegelijk ook een kritische evaluatie van een groeiende economie en toenemende technologische invloeden die de verschillen tussen arm en rijk immoreel groot hebben gemaakt en die een immorele aanslag doen op de natuur en de dieren, op de planeet als geheel. Weliswaar kennen alleen mensen morele feiten, maar dat ontslaat ze niet van de plicht ook dieren en de natuur te respecteren op wat ze zijn en wat ze eventueel ook voor mensen kunnen betekenen - en wij voor de dieren.

Deze immorele aanslagen op de planeet en de onverantwoorde kloof tussen arm en rijk zijn strijdig met wat Gabriel de humanistische idealen noemt, idealen die

volgens hem niet gebonden zijn aan een bepaald continent of een bepaalde cultuur. Ze duiken overal en altijd op, weliswaar in verschillende gedaanten - zoals in religieuze systemen of culturele gewoonten - maar ze zijn gegrond in universele waarden als respect voor de natuur en medemenselijkheid ten opzichte van elkaar. Schaamte, aandacht, erkenning zijn daar voorbeelden van. Dergelijke universele morele intuïties binden ons en verbinden ons in onze menselijke lotgevallen.

Zo is het logisch dat Gabriel het doel dat hij met boek voor ogen heeft, tenslotte als volgt omschrijft:

'Voorlopig is mijn doel bereikt als u hebt ingezien dat morele vooruitgang mogelijk is in duistere tijden en dat er objectief bestaande morele feiten zijn die op ons als mensen zijn gezicht en die niet kunnen en hoeven te worden gerechtvaardigd door de evolutie, God of de universele menselijke rede. De ethiek heeft geen externe rechtvaardiging nodig. Er blijft niets van haar aanspraken over als men niet erkent dat rationeel, systematisch, **open-ended** *en feilbaar redeneren de beste manier is om informatie te verkrijgen over wat we op ethische gronden wel of niet zouden moeten doen. Deze praktijk van reflectie is gebaseerd op duizend jaren geschiedenis en begint op het Europese continent met de oude Grieken, maar is van toepassing op alle culturen en heeft zich ook ontvouwd in de verweven geschiedenissen van andere delen van de mensheid.'*

In de epiloog van *Morele vooruitgang in duistere tijden* vat Gabriel het waarom van zijn onderneming in enkele zinnen samen.

'Het doel en de zin van het menselijk leven is het goede leven. Het goede leven bestaat eruit dat wij onszelf tot verantwoordelijk handelende personen maken in het rijk van de doelen, en dat wij onszelf beschouwen als levende wezens die in staat zijn tot een hogere, universele moraal.'

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Kunnen er 'morele feiten' zijn waar in feite niemand omheen kan?
2. Is het belangrijk en waardevol om van morele feiten te kunnen spreken, of juist niet?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Kunnen en willen wij voor ons eigen werk vaststellen wat 'morele feiten' zijn?
4. Kent ons werk een morele ondergrens en zouden we die kunnen bepalen?
5. Is het belangrijk over ethische principes niet (al te) relativerend te spreken?

BRONTEKST

- Markus Gabriel - *Morele vooruitgang in duistere tijden. Universele waarden voor de 21ste eeuw.* Amsterdam: Boom (2021).

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Habermas over democratie'
- Denkstof 'Ethiek en haar valkuilen (Paul van Tongeren)'
- Bouwmateriaal 'Morele zelfzorg en 'iemand zijn', volgens Joep Dohmen'
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Susan Neiman - *Why Left is not Woke*, Van der Leeuwlezing 4 november 2022; 'Een voor allen, allen voor een', interview in *de Volkskrant 12 oktober 2022*
- Susan Neiman - *Morele helderheid. Goed en kwaad in de 21ste eeuw.* Amsterdam: Ambo (2008/2011)
- Charles Taylor - *Bronnen van het zelf.* Rotterdam: Lemniscaat (2009).
- Immanuel Kant - *Kritiek van de zuivere rede.* Amsterdam: Boom (2004).
- Immanuel Kant - *Wat is verlichting? En andere filosofische geschriften.* Amsterdam: Boom (2021)
- Jürgen Habermas - *Over democratie.* Amsterdam: Boom Klassiek (2020)

MACHT EN MOED

- pagina's 153-154 Moreel leiderschap (Alex Brenninkmeijer)
- § 4.4 In de praktijk gaat het mis: een oproep
- pagina's 269-288 Intermezzo: ethiek dichtbij
- pagina's 367-376 Bronnen van het zelf, Ethiek van het sociaal verband, Drie ontaardingen van het moderne individu (Charles Taylor)

3

WERKPAKKET

DIALOOG & TEGENSPRAAK

SOCRATISCHE GESPREKKEN

GRONDPRINCIPES

GOEDE GESPREKKEN

TEGENSPRAAKTECHNIEKEN

'Eerst als we erover spreken, vermenselijken wij zowel wat zich in de wereld als wat zich in ons innerlijk afspeelt, en door dit spreken leren we menselijk te zijn.'
Hannah Arendt

Hannah Arendt spreekt

'Als we nu opnieuw onze aandacht richten op de verhouding tussen filosofie en politiek, dan is het duidelijk dat de kunst van het kritische denken altijd politieke implicaties heeft, en in het geval van Socrates de zwaarste. In tegenstelling tot het dogmatische denken, dat inderdaad nieuwe en 'gevaarlijke' overtuigingen kan verspreiden (…) en evenzeer in tegenstelling tot het speculatieve denken, dat zelden iemand verontrust, is het kritische denken in beginsel anti-autoritair. En het ergste, in de ogen van de autoriteiten, is dat je het kritische denken niet kan pakken of vastgrijpen. (…) Het probleem met kritisch denkende mensen is dat ze 'om het even waar ze hun oog op laten valen, de pijlers van de bekendste waarheden aan het wankelen brengen' (Lessing).'

(In: Over de politieke filosofie van Kant, uit: Oordelen.)

---

*'Wat Plato later noemde **dialegesthai,** noemde Socrates zelf nog **maieutiek** of verloskunde: hij wou anderen helpen bij het baren van wat zij zelf hoe dan ook dachten, om de waarheid in hun **doxa** te vinden. De betekenis van deze methode lag in een tweevoudige overtuiging: ieder mens heeft zijn eigen **doxa**, zijn eigen openheid op de wereld, en Socrates moet daarom altijd beginnen met vragen; hij kan niet op voorhand weten welk soort van **dokeimoi**, van het-lijkt-mij-toe, de ander bezit. Hij moet zich vergewissen van de positie van de ander in de gemeenschappelijke wereld. (…) Socrates wilde deze waarheid, die iedereen potentieel bezit, naar buiten brengen. Als we trouw blijven aan zijn eigen metafoor van de verloskunst, mogen we zeggen: Socrates wilde de stad waarheidlievender maken, door de waarheid van elke burger ter wereld te brengen. De methode om dit te doen is het **dialegesthai**, iets doorpraten. (…) Voor Socrates was de maieutiek een politieke activiteit, een geven en nemen, fundamenteel op basis van een strikte gelijkheid: de vruchten van deze maieutiek konden niet gemeten worden aan het al dan niet bereiken van deze of gene algemene waarheid als resultaat. Dat Plato's vroege dialogen vaak weifelend, zonder resultaat eindigen, ligt dus duidelijk nog helemaal in de lijn van de socratische traditie. Het feit iets doorgepraat te hebben, over iets gesproken te hebben - de **doxa** van een of andere burger -, leek al meer dan resultaat genoeg.'*

(In: Filosofie en politiek, uit: Politiek in donkere tijden.)

'Handelen zonder spreken zou geen handelen meer zijn, omdat er geen handelende persoon meer zou zijn, want de handelende persoon, de verrichter van daden, is alleen maar een mogelijkheid als hij tegelijkertijd de spreker van woorden is. De handeling die hij begint, wordt als een menselijk handelen geopenbaard in het woord, en ofschoon zijn daad ook zonder de begeleiding van woorden kan worden waargenomen in haar naakte fysieke verschijningsvorm, tot iets zinnigs wordt ze eerst door het gesproken woord, waarin hij zich kenbaar maakt als handelende persoon en aankondigt wat hij doet, heeft gedaan en nog van plan is te doen.'

(In: Vita Activa / De menselijke conditie.)

'Ik moet mijzelf dulden, en nergens komt het ik-met-mijzelf klaarder voor de dag dan in het zuivere denken, dat altijd een dialoog is tussen de twee die ik ben (...): het is immers het gezelschap met anderen dat mij uit de denkende dialoog terugroept en mij opnieuw één maakt - één afzonderlijk, uniek menselijk wezen, sprekend met slechts één stem en als zodanig herkenbaar door alle anderen.'

(In: Filosofie en politiek, uit: Politiek in donkere tijden.)

'Het kritische denken is niet alleen van toepassing op doctrines en concepten die we van anderen overnemen, of op de vooroordelen en tradities die we overerven; we leren de kunst van het kritische denken vooral door ons eigen denken aan kritische normen te onderwerpen. En deze kunst kunnen we niet eigen maken zonder in de openbaarheid te treden, zonder de toetsing die ligt in het contact met het denken van anderen.'

(In: Over de politieke filosofie van Kant, uit: Oordelen.)

Toon Tellegen verhaalt
van de hommel en de honingtwist

‘Deze honing is heerlijk,’ zei de mier.
‘Deze honing is afschuwelijk,’ zei de hommel.
Zij zaten aan een lange tafel tussen de andere dieren. Er was iemand jarig, iemand anders had net een toespraak gehouden en nu mochten ze eindelijk gaan eten.
De mier nam nog een hapje en zei: ‘Je hebt gelijk, deze honing is afschuwelijk.’
De hommel nam ook nog een hapje en zei: ‘Nee, jij hebt gelijk. Deze honing is heerlijk.’
‘Onzin,’ zei de mier. ‘Ik heb helemaal geen gelijk. Jij hebt gelijk.’
‘Helemaal niet,’ zei de hommel. ‘Jij hebt gelijk. Ik heb absoluut, hoe dan ook, hoegenaamd geen gelijk.’
‘Dat zou je wel willen, hè,’ zei de mier. ‘Maar zo makkelijk gaat dat niet. Jij - hebt - gelijk.’
De hommel vloog op en gaf de mier een duw en riep: ‘Jij hebt gelijk. Zo!’
De mier krabbelde overeind en trok de hommel aan een vleugel. De hommel draaide een voelspriet van de mier om en de mier greep de hommel om zijn middel en kneep zo hard als hij kon.
‘Au,’ gilden zij allebei. ‘Maar jij hebt toch gelijk.’
De hommel kon nog net het tafelkleed vastpakken, zodat de beer, de karper, de lijster en andere aanwezigen hun lekkernijen plotseling in beweging zagen komen en met het tafelkleed aan het eind van de tafel op de grond zagen vallen.
De mier raakte buiten adem en schreeuwde schor en met tussenpozen: ‘Ik... heb... geen... gelijk...’
‘Jawel,’ gonsde de hommel wild en duwde de mier met een uiterste krachtsinspanning onder de tafel.
‘Gezellig feest,’ mopperde de beer die alleen zijn lepel had kunnen redden, terwijl de karper teleurgesteld naar het lege water om hem heen keek.
Onder de tafel zetten de hommel en de mier hun gevecht voort. Geen van beide wilden zij hun gelijk erkennen, hoeveel benen ook uit hun kom raakten en hoeveel stuifmeel ook uit hun rug getimmerd werd.
De andere dieren gingen somber en hongerig naar huis. De heerlijkste etensresten lagen kris kras door elkaar op de grond en niemand wist er meer wie er wat vierde.

Laat in de nacht waren de mier en de hommel uitgeput en lagen zij naast elkaar op de grond. Met een laatste krachtinspanning sloeg de hommel toen een vleugel over de mier heen.
'Je zult het wel koud hebben,' zei de hommel.
'Nee, heel warm!', zei de mier, die vuurrood zag.
'Je hebt gelijk,' zei de hommel, maar hij liet zijn vleugel liggen.
De mier zei niets meer en sloeg zijn enige nog ongeschonden arm om de hommel heen. Hij wachtte tot de hommel sliep. Toen zei hij heel zachtjes, terwijl hij even rilde: 'Jij ook.'

Uit:
Toon Tellegen - ***Misschien wisten zij alles. 313 verhalen over de eekhoorn en de andere dieren****.*
Amsterdam: Querido (2001).

DENKSTOF

KORTE GESCHIEDENIS VAN HET SOCRATISCH GESPREK

Jos Delnoij

Het lijkt misschien een ver-van-mijn-bed-show, om in deze tijd terug te grijpen op een antieke filosoof van ruim tweeduizend jaar geleden. Het goede nieuws is: de gespreksvormen die in dit praktijkboek besproken worden onder de noemer 'socratisch gesprek' dragen dan wel de naam van de oude Griekse filosoof Socrates, maar zijn in de loop van de afgelopen eeuwen verder ontwikkeld, met name in Nederland. Hier vind je een beknopte historische achtergrond.

De filosoof Socrates. Het socratisch gesprek is vernoemd naar Socrates, die leefde drie eeuwen voor Christus. Zijn 'leerling' Plato is degene die de dialogen die hij gevoerd zou hebben, heeft opgeschreven. De setting van die dialogen - tweegesprekken - was bijvoorbeeld een drankgelag in de avond met aantrekkelijke fluitspelers en wijn, of een wandeling in het zonnetje langs de rivier, of de gevangenis waar Socrates uiteindelijk de gifbeker moest drinken 'omdat hij de jeugd teveel zou ophitsen tegen de staat'. Nogal anders dan een vergaderzaaltje op de zevende verdieping van een ministerie.

Socrates ging het gesprek aan met iemand die ergens verstand van zou hebben, bijvoorbeeld een generaal, en probeerde door vragen te stellen samen tot nieuwe inzichten te komen. Zo'n gesprek eindigde bijna nooit met een helder, sluitend antwoord waar de gesprekspartners het over eens waren. Socrates stelde zich analytisch op als vragensteller en zijn gesprekspartner moest vaak bekennen dat hij eigenlijk niet zo overtuigd was van zijn eigen kennis, als hij van te voren had gedacht. Een gevleugelde uitspraak van Socrates was dan ook: ken jezelf! En accepteer dat je niet alles zeker kunt weten.

Even een zijstapje

Wat is de betekenis van deze oude Griek voor ambtenaren van nu? Het lijkt belangrijker dan ooit, om ons kritisch op te stellen ten opzichte van het topmanagement en het politiek bestuur. Dit is niet nieuw. Denk aan de rollen die ambtenaren in de Tweede Wereldoorlog hebben gespeeld bij het openen van het bevolkingsregister ten

tijde van de Jodenvervolging, of juist bij het in brand steken daarvan, en het vraagt weinig verbeeldingskracht om het belang te beseffen van onafhankelijk, kritisch denken (en ethisch juist handelen) van individuele ambtenaren.

Maar wat betekent 'kritisch' eigenlijk? Dit begrip stamt uit het oud-Grieks en wil zoveel zeggen als: 'onderscheidend'. De eerste betekenis is dus niet persé negatief oordelen of 'kritiek leveren', maar eerder onderscheid makend, zaken uit elkaar rafelen, het onderscheid proberen te begrijpen tussen verschillende aspecten van iets.

Als je kritische tegenspraak geeft, dan kun je dat opvatten als goed ambtenaarschap: je biedt je leidinggevende of je bewindspersoon (extra) analyse en argumenten in een zaak. De term 'tegenspraak', zoals geijkt in het boek *Macht en Moed*, is hier dan ook op zijn plaats. Bronnen van kritische geluiden kunnen bestaan in eerdere ervaringen met het item dat ter discussie staat, of een sterk gevoel dat er iets niet klopt, in je persoonlijke mening óf in een zorgvuldig doordachte mening gebaseerd op argumenten.

Er zijn meerdere filosofen die richtlijnen voor een goed gesprek hebben gegeven.

De filosoof Kant. Eén van de drie gespreksregels volgens de filosoof Emanuel Kant (1724-1804) is: denk in overeenstemming met jezelf. Let op: het devies is: *denk!* Je kunt dit devies lezen als: sla geen denkwegen in waar je je totaal niet in kunt vinden. Je kunt dit ook lezen als: speel geen advocaat van de duivel, wend geen twijfel voor in een gesprek, maar blijf bij wat je zelf denkt. De andere twee gespreksregels die Kant voorstelde, zijn: denk zélf na, en verplaats je in de ander.

'Denk zelf na' betekent dat je de raderen in je eigen hoofd moet laten werken en niet moet papegaaien wat iemand anders zegt; het betekent dat je met doorzettingsvermogen en geduld je hersenen moet laten werken. Dit is overigens niet voor iedereen weggelegd: er eens goed voor gaan zitten om een vraag gezamenlijk uit te pluizen. Daarover later meer.

De filosoof Nelson. De basis voor het moderne socratische gesprek - als groepsgesprek - is gelegd begin vorige eeuw door Leonard Nelson (1882-1927). Deze Duitse pedagoog-filosoof wilde jonge mensen opvoeden tot mondigheid. Burgers moesten, in samenspraak met anderen, een kritisch tegengeluid kunnen laten horen wanneer de sterke overheid (ambtenaren en politiek) de staatsmacht niet goed zou gebruiken. Een socratisch gesprek bij Nelson was dus niet langer een één-op-één onderzoeksgesprek met een deskundige en een ondervrager, maar een groepsgesprek. Samen met Mina Specht richtte hij een school op voor jongeren, *Die Walkemühle*. In de Tweede Wereldoorlog zijn veel aanhangers van Nelson gevlucht naar met name Denemarken en Engeland, waar we nog steeds collega's vinden in de traditie van Nelsons socratisch gesprek.

Heckmann, één van de meedenkers van Nelson, vond dat er meer structuur in de gesprekken moest komen en introduceerde het onderscheid tussen *zaakgesprek* en het *metagesprek*. Alle bijdragen die betrekking hebben op de inhoud van de zaak die op het spel staat, noem je bijdragen aan het zaakgesprek. Uitspraken of vragen die betrekking hebben op aspecten die het onderzoek verstoren (zoals onderlinge verhoudingen, de rol van de gespreksleider enzovoort) zijn bijdragen aan het metagesprek. In de Duitse variant wordt er standaard tijd vrij gehouden om deze relevante ruis te bespreken en daar met elkaar een richting in te kiezen. Het socratisch gesprek bij Nelson was eveneens bijna nooit 'af'. Het was vooral gericht op 'samen een leven-lang leren', zou je tegenwoordig zeggen.

Hoe heeft het socratisch gesprek in Nederland kunnen wortel schieten? In de tweede helft van de vorige eeuw togen de filosofen Pieter Mostert en Karel van der Leeuw voor een conferentie over kinderfilosofie naar Duitsland. Kinderfilosofie was toen een nieuw verschijnsel in West-Europa. In Duitsland kwamen zij in aanraking met de PPA, de *Philosophisch Politische Akademie*. De PPA organiseerde en begeleidde socratische gesprekken in de traditie van Nelson (en doet dat overigens nog steeds). In de ochtend, tot vroeg in de middag, werd gewerkt aan het onderzoek; in de namiddag was er vaak een sociale activiteit, of was men vrij voor ontspanning; en de avond werd besteed aan een culturele activiteit. De onderwerpen in de socratische onderzoeksgesprekken variëren van wiskundige thema's en maatschappelijke thema's tot vragen over vriendschap, tolerantie of gelijkheid.

De filosoof Kessels. De grote motor en inspirator van het socratisch gesprek in Nederland is denker en organisatiefilosoof Jos Kessels. Hij publiceerde onder andere *Socrates op de markt* en werkte voor overheid en bedrijfsleven, aanvankelijk veel in het bankwezen. Kessels bracht, naast *zaakniveau* en *metaniveau*, een derde onderscheid aan: het *strategieniveau*. Daarin bespreek je met elkaar de voortgang van een gesprek, vragen als: doen we eerst een rondje, of kan de inbrenger van de casus eerst de situatie nog eens toelichten? Daarbij heeft Kessels 'de zandloper' geïntroduceerd als mogelijk gespreksmodel. Dit zandlopermodel kan dienen als analyse achteraf, maar ook als houvast voor de (logische) volgorde van onderzoeksfases in een gesprek. Meer recent zijn in deze lijn de Ruit en het Kralenspel (Eidoskoop) ontwikkeld, waarin het zelfonderzoek bij de gesprekspartners aan de hand van 'goden en monsters' vorm wordt gegeven. Ze zijn als gespreksmethoden in dit praktijkboek opgenomen.

ISVW: de Internationale School Voor Wijsbegeerte in Leusden. In de jaren negentig was een groep filosofen doende om met elkaar het socratisch gesprek verder te ontwikkelen en te begeleiden met groepen geïnteresseerden van uiteenlopende pluimage.

Iedereen kon tegen betaling[1] deelnemen aan een socratisch gesprek van een lang weekend of een midweek in Leusden, bij het conferentieoord ISVW. De Nederlandse aanpak, in vergelijking met die van onze Duitse buren, betrof meer uren werken aan het onderzoek, minder vrije uren. Maar er werd altijd gezorgd dat er ruimte was voor sociale en culturele activiteiten: muziek, maaltijd, wandelingen. Een lezenswaardige bundel geschreven door deze gespreksleiders van het eerste uur, *De socratische methode*, biedt verdieping voor degenen die hierin geïnteresseerd zijn.

Wij ambtenaren. En nu is de tijd aangebroken, dat er een groeiende groep ambtenaren bij Nederlandse ministeries en uitvoeringsorganisaties 'de socratische methode' gebruikt om met elkaar de tijd te nemen bij het onderzoeken van belangrijke fundamentele vragen waar wij tegenaan lopen. Ik zeg 'wij': dit is immers een overheidspublicatie, door en voor ambtenaren. Onder de bezielende inspiratie van het programma *Dialoog & Ethiek* is er momenteel een netwerk aan het ontstaan onder ons, ambtenaren; een netwerk van collega's die de relevantie erkennen van het samen onderzoeken van belangrijke thema's. Wij zijn het immers aan onze stand verplicht om serieus te proberen vooraf zorgvuldig na te denken over wat wij doen, laten, adviseren en beslissen. Een van de methoden *('methode' stamt uit het Grieks en betekent zoveel als 'de weg waarlangs')* om zorgvuldig te onderzoeken wat we aan het doen zijn als overheid, is de socratische weg.

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Is het voor jouw oordeel of waardering, van belang dat de 'socratische dialoog' geen moderne trend is maar voortkomt uit een lange, gedenkwaardige traditie?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

2. Past het socratisch gesprek bij de taak die wij als ambtenaren hebben binnen de Nederlandse democratische rechtsstaat? Welke elementen uit de traditie van de overheid sluiten aan bij de traditie van de socratische dialoog?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Gesprekshouding: het allerbelangrijkst' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm' (Jos Kessels)
- Praktijkwijzer 'Ruit, socratisch alternatief bij weinig tijd' (Jan Ewout Ruiter)

- Bouwmateriaal ‘Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken’
- Praktijkwijzer ‘Eidoskoop: kijken naar ideeën’ (Jos Kessels)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij, Wieger van Dalen (red.). *Het socratisch gesprek.* Budel: Damon (2003)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Amsterdam: Boom (2002)
- Leonard Nelson - *De socratische methode. Inleiding en redactie Jos Kessels.* Amsterdam: Boom (1994).

MACHT EN MOED

- pagina’s 394-399 (Socrates en Aristoteles in Athene, Nelson in Duitsland, Kessels in Nederland)
- pagina’s 402-404 Vrije gesprekken
- § 6.11 Een voorstel: dialoog en ethiek

1) Geld vragen voor een socratisch gesprek was trouwens een gruwel in de ogen van de Duitse collega’s destijds.

PRAKTIJKWIJZER

VIJF AANWIJZINGEN VOOR EEN VOLLEDIG SOCRATISCH ONDERZOEK

Jos Delnoij

Het moment dat een ministerie, een directoraat of directie met nieuwe kernwaarden gaat werken, kan een goede gelegenheid zijn om onder medewerkers een socratisch gesprek te voeren over de vraag op welke manier die kernwaarden met de werkpraktijk verbonden zijn.

Enkele andere goede redenen om een dergelijk onderzoek in het eigen team aan te gaan, zijn: je vormt een nieuw team, of de samenwerking wordt wat sleets, of er komt een nieuwe structuur, of er ligt een nieuwe taak voor het team. Maar ook zonder directe aanleiding kan het voor een team de moeite lonen een vraag te onderzoeken als 'Wat is klantvriendelijkheid?', of 'Wat betekent bescherming tegen benadering (door criminelen)?' of 'Waarin bestaat goede samenwerking (in ons team)?'. Aan de hand van zelf ervaren situaties, van bijvoorbeeld goede samenwerking, kun je gezamenlijke inzichten vinden over hoe je als collega's graag met elkaar samenwerkt.

Wanneer je je afvraagt waarin goede samenwerking bestaat terwijl die juist ontbreekt of wanneer men elkaar of de teamleider niet vertrouwt, dan staat het team eerst iets anders te doen. Er moet namelijk eerst een goede basis zijn om met elkaar oprechte gesprekskracht te kunnen ontwikkelen in een sfeer van vertrouwen. In een socratisch gesprek moet je respectvol zijn en open kunnen staan voor elkaar (welwillendheid).

Een volwaardig socratisch onderzoek kost tijd.Het kan zo maar een dag in beslag nemen. Twee maal een dagdeel kan ook effectief zijn, vooral voor teams die niet gewend zijn lang in een lokaal te zitten of staan. Het gesprek kent vijf fasen waarbij de eerste twee fasen gecombineerd kunnen worden en deels ook als voorbereiding voorafgaand aan het socratisch gesprek uitgezocht kunnen worden. We gebruiken hieronder steeds 'samenwerking' als voorbeeld, maar elk ander thema dat voor de groep relevant is kan hier worden onderzocht.[1]

1. Een gedeelde vraag en 2. concrete voorbeelden

Een socratisch onderzoek heeft de volgende structuur: in de eerste fase verken je of de deelnemers dezelfde, algemene uitgangsvraag delen. Is er een vraag die iedereen interesseert? Daarna beschrijft iedereen kort een feitelijke situatie die hierbij past en waarin een goede samenwerking werd ervaren. Een ieder deelt dit (tijdens het gesprek of in de voorbereiding ervan) met de deelnemende collega's.

Dan kies je met elkaar één voorbeeld-ervaring, waarbij (liefst) iedereen het 'onderbuikgevoel' heeft dat er in de beschrijving van de feiten sprake is van goede samenwerking. Het moet een *goed* voorbeeld zijn omdat je de voorbeeldsituatie gebruikt als onderzoeksmateriaal. Wanneer goede samenwerking zou ontbreken in het voorbeeld, is het risico groot dat er gespeculeerd gaat worden over wat goede samenwerking zou kúnnen inhouden. Je moet dan steeds een omkering in je gezamenlijke denkproces voltrekken, wat het onderzoek ingewikkelder en vager en speculatiever maakt, en wat bovendien meer tijd kost.

De teamleden beargumenteren hier dus nog niet waaróm zij dit een goed voorbeeld vinden van goede samenwerking. Als er toch al argumenten bovenkomen kun je die verzamelen als opmaat naar de volgende fase.

3. Waar draait het om in de voorbeeldsituatie?

De derde fase betreft het formuleren van de kern van het voorbeeld *in relatie tot de uitgangsvraag*. Waarin bestaat dan die goede samenwerking in dit voorbeeld? Hierbij kunnen verschillende werkvormen worden gebruikt, we benoemen er één uitvoerig en geven daarbinnen enkele alternatieven aan.

Elke deelnemende collega verplaatst zich in de situatie van de voorbeeldgever en beschrijft vervolgens in een kernachtige zin en concrete bewoordingen waarin goede samenwerking in het voorbeeld bestaat. Concrete termen verwijzen naar dingen, mensen, handelingen, plaats en tijd (wie, wat, waar, wanneer, hoeveel en hoe-vragen). Algemene, abstracte termen worden vermeden, en zeker het te onderzoeken begrip maakt géén onderdeel uit van de beschrijving van goede samenwerking.

Let op: vermeden moet worden dat de voorbeeldgever (of welke andere deelnemer ook) moreel verantwoording moet afleggen over iets dat hij gedaan of gezegd heeft in het voorbeeld. Dat is voor dit onderzoek niet zinnig en belemmert de gespreksgang.

Iedereen leest zijn beschrijving van de eigen kernzin hardop en ononderbroken voor, met als laatste de voorbeeldgever. De rol van de begeleider is (ook) hier cruciaal. Tip: schrijf in hele zinnen en niet in kernwoorden mee op de flip-over. Wanneer je schrijft, is het stil achter je rug en wacht iedereen. Je kunt ervoor kiezen alle kern-

zinnen op te schrijven. Met een grote groep kost dit veel tijd, dus dat moet je vooraf hebben ingeschat.

Alternatief: schrijf alleen de kernzin van de voorbeeldgever op flip-over. Qua concreetheid (niet qua volledigheid of precisie, dit is een gefingeerd voorbeeld) kun je denken aan een zin als: 'De goede samenwerking in het voorbeeld bestaat hierin, dat Melanie naar mijn bureau kwam lopen en vroeg of ik het allemaal redde en vervolgens gelukkig een deel van mijn klus overnam, ik was opgelucht. Zeker toen ze later nog even bij het koffieapparaat naar me toe kwam, om mijn advies te vragen over haar aanpak; ze werkt pas een half jaar hier en heeft nog niet zoveel ervaring als ik.'

Alternatief: laat alleen de voorbeeldgever haar kernzin voorlezen.

Vanaf hier start in ieder geval het 'denken als één hoofd'. De groep acteert als collectief. De overige deelnemers stellen vragen aan de voorbeeldgever ter verduidelijking, zodat iedereen werkelijk doorgrondt waarin de voorbeeldgever de goede samenwerking in het voorbeeld ziet. Aangezien (bijna) iedereen de voorbeeldsituatie een goed voorbeeld van goede samenwerking vond, en 'de goede samenwerking' ook in concrete termen heeft beschreven, begint hier 'de weerstand van de werkelijkheid' zijn werk te doen.[2] Wat, in de beschreven werkelijkheid, maakt dit goede samenwerking? De vragen aan de voorbeeldgever komen ook voort uit ieders aanvankelijke aannames over goede samenwerking in het voorbeeld.

De vragen aan de voorbeeldgever zullen leiden tot vragen aan de vragenstellers. En zo ontspint zich een onderzoek naar de vraag waarin goede samenwerking in het voorbeeld bestaat. Dit blijkt steeds weer een lastige fase: van de deelnemers wordt verwacht dat zij zich het voorbeeld eigen maken, maar dat zij wel in overeenstemming met hun eigen denken reageren. En tegelijk bij voorkeur reageren met vragen en niet met het ventileren van statements, meningen, literatuur, overtuigingen.

De taak van de gespreksleider is, om in deze fase iedereen bij de concrete situatie te houden, met het doel een gezamenlijke formulering van goede samenwerking in het voorbeeld te destilleren. Dat betekent bij beginnende groepen: vaak ingrijpen, bij abstracte inbreng ('Ik zie hier vrijheid als belangrijk aspect van de samenwerking in het voorbeeld'), bij speculaties ('Ja maar, stel nou dat…'), bij uitspraken die het gezamenlijk onderzoek belemmeren ('Dat is nou eenmaal mijn mening'), enzovoort. Het is de kunst dit op een prettige en respectvolle manier te doen, zonder deelnemers bot te *overrulen*. Om dit te kunnen en mogen doen, is het dus belangrijk dat iedereen vooraf heeft toegestemd om met een socratisch onderzoek mee te doen en (te proberen) het benodigde onderzoeksgeduld en de benodigde gesprekskracht op te brengen.

Wanneer het team het eens is over de kernzin, de beschrijving van goede samenwerking in het voorbeeld, leidt de gespreksleider het onderzoek naar de volgende fase.

4. Welke aannames liggen ten grondslag aan de (gezamenlijke) kernzin?

Wat moet verondersteld worden om de uitspraak (kernzin, kernbewering) over goede samenwerking in het voorbeeld te kunnen doen? Welke argumenten en aannames liggen hieraan ten grondslag? Welke gedachtegang? En zijn die waar, en geldig? Welke meningen? En kloppen die ook, zijn die getoetst? Een aanname is bijvoorbeeld: 'Als je werk van iemand overneemt help je je collega.' Of een principe wordt onbewezen geponeerd; 'Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team dat iedereen zijn werk af krijgt.'

Vragenderwijs kom je door deze onderzoeksfase tot uitspraken op een dieper niveau dan de uitspraken in de derde fase. Leonard Nelson, de grondlegger van deze methode, noemt dit ook wel de regressieve abstractie: vanuit de concrete werkelijkheid destilleer je *als het ware achteruit, regressief,* de vooronderstellingen die je noodzakelijkerwijs moet doen om de betreffende uitspraken (kernzin, kernbewering) over goede samenwerking 'legitiem' te kunnen doen.

Het is van belang dat de gespreksleider iedereen ertoe aanzet om (zelf-)kritisch mee te doen. Een mooie ervaring voor een groep is het moment dat iemand zichzelf 'betrapt' op een lang gekoesterde, maar bij nader inzien 'onlogische' of 'niet persé ware' aanname. In deze fase kan het duidelijk worden dat in het voorbeeld slechts bepaalde aspecten van goede samenwerking voorkomen. Indien een of meerdere deelnemers hier een ervaring van hebben meegemaakt en ter plekke delen kan de 'kernuitspraak' worden aangevuld.

5. Onderliggende waarden, inzichten, principes

In deze vijfde fase waaiert het denken weer naar een abstracter niveau, maar nu gekoppeld aan de concrete ervaring en door het hele team zorgvuldig doordacht. Een socratisch gesprek kan, in deze aanpak, idealiter leiden tot gezamenlijk gedragen inzichten over de vraag die voorlag.[3] Bijvoorbeeld: 'Samenwerking betekent dat je elkaar helpt als het nodig is, en de manier van werken met elkaar afstemt vanuit een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid voor de teamtaken.' Ook kunnen er inzichten zijn ontstaan over gedeelde waarden of principes, bijvoorbeeld: 'Samenwerken bevordert ons werkplezier'.

Met het voeren van een socratisch onderzoek pretenderen we echter niet een

eeuwigdurende waarheid voor de hele mensheid te genereren. Het socratisch onderzoek levert een gedeeld inzicht voor dít team op, dat niet persé voor de loodgieter geldt die al jaren als eenpitter werkt.

Tot slot: wie kan een onderzoek begeleiden?

Om een volledig socratisch onderzoek goed te kunnen begeleiden, heb je in ieder geval ruime ervaring nodig als gespreksbegeleider, bij voorkeur van dialogen. 'Dialoog' wordt hier gebruikt ter afbakening van discussies of debatten of informele kroegpraat. Daarnaast is het belangrijk dat je uit eigen ervaring weet wat het is om aan een socratisch onderzoek deel te nemen, dat wil zeggen dat je eerder deelnemer bent geweest. Het kan enorm helpen om bij meerdere gespreksleiders aan een socratisch gesprek deel te nemen en zowel een korte als een lange variant als deelnemer te hebben meegemaakt. En tenslotte geldt ook hier: oefening baart kunst.

Wanneer een volledig socratisch onderzoek?

- Vertalen van algemene (kern)waarden naar de dagelijkse werkpraktijk
- Onderzoeken van belangrijke begrippen die opkomen in een werkoverleg, een vergadering of dilemma-workshop
- Bij gecombineerde doelstelling van verdieping op inhoud en verbinding in de groep(sdynamiek)

Voorbereiden

- Verken of er commitment is bij de beoogde deelnemers voor het thema, de aanpak en de tijdsinvestering. Is een van deze drie er niet, dan kan het onderzoeksgesprek (nog) niet plaatsvinden.
- Organiseer het liefst een dag of eventueel een dagdeel waarop iedereen de dagelijkse werkzaamheden kan laten voor wat ze zijn.
- Zorg voor een ervaren gespreksbegeleider.
- Organiseer een prettige ruimte waar je niet gestoord wordt, bij voorkeur op een externe locatie met gepaste catering; met een flip over, dikke stiften en plakband.
- Zorg dat iedereen tijdig wordt uitgenodigd en alle relevante informatie ontvangt, bij voorkeur ook een introductie van de methodiek.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm' (Jos Kessels)
- Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij, Wieger van Dalen (red.). *Het socratisch gesprek*. Budel: Damon (2003)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Amsterdam: Boom (2002)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken

1) Je kunt eventueel stoppen na de inventarisatie van concrete elementen van (in het voorbeeld) 'goede samenwerking', die voor het betreffende gremium relevant zijn. Besef dan wel, dat er slechts een half socratisch gesprek is gevoerd. Maar dat kan voldoende zijn om concrete elementen voor een team 'op te halen'.

2) Met dank aan Dries Boele voor het idee van de werkelijkheid die de weerstand tegen mogelijk speculeren vormt.

3) Er zijn ook stromingen in de socratische methode waarbij de dissensus niet persé vruchtbaar hoeft te worden gemaakt en tot consensus hoeft te leiden.

PRAKTIJKWIJZER

SOCRATISCH GESPREK: WAT MAAKT HET ANDERS EN HOE GEEF JE DAT VORM

Jos Kessels

Het socratisch gesprek is een filosofisch vraaggesprek waarin een vragensteller een of meer anderen ondervraagt over een filosofische kwestie. Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, ondervroeg zijn gesprekspartners over hun opvattingen over allerlei thema's. Die gesprekken liepen altijd uit op de vraag wat 'goed leven' inhield, of 'deugd of 'voortreffelijk handelen'.

Socrates voerde zijn gesprekken op een zo indringende en vasthoudende manier dat zijn gesprekspartners niet alleen hun opvattingen en ideeën begonnen te verduidelijken, maar ook verantwoording begonnen af te leggen over hun eigen gedrag, hoe zij hun leven leidden en welke diepere overtuigingen daaraan ten grondslag lagen. Zijn gesprekken waren dus geen abstracte reflecties, maar gebaseerd op de analyse van concrete, voor iedere deelnemer toegankelijke ervaringen. Aan de hand van die ervaringen onderzocht hij de vooronderstellingen van ieders doen en denken, de 'mentale modellen' die er achter je handelen zitten, om ze te toetsen aan maatstaven van deugdelijkheid en kwaliteit.

De socratische dialoog vertoont veel overeenkomsten met gebruikelijke gespreksvormen als intervisie, collegiaal consult, thema-gecentreerde interactie e.d. In al deze gespreksvormen is er sprake van een rustig gesprek in een kleine groep, waarin één kwestie of één centrale uit-het-leven-gegrepen casus wordt onderzocht. De deelnemers denken gezamenlijk na, op een methodische manier en in een sfeer van collegialiteit. Ze verplaatsen zich in andermans situatie, schorten hun initiële oordeel op, verkennen een probleemstelling en diepen deze uit. Op die manier ontwikkelen ze meer inzicht in de eigen patronen van denken en handelen. Maar er zijn ook enkele verschillen. En die zijn cruciaal.

1. Verschil met andere gespreksvormen

De doelstelling van het socratische gesprek is niet, zoals bij veel andere gespreksvormen, het gezamenlijk oplossen van iemands werkprobleem, het bieden van collegiale ondersteuning of het geven van advies aan een probleeminbrenger. Dat zijn weliswaar bijkomende resultaten van een socratisch gesprek, die op zichzelf niet onbelangrijk zijn. Maar het zijn begeleidende verschijnselen en niet het doel zelf. Het doel is ruimer of dieper dan dat. In een socratisch gesprek gaat het er niet om een particulier vraagstuk op te lossen, maar een algemene, voor alle deelnemers relevante kwestie te analyseren. Socrates was niet bezig met het oplossen van individuele problemen of het adviseren van een particuliere klant. Hij was bezig met een gezamenlijk onderzoek en met waarheidsvinding: 'Hoe zit het nu echt? Wat is hier van belang? Waar draait het om? Wat betekent dit eigenlijk?' Om dat onderzoek zorgvuldig te kunnen uitvoeren koppelde hij steeds een algemene vraag aan een concreet voorbeeld, of omgekeerd, een concreet voorbeeld aan een algemene vraag. Zonder vraag heeft een onderzoek geen focus. Zonder een algemene vraag heeft het geen gezamenlijkheid. En zonder een concreet voorbeeld heeft het geen vaste voet in de ervaring. Dan is het risico groot dat we blijven steken in abstracties, in algemene uitspraken die leeg en betekenisloos zijn.

In een socratisch gesprek heeft het voorbeeld dus een andere status dan bij gebruikelijke gespreksvormen. Daar is het voorbeeld de basis voor een hulpvraag, hier is het de basis voor een onderzoeksvraag. De aandrager is niet zozeer probleemhouder (ook al is hij dat misschien evenzeer), als wel iemand die zijn ervaring ter beschikking stelt voor een gezamenlijk onderzoek. De gespreksgenoten gebruiken zijn specifieke voorbeeld als gemeenschappelijk referentiepunt: 'Wat zou ik voelen, denken, doen in die omstandigheden? En waarom?' Het voorbeeld stelt hen in staat te reflecteren over eenzelfde ervaring en daarmee zichzelf te onderzoeken. Dat betekent dat in het gesprek niet enkel de voorbeeldgever onderzocht wordt. Elke deelnemer onderzoekt zichzelf. Ieder legt verantwoording af over zijn eigen wijze van voelen, denken en handelen.

2. Kenmerken van het socratisch gesprek

Kenmerkend voor de socratische dialoog is het expliciteren van de onderliggende factoren die het eigen denken en handelen bepalen, de zogenaamde 'verborgen bestuurders'. Dat is wat diepgang aanbrengt in het reflecteren over de eigen houding als professional. Daarvoor is het noodzakelijk in een gesprek verder te reiken dan probleemoplossing. We kunnen de kenmerken van zo'n gesprek als volgt samenvatten:

Van instrumenteel naar substantieel

Bij veel gespreksvormen proberen we doelgericht een particulier probleem te helpen oplossen, door op een gestructureerde manier van beschrijving, via diagnose naar een handelingsadvies te komen. In de socratische dialoog zijn we op zoek naar de 'waarheid' in een kwestie, naar datgene wat wij als waarheden beschouwen, onze vaste overtuigingen, zodat we deze kunnen uitwisselen, vergelijken en op hun validiteit en relevantie onderzoeken.

Verantwoorden versus beantwoorden

Bij veel gespreksvormen kan de uitnodiging om een hulpvraag te beantwoorden de behoefte onderdrukken om de achtergronden van de geboden hulp te onderzoeken. In de socratische dialoog verplaatst ieder zich in het voorbeeld en wordt gevraagd om de eigen opvattingen te verantwoorden. Hierdoor wordt men zich bewust van de achterliggende opvattingen achter het eigen voelen, denken en handelen. Socratisch onderzoek is altijd zelfonderzoek

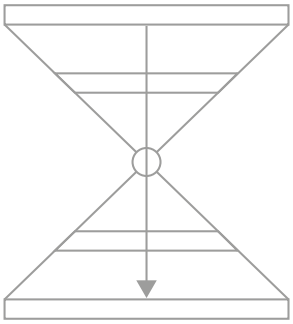
Intersubjectiviteit versus individualiteit

Bij veel gespreksvormen kan ieder vanuit zijn eigen standpunt blijven spreken; de probleemhouder bepaalt uiteindelijk wat het meest waardevol is. In de socratische dialoog richt je je ook op het vinden van een gemeenschappelijk antwoord of intersubjectief geldige maximes (stelregels).

3. Structuur van het socratisch gesprek

In de vorige eeuw heeft de Duitse filosoof Leonard Nelson de socratische methode praktisch bruikbaar gemaakt voor de analyse van maatschappelijke en persoonlijke kwesties. Centraal in zijn aanpak staat het idee van de 'regressieve abstractie'. Dat houdt in dat, uitgaande van een concreet voorbeeld, 'teruggevraagd' wordt (regressie) naar de vooronderstellingen die aan je denken over het voorbeeld ten grondslag liggen. Door te onderzoeken vanuit welke vooronderstellingen je tot een bepaald oordeel komt, kun je de grondslagen waarop die oordelen gebaseerd zijn, op het spoor komen. Aldus ontwikkel je algemene inzichten.

In de praktijk ziet dat er als volgt uit. Eerst verken je een thema en formuleer je een onderzoeksvraag. Dan zoek je er casuïstiek bij. Vervolgens selecteer je één casus, de eerste inperking, die je toespitst op een 'hittepunt', een tweede inperking. Het hittepunt is een handeling, ervaring of oordeel, waar je vervolgens de onderliggende vooronderstellingen van onderzoekt. Die zijn weer breder, algemener. De logische structuur van de regressieve abstractie is daarmee weer te geven als een zandloper:



Vraag: uitgangspunt en focus van het onderzoek
Voorbeeld: de feiten, het verhaal
Hittepunt: het moment in de casus dat wordt onderzocht: handeling, ervaring, oordeel
Regels: vooronderstellingen waarop een handeling, ervaring of oordeel is gebaseerd
Principes: rechtvaardigingen van de regels

De kardinale deugden

Alvorens de vier stappen van de korte socratische dialoog te beschrijven geef ik hier nog een toelichting op de laatste fase ervan. Daarin komt namelijk het verschil met oplossingsgerichte gespreksmethoden het scherpst tot uiting. In de laatste fase van een socratisch gesprek probeert een groep enkele typisch socratische vragen te beantwoorden: wat is de essentie van een kwestie, en welk meesterschap of welke excellentie is er nodig om recht te doen aan die essentie? Deze vragen zijn de grondslag van de klassieke deugdenleer, dat is de opvatting dat meesterschap of excellentie altijd draait om de vier zogenaamde 'kardinale deugden' ('cardo' betekent scharnier): maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid. Door ons af te vragen wat deze in een concreet geval inhouden kunnen we de essentie van een kwestie verhelderen en benoemen wat meesterschap in een situatie inhoudt. De kardinale deugden zijn te operationaliseren met behulp van de volgende vragen:

a. **Essentie:** Wat gaat u aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen?
b. **Excellentie, meesterschap:**
   - **Moed:** Welke moed is er nodig om daaraan recht te doen?
   - **Maat:** Wat moet er voor worden opgegeven?
   - **Bezonnenheid:** Wat hebt u onder ogen te zien?
c. **Rechtvaardigheid:** Wat is dus nodig voor het geheel, c.q. in (uw deel van) de organisatie?

Dit zijn eenvoudige, makkelijk te stellen vragen waarop het antwoord vaak helemaal niet zo eenvoudig of makkelijk te geven is.

De vier stappen in een socratische dialoog

Centraal staat een praktijkgeval, waar de verteller zelf bij is betrokken en dat hij of zij als een probleemsituatie heeft ervaren.

Stap 1. Vertel kort wat u ervaren hebt:
a. Wat er feitelijk gebeurd is (feiten)
b. Wat u zelf gedaan hebt (handeling)
c. Wat de situatie voor u persoonlijk betekent (gevoel, beleving)
d. Welke vraag hier onderzocht moet worden (vraag)

Stap 2. De anderen stellen verhelderingsvragen

Stap 3. De anderen verplaatsen zich in de schoenen van de voorbeeldgever:
a. Wat zou de situatie voor u betekenen? (gevoel, beleving)
b. Wat zou u doen als u in die situatie was? (handeling)
c. Hoe zou u de gestelde vraag (1d) beantwoorden? (oordeel)
d. Op grond van welke onderliggende redenen? (visie)

Stap 4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is, de principes of waarden waar het hier om draait:
a. Wat gaat u aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? (essentie)
b. Welke *moed* is er nodig om daaraan recht te doen?
Wat moet er voor worden opgegeven (*maat*)?
Wat hebt u onder ogen te zien (*bezonnenheid*)?
c. Wat is dus nodig in (uw deel van) de organisatie (*rechtvaardigheid*)? (excellentie)

BRONTEKST

De tekst is eerder gepubliceerd op www.eidoskoop.nl.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij, Wieger van Dalen - *Het socratisch gesprek*. Budel: Damon (2003).
- Jos Kessels - *Het poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven.* Amsterdam: Boom (2006)

MACHT EN MOED

- pagina's 397-401 Dialectiek

PRAKTIJKWIJZER

RUIT, SOCRATISCH ALTERNATIEF BIJ WEINIG TIJD

Jan Ewout Ruiter

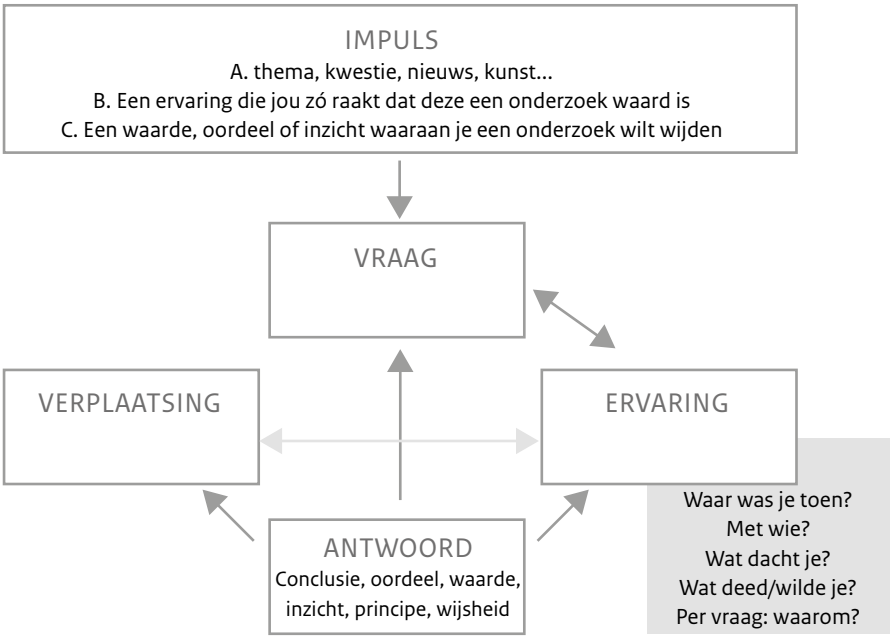
Zijn filosofen niet meestal wereldvreemde types met een voorkeur voor vergezochte abstracties? Zitten deelnemers aan een zogenaamd filosofisch gesprek elkaar niet voornamelijk vriendelijk en warm te begrijpen zonder ook maar iets te onderzoeken?

Lang geleden leerde ik van Pieter Mostert dat er een praktijk is waarop deze clichés niet van toepassing zijn: de praktijk van socratisch onderzoek. Een van de eerste werkvormen waarmee we aan de slag gingen, was de ruit. De ruit is zeer laagdrempelig en leidt in weinig tijd tot een onderbouwde visie die is verbonden aan wat iemand beweegt én recht doet aan de feiten.

De uitgangspunten zijn die van een socratische dialoog: deelnemers gaan op zoek naar inzichten die ze mogelijk al hebben, maar nog niet hebben verwoord. Dat doen ze aan de hand van het onderzoek van een concrete, persoonlijke voorbeeldervaring die hen heeft geraakt. Ze schorten hun oordeel tijdelijk op, zodat ze hun handen vrij hebben voor het onderzoekswerk.

Het onderzoek begint met het vertellen van het verhaal van een ervaring. De deelnemers stellen vragen over die ervaring: gedrag, context, gevoelens, overwegingen, drijfveren en vooronderstellingen. De verteller van het verhaal weet zich gehoord, als tegengesteld aan beoordeeld. Het verhaal is onderzoeksmateriaal, een middel om het onderzoek op gang te brengen. De deelnemers doordenken de betekenis van dit materiaal voor hun antwoord op de onderzoeksvraag. Hun samenwerking geeft het onderzoek scherpte en diepgang, zonder dat zij gebrand zijn op hun eigen gelijk. Ze bevechten hun inzicht niet, maar zien het ontstaan. Of in de woorden van Socrates, zoon van een vroedvrouw: ze zien het geboren worden.

Socratisch onderzoek heeft vaak een krachtige, ontwapenende en soms betoverende werking op de deelnemers. Zoals muziek een hart opent.



Stappen

Een socratische dialoog kost enige tijd. Die tijd is in organisaties lang niet altijd beschikbaar. In de ruit, een toegankelijk en speels alternatief, kun je in korte tijd (30 tot 75 minuten) de kracht en de charme van socratisch onderzoek ervaren.

1. Maak duidelijk dat jullie geen probleem zullen oplossen, maar op zoek gaan naar inzicht. Benadruk de gelijkwaardigheid van de deelnemers. Nodig ze uit hun oordeel tot nader order op te schorten. Vraag ze nieuwsgierig en toegewijd samen te werken in zelfonderzoek en beknopt, concreet en vrijmoedig te spreken. Wees hierin een voorbeeld.
2. Schets of deel de figuur hierboven. Vertel dat jullie een vraag nodig hebben die conceptueel (algemeen) en kort is, te voorzien van een voorbeeld uit eigen ervaring en te beantwoorden door erover na te denken. En bovenal: een vraag die *relevant* is.
3. Leg uit dat er drie mogelijke routes naar zo'n vraag zijn, die beginnen bij drie mogelijke impulsen:
   a) impulsen vanwege (bijvoorbeeld) een thema, kwestie, nieuwsitem of kunstwerk dat je raakt;
   b) impuls door een ervaring die je zodanig bezighoudt dat ze een onderzoek waard is; of
   c) impuls vanuit een oordeel, overtuiging, waarde, principe of inzicht dat je nader wilt onderzoeken.

4. Bepaal - al dan niet in samenspraak met de deelnemers - welke impulsroute(s) je kiest: A, B en/of C. Leg de (impuls)route(s) af en stel de vraag vast.
5. Heb je (impuls)route B genomen, bepaal dan of je je wilt beperken tot het onderzoeksmateriaal van de ervaring in B. Doe dat alleen als die ervaring voldoet aan de in 6 en 7 gestelde criteria. Dit kan een prima keuze zijn, zeker bij weinig tijd.
6. Beperk je je *niet* tot de ervaring in B? Vraag de deelnemers dan in hun herinnering op zoek te gaan naar een eigen voorbeeldervaring waarin de vraag speelt, waarin ze handelend aanwezig waren en die ze heeft geraakt. Vraag ze in stilte korte antwoorden op de volgende vragen te noteren: Waar was je toen? Met wie? Wat dacht je? Wat voelde je? Wat deed je? Wat wilde je? En per vraag: waarom? Kondig aan dat je straks zult vragen wie in 1 minuut de korte versie wil delen en dat jullie na die ronde één ervaring zullen selecteren voor nader onderzoek.
7. Vraag wie er in vogelvlucht (1 minuut) een korte versie van een ervaring wil delen. Maak geen rondje, niemand is verplicht. Beoordeel steeds of de ervaring a. …de verteller helder en duidelijk voor ogen staat, inclusief het hittepunt ofwel het moment waarom het volgens de verteller draait; b. …niet te ingewikkeld is, dus kort na te vertellen en voor een buitenstaander snel te bevatten is; c. …niet dermate ingrijpend is dat het de verteller niet lukt het verhaal te vertellen; d. …duidelijk is gerelateerd aan de vraag (stap 4); e. en beoordeel ook of de verteller een goede verteller is.
8. Bepaal op grond van stappen 6 en 7 welke twee ervaringen jij als begeleider het meest geschikt vindt voor een nader onderzoek. Deel je inzichten tactvol met de groep. Bewerkstellig dat jullie één ervaring selecteren waarvan jij als begeleider vindt dat ze voldoet aan de criteria.
9. Laat de deelnemers aan de inbrenger van de ervaring verhelderingsvragen stellen tot het moment dat ze 'in' het beeld van het hittepunt kunnen stappen.
10. Geef als instructie: Verplaats je in het hittepunt en in de schoenen van de inbrenger. Denk in overeenstemming met jezelf en noteer: als jij in de schoenen van de inbrenger zou staan, wat zou *jij* dan voelen, denken, doen en willen? En waarom?
11. Laat de antwoorden op deze vragen letterlijk voorlezen (niet: inleiden, toelichten of uitweiden). Onderzoek met elkaar welke persoonlijke wetmatigheden of regels en welke principes er naar voren komen.
    - Een wetmatigheid of regel beschrijft een deel van de werkelijkheid. Kies de vorm: *Als …, dan…*
    - Een principe is de persoonlijke rechtvaardiging van een regel of wetmatigheid. Begin de formulering met een werkwoord.

12. Verken bij voldoende tijd de kardinale deugden:
    - Temperantia (matigheid): Wat te laten?
    - Prudentia (bezonnenheid, praktische wijsheid): Wat onder ogen te zien?
    - Fortitudo (moed): Wat te doen?
    - Justitia (rechtvaardigheid): Wat is nodig voor balans in het geheel?
13. Stel vast: waar liggen overeenkomsten, waar verschillen? Wat betekent dat? Hoe gaat de groep verder?
14. Rond af met een korte evaluatie.

Zonder luisteraar geen verhaal

Het mooie van de ruit is dat je na wat ervaring het stappenplan in zekere zin achter je kunt laten en in een willekeurig gesprek bij jezelf te rade kunt gaan. Zie ik hier een oordeel, een ervaring, een thema dat het onderzoeken waard is? Speelt hier een vraag? Door vanaf zo'n moment tussen de punten van de ruit te navigeren kun je veel bijdragen aan focus, aandacht en diepgang. De optisch strenge vorm van de ruit biedt veel vrijheid en een groot speelveld - voor wie scherp luistert.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Vijf aanwijzingen voor een volledig socratisch onderzoek' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Eidoskoop: kijken naar ideeën' (Jos Kessels)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Amsterdam: Boom (2002)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte Praktijkboek.* Amsterdam: Boom (2008)
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter, Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk.* Leusden: ISVW Uitgevers (2022)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 447 (halverwege: Er moet ons veel aan gelegen liggen het onderlinge vertrouwen te herstellen) tot en met 449.

GRONDPRINCIPES

PRAKTIJKWIJZER

FUNDAMENTELE KENMERKEN VAN EEN SOCRATISCH GESPREK

Jos Delnoij

Collega's vragen soms: 'Wat is dat dan, een socratisch gesprek?' De naam suggereert misschien stoffige en verouderde ideeën, maar wekt tegelijk ook interesse omdat het filosofie zou betreffen. De socratische methode wil een weg naar praktische wijsheid zijn. In modernere termen: een weg naar moreel vakmanschap binnen de overheid. Het is niet de bedoeling om theoretisch te 'filosoferen' los van je werk- of levenspraktijk.

Hieronder staan de wezenlijke kenmerken van dergelijke gesprekken op een rijtje. Deze beogen te bevorderen dat het gesprek leidt tot morele inzichten die wortelen in de praktijk. Deze 'fundamentele kenmerken' leggen de grondslag voor een gedegen, serieus, gezamenlijk onderzoeksgesprek: ze laten het socratische ontstaan. Als niet alle aspecten gerealiseerd kunnen worden, is het aan de deelnemers en de gespreksbegeleider zoveel mogelijke ervan alsnog te realiseren, omdat ook dán het gesprek kan helpen praktische wijsheid op te doen.[1]

Negen wezenlijke kenmerken

1. Personen nemen deel op basis van ieders redelijke inzet en de bereidheid om te zoeken naar regels en principes in het denken zelf.

Voor ambtenaren maakt deze inzet het mede mogelijk om niet vanuit willekeur, dogma's of emoties, maar vanuit inzichten te handelen, adviseren of besluiten. Het is belangrijk dat deelnemende ambtenaren deze bereidheid hebben en vooraf weten dat dit gevraagd wordt. Deze onderzoekende, kritische houding is een andere houding dan meestal van ons wordt gevraagd. We mogen uitgaan van deze redelijke inzet van deelnemers, tot het tegendeel blijkt. Gespreksbijdragen als 'Iedereen zou dat toch doen', 'Dat vind ik nou eenmaal', 'Dat is mijn eigen mening', 'Dat is zo, dat zei die en die onlangs' of 'Dat staat toch echt op internet' belemmeren gezamenlijk onderzoek

naar de juistheid van onderliggende vooronderstellingen en aannames. Dit wil niet zeggen dat er geen plaats is voor het gevoel. Zoeken naar praktische wijsheid en moreel vakmanschap is vaak een gevoelig en bewogen proces. Uiten van gevoel hoort erbij en kan als signaal voor verdieping dienen, en bijdragen aan een gezonde dynamiek in een gesprek.[2] In de socratische traditie kan het gevoel evenwel nooit het laatste antwoord zijn op een fundamentele vraag naar de grondslag van iets. Dit geldt ook voor overtuigingen die niet aan de werkelijkheid te toetsen zijn, zoals 'Alles is voorbestemd'. Van dergelijke uitspraken wordt niet gezegd dat ze waar of onwaar zijn; ze spelen alleen geen rol in het zoeken naar praktische wijsheid.

2. Het gespreksthema wordt geformuleerd als een fundamentele vraag.

Soms leeft er een algemene vraag in een team, binnen een ministerie of bij een bepaalde functiegroep. Neem de situatie dat er nieuwe kernwaarden voor de organisatie worden geformuleerd, bijvoorbeeld samenwerking, vertrouwen, zorgvuldigheid. Dan vormt een socratisch gesprek een goede manier om te onderzoeken wat een abstract begrip als samenwerking in de praktijk inhoudt voor de betreffende groep.[3]

Het komt ook voor dat met regelmaat vergelijkbare, ongewenste situaties ontstaan. Ook dan kan een socratisch onderzoek helpen door samen te onderzoeken welke vraag of verwarring er speelt voor iedereen.

Een socratisch gesprek is geen goede weg om direct problemen op te lossen. Een gesprek dat je socratisch noemt, heeft betrekking op een fundamentele vraag. Dit proces maakt wel gebruik van een concrete ervaring: om de principes en inzichten uit te destilleren. Verkeerd gestelde vragen kunnen tot oeverloze gesprekken leiden, bijvoorbeeld de vraag 'Waartoe zijn wij op aarde?'. Deze is niet aan de ervaring te toetsen en kan verzanden in theoretische discussies. Hoe-vragen werken ook niet goed. Bijvoorbeeld: 'Hoe zorg ik voor meer verbinding in mijn team?' Dergelijke vragen kunnen beter op een andere manier worden onderzocht. Ze zijn te oplossingsgericht. De diepere vraag in een socratisch gesprek is passender. Bijvoorbeeld: 'Wat betekent verbinding voor ons team?'

3. Het gespreksthema is voor alle deelnemers betekenisvol.

Of een thema betekenisvol (vraagwaardig) is voor alle deelnemers, kun je toetsen door te vragen naar een voorbeeldervaring waarin het thema een prominente rol speelt. Betekenisvol betekent dan zoveel als 'herkend in de eigen ervaring', anders zijn het puur theoretische vragen die niet wortelen in onze ambtelijke praktijk. Theoretische thema's kunnen wel de moeite waard zijn maar eerder voor filosofische theorievorming dan voor de werkpraktijk waarop we ons hier willen richten.

4. Er wordt geen beroep gedaan op autoriteiten.

Het eigen denk- en redeneervermogen wordt als uitgangspunt genomen. Het napraten van deskundigen vormt meestal geen zinvolle bijdrage in een socratisch gesprek. Tenzij dit weer geïllustreerd kan worden aan de hand van een voorbeeld uit de eigen ervaring van de inbrenger. Ook de inhoudelijke deskundigheid van de gespreksbegeleider heeft geen doorslaggevend gewicht, net zo min als de autoriteit of functie van de deelnemers. Een zin als 'Ja maar ik heb hiervoor doorgeleerd en doe dit al dertig jaar' vormt immers geen argument voor de waarheid van een uitspraak.

Wil iemand niet in het gesprek naar waarheid of inzicht blijven zoeken, dan houdt het socratisch gesprek hier op voor deze collega. Niemand kan verplicht worden te blijven deelnemen.

5. Het uitgangspunt of de toetssteen wordt gevormd door de ervaring van (een van) de deelnemers.

Een voorwaarde voor het socratische is dat een werkelijk plaatsgevonden handeling, beoordeling of situatie wordt onderzocht.[4] In een socratisch gesprek probeer je aan de hand van iets dat echt gebeurd is, verdiept inzicht te krijgen in een begrip, een waarde of principe. De keuze van de te onderzoeken situatie wordt mede bepaald doordat alle gespreksdeelnemers aanvoelen dat het thema in die praktijkgebeurtenis aanwezig is. Dan pas kun je aan de hand van de ondervonden realiteit onderzoeken welke denkstappen of aannames nodig zijn om tot een onderbouwing te komen van een uitspraak, bijvoorbeeld wat 'samenwerking' voor de deelnemers werkelijk inhoudt.

6. Het gesprek kent geen hypothetische inbreng.

Wanneer je met verzonnen situaties gaat werken, verlies je de verbinding met de realiteit en kan het gesprek alle kanten opgaan. Voor een brainstorm kan dit goed zijn, voor een zorgvuldige analyse van aannames, oordelen en argumenten is dat vaak juist funest.

Hoe herken je hypothetische inbreng? Aan uitspraken als 'wat zou je gedaan hebben als', 'stel-dat'-vragen, of 'indien zus, zou je dan zo?'. Ook het oprekken van een ethisch geladen situatie tot onrealistische proporties en extreme consequenties zijn voorbeelden van bedachte situaties.[5]

7. Er wordt gestreefd naar overeenstemming ofwel consensus.

Deze regel stuit soms op weerstand: mag je er soms geen eigen mening meer op nahouden? Moet je 'met de meute mee'? Streven naar consensus betekent in dit verband echter dat je juist zoekt naar de grondslagen van meningen die geuit worden. Streven naar overeenstemming 'duikt onder het niveau van meningen door'.
Het zoeken van consensus betekent hier doorgaan met zoeken, kritisch doorvragen

bij het vanzelfsprekende en bij ondoordachte tegenstellingen die (uit gemakzuchtig denken) worden gepresenteerd: 'Zo is het nu eenmaal: ik denk dit en jij denkt dat'. Hier stopt het denken niet maar begint het nou net. Het vraagt doorzettingsvermogen, geduld en oprechte interesse om met elkaar te willen onderzoeken wat eigenlijk de grondslag is voor 'dit, dat ik denk' en voor 'dat, dat jij denkt'. Een getrainde gespreksleider kan dit meestal vruchtbaar maken voor het thema dat op tafel ligt, vooral als je ruim in de tijd zit.

8. De ethische grens.

Een socratisch gesprek kent geen antwoord, geen resultaat dat op zichzelf als universele norm kan gaan fungeren. Rechtvaardigt het socratisch gesprek dan elke denkbare uitkomst of gang van zaken? Nee, deze methode veronderstelt het 'platoonse' verlangen naar kennis, naar wijsheid en het goede. De gespreksleider treedt in deze zin op als bewaker van het zoeken hiernaar. Het gaat om de wijs-begeerte. Dat houdt in dat (volgens de gespreksleider) ethisch verwerpelijke uitspraken of inzichten betwijfeld en bevraagd blijven worden op redelijkheid en op ethische aannames.

9. De gespreksbegeleider bemoeit zich niet met de inhoud.

De ethische grens begrenst de fundamentele voorwaarde van de volgende regel: de gespreksleider begeleidt het onderzoeksgesprek en heeft zelf geen inhoudelijke inbreng, laat staan inhoudelijke autoriteit. Deze grens bestaat in het morele geweten (het niet tolereren van 'het slechte', bijvoorbeeld respectloos gedrag van een gespreksgenoot) en het kentheoretische geweten (het niet tolereren van onjuistheden, evidente onzin, of ongeldige redeneringen, zoals 'ik ken een foute Leidenaar, dus alle Leidenaren zijn fout'). Deze ethische voorwaarden van het geweten gaan vóór de didactiek van een socratisch onderzoek. (Ook) de gespreksleider wordt immers geacht zijn of haar redelijk vermogen volledig in te zetten.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Scan de andere technieken en ideeën uit het werkpakket 'Dialoog & tegenspraak'
- Verken ook de praktijkwijzers uit het werkpakket 'Leiderschap & visievorming' die ingaan op gesprekstechnieken en onderzoeksvaardigheden.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij en Wieger van Dalen - *Het socratisch gesprek*. Budel: Damon (2003)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom. (2008)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 377-379 Conclusie: ons 'zelf' als ethische opdracht

1) Deze paragraaf is gebaseerd op een artikel van Hella van den Elshout: 'Het socratisch gesprek en de regels. Wanneer is een gesprek socratisch en wanneer niet?' In: Delnoij 2003.
De 'socratische methode' heeft inmiddels een zekere status in Nederland. Er zijn nogal wat gespreksmethoden in de omloop die pretenderen een 'socratische' methode te zijn en daarmee een bepaalde gespreksgang en begeleiding beloven. Dit blijkt niet altijd het geval. Dat maakt een gespreksmethode natuurlijk niet automatisch waardeloos. Maar deze bijdrage aan het Macht en moed Praktijkboek beoogt bij te dragen aan het voorkómen van een al te sterke devaluatie van wat een 'socratisch gesprek' is.
De hier genoemde kenmerken worden door de meeste socratische stromingen van het eerste uur in Nederland gebruikt om een socratisch gesprek af te bakenen tegen andere gespreksmethoden.

2) In de woorden van Riëtte: een gevoel kan dienen als 'verklikker' van nog niet uitgezochte argumenten.

3) Hier kan ook gewerkt worden met praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen' die is ontwikkeld om langs de socratische route te ontdekken wat woorden (kunnen) betekenen.

4) Volgens Van den Elshout, zie noot 1.

5) Dit past meer bij de zogeheten inductieve methode zoals door Pechtold wordt getoond in 'De achterkant van het gelijk'. Dit is voor collectieve leerprocessen minder relevant dan de hier beschreven methode. Zie Macht en moed pagina's 397-401 Dialectiek.

PRAKTIJKWIJZER

GESPREKSHOUDING: HET ALLERBELANGRIJKST

Jos Delnoij

Welke van de mogelijke varianten van een socratisch onderzoek je ook in praktijk brengt, je kunt altijd je eigen houding als verbeterinstrument inzetten. Ook in andere settings - waarbij het belangrijk is dat iedereen goed hoort en begrijpt wat anderen zeggen, waar het onderscheid tussen abstracte principes en waarden en de (dagelijkse) werkelijkheid relevant is, en waar één van de doelstellingen eventueel is dat je het eens wordt - kun je met een goede gesprekshouding een belangrijke bijdrage leveren.

Wat kun je zelf concreet aan gespreksinterventies proberen? De meeste ideeën die hier genoemd worden, kom je ook in verschillende andere gespreksmethodieken tegen. Door er mee te gaan werken ontwikkel je een eigen manier van doen die past bij wat jij wilt en kunt én die aansluit bij de grondhouding die voor dialogen en goede gesprekken doorslaggevend is. Die grondhouding doemt op als je onderstaande aandachtspunten op je laat inwerken. Wezenlijk hierin is, dat jij je als deelnemer verantwoordelijk weet voor een goed verloop van het gesprek, en het succes ervan dus niet 'uitbesteedt' aan een gespreksleider of voorzitter.

Bevorder onderling begrip.

Herhaal in eigen woorden wat de spreker voor je zei en vraag of je goed hebt begrepen wat hij of zij bedoelde. Wanneer je denkt dat twee collega's langs elkaar heen praten, zeg wat je meent te horen en vraag of je het goed hebt gehoord.

Bewaak samen de rode draad.

Wanneer je denkt dat iemand op een heel ander onderwerp over gaat, of een nieuwe fundamentele vraag inbrengt, vraag of de inbreng betrekking heeft op het thema dat behandeld wordt. Formuleringen waarin je dicht bij jezelf blijft, komen het minst aanvallend over. Bijvoorbeeld 'Help me even: ik kan niet goed zien hoe, wat je nu inbrengt, betrekking heeft op ons onderwerp?'

Laat waardevolle inbreng van anderen niet verloren gaan.

Wordt over een bijdrage van iemand heen gewalst voor je gevoel, vraag dan expliciet om even terug te gaan naar die inbreng. Bijvoorbeeld: 'Kunnen we misschien even terug naar wat Mo zei? Ik ben wel benieuwd naar de achtergrond van zijn visie / ik ben wel benieuwd hoe anderen daar tegenover staan / ...enz...'

Bewaak samen de tijd.
Vraag vooraf hoe lang er tijd gereserveerd is voor de bijeenkomst en voor elk onderwerp. Denk je dat er zaken afgeraffeld dreigen te worden, vraag om meer tijd, om vertraging van (besluitvormings-)processen, om de agenda te halveren en aan het betreffende thema een thema-bijeenkomst te wijden met degenen die mee moeten of willen praten.

Check of je je voor anderen duidelijk hebt uitgedrukt.
Maak ruimte om wat je zegt te laten landen. Vraag, afhankelijk van de situatie, bijvoorbeeld: 'Is het goed te volgen wat ik zeg? Delen anderen dit?' of 'Misschien heeft een van jullie ook een voorbeeld hiervan?'

Maak het concreet.
Wanneer iemand een mening ventileert, een stelling poneert, maak ruimte om deze samen te (laten) onderzoeken of onderbouwen. Bijvoorbeeld in de volgende bewoordingen: 'Ik hoor je (...) zeggen. Heb ik je zo goed begrepen?' of 'Kun je ook zeggen op grond waarvan je dit nu zo stelling zegt? Heb je ooit iets ervaren in je werk misschien?', of 'Heb je dit ergens gelezen misschien?'

Spreek vriendelijk en respectvol.
Wanneer je welwillend en niet-oordelend overkomt, zullen gesprekspartners opener aan het gesprek deelnemen. Veroordeel de ander nooit als persoon. Ben je het niet eens met iemand? Stel dan onderzoekende vragen. Misschien kun je ook rustig zeggen dat je hier anders tegenaan kijkt.

Emoties zijn belangrijk, maar jij bepaalt je gesprekshouding.
Laat je gedrag niet overnemen door emoties, ook al bruist en vlamt het van binnen.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Scan de andere technieken en ideeën uit het werkpakket 'Dialoog & tegenspraak'
- Verken ook de praktijkwijzers uit het werkpakket 'Leiderschap & visievorming' die ingaan op gesprekstechnieken en onderzoeksvaardigheden.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom. (2008)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken

BOUWMATERIAAL

DIALOOGREGELS VOOR ONDERZOEKSGESPREKKEN

'Het gesprek is een oervorm van ergens bijhoren.'
Jos Kessels

We zijn het gewend te spreken vanuit meningen en stellingen, parate kennis en aanwijzingen wat er zou moeten gebeuren - of de ander zou moeten doen. Het kan ook zijn dat we vooral mompelen in onszelf, zomaar wat zeggen of voor de gezelligheid grappen en grollen maken, halve versprekingen fijn vinden en de koetjes en kalfjes koesteren.

Dat is wat we dagelijks doen, op het werk tijdens vergaderingen en koffiepauzes, en waarschijnlijk ook thuis of in de kroeg. In een dialoog willen en doen we iets anders. Daar willen we deze manieren van spreken achter ons laten. Dat is een hele kunst. We gaan onze woorden en die van anderen serieus nemen. We gaan ervan uit dat woorden iets te zeggen hebben, dat de ander iets wil vertellen dat belangrijk is en gehoord moet worden.

We houden in een dialoog ook van twijfelen, dingen niet zeker weten, het nog eens van een andere kant bekijken. Niet om elkaar in verwarring te brengen maar om het denken flexibel te houden. Ons verstand en ons spreken moeten in vorm zijn voor een goede dialoog. Vragen stellen is sterker dan steeds als eerste antwoorden, want dan leer je te weinig. Nieuwsgierigheid is belangrijker dan betweterigheid, want als het erop aankomt weet niemand precies wat 'goed' is. Wat is goed werk? Wat is een goed leven? Wat is een goede collega of leider zijn? We hebben er beelden bij, maar sluitende definities? Heldere antwoorden? Wat is goed om als team te doen?

Het vertrekpunt is dat in een dialoog de deelnemers elkaar niet proberen te overtuigen. En dat ze dus ook niet met harde argumenten een poging doen het pleit te winnen. Dat hoort meer bij een debat, discussie, besluitvormende vergadering en talkshow-gesprek. In een dialoog gaat het om het uitvoeren van een gezamenlijk onderzoek. Dit vergt een volledig ander gespreksrepertoire van de deelnemers.

Dat begint bij een basishouding. De dialoogdeelnemers moeten de bereidheid hebben met hun bijdrage, houding, spreken en zwijgen het onderzoek te bevorderen.

Dat is voor iedereen het belangrijkste doel om aan vast te houden. De dialoog is te typeren als een onderzoeksgesprek waarin gezocht wordt naar de juiste argumenten en consistente redeneringen. Die komen niet uit boeken maar vooral uit de eigen ervaring. Wat hebben we meegemaakt en wat leren we daar van?

De deelnemers spreken af wat ze willen onderzoeken: een probleem, een stelling, een vraag, een keuze? Als het onderzoek begint moet duidelijk zijn dat iedereen dit een interessant onderzoek vindt. Als iemand zich niet voldoende betrokken voelt of onvoldoende is geïnteresseerd in het onderwerp, zal deze deelnemer niet goed kunnen bijdragen aan het gezamenlijke onderzoek. Maar als iedereen op het puntje van de stoel zit om het afgesproken onderzoek te verrichten, kan de dialoog beginnen.

Dan komt het vervolgens aan op het hanteren van de dialoogregels die het onderzoeksgesprek op gang houden, diepte geven en de kans vergroten op inzichtgevende momenten. In *Socrates op de markt* (1999) schetst Jos Kessels, één van de grondleggers van de socratische dialoog, welke regels voor een goede dialoog belangrijk zijn. Die zijn door Edgar Karssing verwerkt in zijn boek *Morele competenties in organisaties* (2000/2007). Op grond van Karssings lijst en Kessels' aanwijzingen, zijn de volgende 'dialoogregels' met eigen ervaringen aangelengd en op smaak gemaakt voor dit *Macht en moed Praktijkboek*.

Heb respect voor elkaar. Dat is zichtbaar door elkaar te laten uitspreken, elkaar niet in de rede te vallen.

Bevorder het onderzoek naar de denkbeelden van anderen. Etaleer niet welke kennis of ideeën je in huis hebt. Geef je eigen ideeën prijs als je daar naar wordt gevraagd.

Poneer geen meningen, stel vragen. Blijf nieuwsgierig en vraag je hardop af wat de ander bedoelt, wat er gebeurde, wat een woord betekent.

Maak de groep een winnaar, niet jezelf. Je denkt niet tegen elkaar in, maar met elkaar mee. Zeg daarom niet 'ja, maar'. Zeg vooral 'ja en'. Dat werkt beter om met elkaar mee te denken.

Blijf weg bij het denken aan oplossingen. Help mee om het probleem, het idee of het vraagstuk te analyseren. Blijf open staan voor inzichten en perspectieven.

Spreek uit wat je werkelijk vindt. Sta achter je woorden, spreek oprecht en naar waarheid. Zeg wat je denkt en niet wat je zou kunnen denken.

Breng jezelf in het geding. Verschuil je niet achter je woorden. Kom tevoorschijn. Spreek vanuit je hart en gebruik je ervaringen om uit te putten.

Deze dialoogregels zijn sowieso goede aanknopingspunten om samen een ander gesprek te krijgen. Ook als je ze in meer of mindere mate probeert toe te passen in reguliere vergaderingen. Gewone overleggen kunnen meer onderzoekend worden, en minder stellend. Wie de kwaliteit van de dialoog eenmaal heeft ontdekt, verlangt ook bij andere ontmoetingen naar de nieuwsgierigheid en openhartigheid van goed gevoerde onderzoeksgesprekken. Die zou willen zeggen:

Ik zit geëngageerd aan tafel, ik heb in mijn agenda voldoende rust en vrije ruimte gecreëerd, ik ga oprecht mijn best doen de dialoog in het hier en nu te bevorderen, ik wil het verloop van het gesprek dus niet manipuleren, ik wil niet proberen een bepaalde uitkomst te bevorderen en zal me dus matigen en dienstbaar aan het collectief opstellen, zonder mezelf buiten spel te plaatsen overigens want ik ben bereid mijn zelf te onderzoeken, daarover te spreken en daarmee mijzelf in het geding te brengen. (M&M, pag. 448-449)

BRONTEKST

- Edgar Karssing - *Morele competenties in organisaties.* Assen: Van Gorcum (2000/2007)

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Neem jij je eigen woorden en die van collega's serieus? Ben je je bewust van wat je zegt en wat je woorden (kunnen) veroorzaken?
2. Ben je gevoelig voor de woorden die anderen tegen je zeggen? Waarom ben je daar wel of niet gevoelig voor? Wat heb jij nodig in contact met anderen?
3. Een experiment. Probeer tijdens een vergadering (zonder dit tegen anderen te zeggen) je te houden aan de dialoogregels. En vraag je na afloop af:
   a) heb ik de anderen beter begrepen,
   b) kreeg ik zelf de gelegenheid iets aan de orde te stellen,
   c) was er ruimte om nieuwsgierige vragen te stellen,
   d) lukte het om even niet aan een oplossing te denken maar stil te staan bij de aard en oorzaken van een probleem,
   e) heb ik daadwerkelijk gehoord wat mensen echt vinden en heb ik zelf naar waarheid het woord gevoerd,
   f) heb ik mezelf buiten schot gehouden of in het geding gebracht, en wat deden de collega's?

g) Stel je tenslotte de evaluatievraag: was dit overleg of deze vergadering 'een goed gesprek', en waarom, of is het gesprek min of meer mislukt en hoe kwam dat?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

4. Misschien ben je in de gelegenheid je experiment en je evaluatie met enkele collega's te delen en samen te verkennen wat dit kan betekenen voor de vergadercultuur of de gespreksregels.
5. Arrangeer een gelegenheid om met enkele collega's deze dialoogregels expliciet te oefenen. Kies een onderwerp dat je interesseert. En ga in gesprek door te beginnen met vragen stellen. Houd de dialoogregels paraat, wijs elkaar erop wanneer een regel niet lukt of prijs iemand die zich uitmuntend toont als dialoogdeelnemer.
6. Kijk naar de praktijkwijzer 'Socratisch vergaderen' en bespreek met het team en/of de leidinggevende of het de moeite loont die manier van vergaderen te leren gebruiken.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Kopje onder in een socratisch onderzoek'
- Denkstof 'Debat, dialoog en een lastige vraag' (Job Cohen)
- Bouwmateriaal 'Socratisch vergaderen' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Reflectie en teamgesprek na presentatie of lezing'
- Praktijkwijzer 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels - *Socrates op de markt*. Amsterdam: Boom (1999)
- David Bohm - *Dialoog. Helder denken en communiceren.* Utrecht: Uitgeverij Ten Have (1996/2004)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 404-407 Om te leren deugen
- pagina's 407-411 Diverse vormen (van goede gesprekken)
- pagina's 445-449 (over wijsheid en herstel van vertrouwen)

PRAKTIJKWIJZER

REFLECTIE EN TEAMGESPREK NA PRESENTATIE OF LEZING

Na een presentatie van een adviseur of expert tijdens het werkoverleg, of na een lunchlezing van een gastspreker, is er vaak ruimte voor vragen en discussie. Dat kan interessant zijn, maar dat is het niet altijd. Het is ook niet altijd gemakkelijk om als toehoorders dieper te graven dan de spontane vragen die opkomen. Bovendien zijn het vaak dezelfde mensen die na een spreker iets willen zeggen of vragen.

Deze praktijkwijzer is ontworpen om op een gemakkelijke manier een ander gesprek te voeren na inleiding of praatje van gastspreker of expert. Het kan ook ingezet worden nadat één van de eigen teamleden een onderwerp heeft toegelicht of een voorstel heeft gepresenteerd. Je kunt het zelfs gebruiken nadat je bijvoorbeeld samen hebt gekeken naar een documentaire, of een bepaald boek, onderzoek of plan hebt gelezen, of naar een podcast hebt geluisterd.

De praktijkwijzer helpt de groep belangrijke aspecten te onderzoeken door middel van korte schrijfopdrachten, twee/vier-gesprekken en plenaire rondes. In 7 korte rondes van elk gemiddeld 10-15 minuten doet de groep nieuwe ideeën op en maakt eventueel afspraken voor later. Houd er rekening mee dat het moeilijk is je aan de tijd te houden, waarschijnlijk heeft de groep 1,5 tot 2 uur nodig om alle rondes rustig en goed te doorlopen. Je kunt vanwege beperkte tijd ook na drie rondes stoppen. Je hebt dan aan ongeveer 45 minuten voldoende.

Het werkt het beste als de totale groep niet groter is dan 24 mensen, vanwege de plenaire rondes. Het is handig als iemand de reflectiesessie wil leiden, wat inhoudt: de 7 rondes aankondigen en instrueren, letten op de tijd en er voor zorgen dat het plenaire gesprek goed verloopt (stuur eventueel bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken' vooraf rond zodat iedereen weet wat de bedoeling is).

Overgang van spreker naar reflectie

Wanneer de spreker klaar is, is er ruimte voor verhelderende vragen. Vermijd meningen en standpunten, ga niet in discussie, laat ophelderen wat niet duidelijk genoeg is. De gespreksbegeleider let erop dat er (alleen) vragen worden gesteld, kort en bondig, en dat de spreker ook kort antwoordt. Dat vergt meestal wat oefenen en wat hulp.

Als dit klaar is, kan de spreker de ruimte verlaten, maar ook eventueel blijven om te vernemen wat er daarna gebeurt.

Als een boek of documentaire of podcast of rapport of beleidsplan het vertrekpunt is, kunnen de deelnemers elkaar helpen om zaken op te helderen. Blijf weg bij discussie, dat maakt de reflectie zodadelijk minder interessant. Dus help elkaar de inhoud of het verhaal te begrijpen en stimuleer elkaar weg te blijven bij meningen - én stokpaardjes.

Reflectieronde 1: schrijven (5 minuten)

a. Iedereen noteert voor zichzelf één belangrijk inzicht of één principieel punt of één inspirerend advies uit de presentatie, lezing, podcast of documentaire.
b. Iedereen noteert in steekwoorden een eigen werkpraktijkervaring die laat zien waarom het gekozen punt belangrijk, principieel of inspirerend voor jouzelf is.

Reflectieronde 2: duo's (10 minuten)

Maak duo's en vertel wat je hebt genoteerd. Dit is een oefening in zelfbeheersing, spreek kort en duidelijk. Wees plezierig streng voor elkaar, neem elk 3 minuten. Breng vooral de inspiratie over die je bij de praktijkervaring hebt ervaren.
De laatste 4 minuten denk je na over wat de ander heeft verteld, en je formuleert dáárover een principiële of gewichtige vraag die je interessant lijkt om met de collega's (later) te bespreken. Schrijf de vraag letterlijk en precies op.

Reflectieronde 3: kwartetten (10 minuten)

Voeg duo's samen tot viertallen. Elk kwartet heeft nu 4 vragen bij zich. Lees de vragen aan elkaar voor en bespreek welke vraag jullie als groepje inspireert, bezighoudt of raakt. Selecteer één vraag en verzamel de argumenten waarom deze vraag de voorkeur heeft. Let op: de *argumenten* zijn belangrijk voor de volgende ronde.
Rond hier zonodig af als de tijd beperkt is. Ga ter afronding dan naar 'Slotronde 7'.

Reflectieronde 4: plenair (10 minuten)

Elk kwartet heeft één vraag geselecteerd, met argumenten. Deel de argumenten, de vragen komen later. De gesprekleider let er scherp op dat per kwartet vooral de argumenten worden gedeeld.

Reflectieronde 5: plenair (20 minuten)

a. Bespreek welke argumenten opvallen, bijvoorbeeld omdat ze vaker zijn genoemd, of nieuw zijn, of sleets, of krachtig. Trek geen finale conclusies, maar proef de argumenten samen op de tong. Wat hoor je precies? Hoe smaakt dat?
b. Vertel elkaar welke vragen in ronde 4 zijn geselecteerd. Noteer de vragen op flip-over of scherm.

c. Kies de twee vragen die de groep het meeste aanspreken, omdat ze raken, of inspireren, of complex zijn, of treffend zijn, of... Rond zonodig af door stemmen te tellen.

Reflectieronde 6: plenair (20 minuten)

a. Tenminste twee collega's hebben bij de twee vragen uit ronde 5 een concrete praktijkervaring (ronde 1). Wie zijn dat? Willen ze hun ervaring vertellen?
b. Daarna stellen andere deelnemers vragen over de voorbeeldervaring(en). De gespreksleider let er op dat beide ervaringen aan bod komen. Zijn ze duidelijk over het voetlicht gebracht?
c. Anderen mogen nu eigen anekdotes kort vertellen als die hierop aansluiten.
d. Ter afronding vraagt de gespreksleider wat er eventueel nog gezegd moet worden over de genoemde ervaringen. Als de groep er klaar voor is, start de slotronde.

Slotronde 7: plenair (15 minuten)

a. **Vervolg?** Geven het gesprek en de vragen met bijbehorende praktijkervaringen, aanleiding afspraken te maken? Is er iets besproken dat een vervolg nodig heeft? Wil de groep hierover doorspreken of er nu al een vervolgactie aan verbinden? Let op: een vervolg is niet nodig, het gesprek zelf kan al veel hebben opgeleverd voor het team, zoals inzicht in belangrijke principes, inspirerende voorbeelden of aandacht voor gewichtige vragen.
b. **Nasmaak?** Bespreek hoe het gesprek (los van de inhoud) is bevallen. Wat heeft goed gewerkt? Wat was lastig? Wat betekent dit eventueel voor andere sessies of de teamoverleggen? (Als de inleider of spreker nog aanwezig is, kan die hier aan deelnemen en eigen indrukken toevoegen.)
c. **Klaar?** De gespreksleider bedankt iedereen (en de gast) en beëindigt het gesprek, misschien met een passend gedicht of een vrolijke noot of een streng advies.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Gesprekshouding: het allerbelangrijkst' (Jos Delnoij)
- Denkstof 'Morele oordeelsvorming: Doen, of niet doen? (Jos Delnoij)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom. (2008)
- Eric Koenen - *Samen slim. Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden.* Leusden: ISVW Uitgevers. (2021)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 407-411 Diverse vormen (van goede gesprekken)

BOUWMATERIAAL

SOCRATISCH VERGADEREN

Jos Delnoij

Als het belangrijk is dat er voldragen overeenstemming ontstaat over de inhoud van een bepaald thema of besluit/advies, dan kan een regulier werkoverleg tekortschieten. De vaste vergaderroutine en manier van spreken is niet altijd geschikt voor het bereiken van overeenstemming. In dat geval kan 'socratisch vergaderen' uitkomst bieden.

Deze manier van vergaderen kan ook nodig zijn als de groep of de leiding inziet dat de onderlinge manier van spreken verbetering behoeft, bijvoorbeeld omdat de gesprekken te veel in meningen blijven hangen of omdat vaak dezelfde mensen veel aan het woord zijn.

'Socratisch vergaderen' heeft ook meerwaarde in het geval een besluit genomen moet worden dat aanzienlijke gevolgen heeft voor anderen, bijvoorbeeld burgers, andere diensten of politiek-bestuurders. Dan is het belangrijk deze gevolgen vanuit verschillende perspectieven op tafel te krijgen en dat is één van de meerwaardes van socratisch vergaderen.

Maar wat is dat dan eigenlijk?

Gesprekshouding

'Socratisch vergaderen' is erop gestoeld dat deelnemers met elkaar spreken vanuit de socratische gesprek*shouding*. Niet de eigen mening staat voorop, maar het gemeenschappelijke onderzoek naar wat hier de essentie is, wat belangrijk is, welke perspectieven relevant zjin. Een dergelijke gesprekshouding kan ook in dagelijkse (reguliere) vergaderingen van grote betekenis zijn. Zonder dat de vergaderstructuur wordt gewijzigd, en zonder dat er meteen een diepgravend socratisch onderzoek met elkaar wordt aangegaan over één thema. Het is sterk als alle deelnemers bereid zijn deze houding aan te nemen, maar vaak kan één persoon in een groep al verschil maken door op deze manier deel te nemen.

Een socratische *houding* vraagt individuele gespreksdiscipline in de manier waarop je aanwezig bent en bijdraagt aan het gesprek, ook in een reguliere vergadering. Lees voor een uitvoeriger toelichting bouwmateriaal 'Gesprekshouding: het allerbelangrijkst'. Vanuit deze houding wordt het eenvoudiger en logischer om anders naar elkaar te luisteren en te letten op zaken waar in een gewone vergadering

gemakkelijk aan voorbij gegaan kan worden. Het is, spiegelbeeldig, ook belangrijk om helder te spreken, concreet te zijn en de eigen ervaring te benutten als een bron van inzicht.

'Socratisch vergaderen' betreft dus niet persé een structurele wijziging van de vergaderorde, al kan het misschien nodig zijn binnen de vergaderorde iets aan te passen of een aparte bespreking af te spreken waarin er voldoende ruimte en aandacht kan zijn voor het belangrijke punt dat zorgvuldig met elkaar moet worden besproken. Maar duidelijk moet zijn dat het socratisch karakter van een vergadering ook kan worden bereikt door bijdragen en interventies met een socratisch karakter in een regulier werkoverleg.

Het is belangrijk elkaar aan deze inzet te herinneren, en voldoende tijd in te ruimen om na afloop terug te kijken op de vergadering. Heeft het gewerkt? Wat heeft de vergadering (verder nog) nodig?

Zeven interventies

Hier volgen zeven mogelijke interventies of bijstellingen van het eigen (vergader) gedrag.

1) ***Verstoringen gaan (bijna altijd) vóór.*** Een vergadering kan belemmerd worden doordat iemand niet goed in zijn vel zit, of doordat twee aanwezigen in een onderlinge ruzie verwikkeld zijn. Het socratisch adagium '*Personen nemen deel op basis van hun bereidheid om te zoeken naar regels en principes (in het denken), op basis van ieders redelijke inzet*' loopt op de achtergrond altijd mee. Je moet je afvragen wat de waarde is van een besluit dat is genomen in een vergadering op grond van onderlinge negatieve sentimenten. Blijf dus weg bij beschuldigingen, veroordelen en verwijten; blijf weg bij de rol van aanklager, slachtoffer én redder. Wanneer dit soort verhoudingen (dreigen te) spelen, dan belemmert dit een heldere uitwisseling van ideeën en argumenten. Er kan dan geen 'zindelijk' gesprek plaatsvinden over de (inhoud van de) agendapunten.

2) ***Luister goed naar de ander en probeer te begrijpen wat de collega of partner echt bedoelt.*** Neem geen genoegen met je eigen associaties. Ook in een vergadering is het belangrijk dat iedereen hetzelfde verstaat onder wat er besproken en besloten wordt. *Begrijp je echt wat de ander bedoelt?* En probeer je *voor de anderen* helder uit te drukken.

3) ***Blijf bij onderlinge (vergader)omgangsvormen niet in algemeenheden praten, maak het concreet.*** Nodig je collega uit om een eigen ervaring te noemen als het gaat om de omgangsvormen bijvoorbeeld, liefst een ervaring waar iedereen bij is in het hier-en-nu. Spreek voorzichtig en met respect.

4) ***Doordenk ook de concrete gevolgen van het besluit dat ter tafel ligt voor werkelijk bestaande betrokkenen.*** Wat betekent dit voor collega's, burgers, bedrijven, 'klanten', managementleden en politiek bestuurders? Neem de tijd om dit te verkennen zodat je niet in algemeenheden blijft praten en mogelijk andere beelden hebt bij algemene begrippen zoals 'vertrouwen van het management', 'belang van de burgers', 'de positie van onze minister' enzovoort, waardoor je kans loopt om scheve beslissingen te nemen of niet genoeg doordachte adviezen te geven.

5) ***Houd je aan gezamenlijke afspraken*** wat betreft tijd van komen en gaan, fysieke en aandachtige aanwezigheid. Maak afspraken over begintijd en eindtijd, en wat te doen als iemand even weg moet. Een vergadering waar niet iedereen met alle aandacht aanwezig is, is altijd sub-optimaal. Een regel kan zijn dat in principe smartphones, laptops en tablets van tafel zijn, en uitsluitend open mogen ter ondersteuning van de gezamenlijke vergadering.

6) ***Onderzoek jezelf***. Zonder te vervallen in een psychologische zelf-analyse, kan ook de regel 'onderzoek jezelf' meerwaarde hebben voor een vruchtbare en opbouwende deelname aan een vergadering. Wees je bewust van je houding, van je non-verbale uitingen, van de toon waarop je iets zegt, van de reden waarom je iets wil zeggen en de woorden die je kiest. Draagt hetgeen je wil zeggen bij aan het begrip van de zaak? Aan een vruchtbaar verloop van de gezamenlijke taak: een gemotiveerd besluit nemen, of zorgvuldig argumenten wegen, ieders argumenten een kans geven? Of wil je iets zeggen omdat je ook iets gezegd wil hebben? Of omdat je je niet kunt beheersen?

7) ***Blijf bij het onderwerp.*** Blijf bij de zaak die op tafel ligt, die op het spel staat, waarover beslist moet worden (zaakniveau). Onderscheid, indien nodig, eventueel expliciet 'strategieniveau', waarop je overlegt over de voortgang van de vergadering; en 'metaniveau', waarop je eventuele verstoringen kunt bespreken en zo mogelijk uit de weg ruimen. Zo blijft het duidelijk wat aan de orde is en groeit het besef dat alle deelnemers samen verantwoordelijk zijn voor een goed verloop van het gesprek.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen' (met bijvoorbeeld 'De kapittel-methode' en 'Tip 12 voor leiders')
- Bouwmateriaal 'Gesprekshouding: het allerbelangrijkst' (Jos Delnoij)
- Praktijkwijzer 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Verken ook de praktijkwijzers uit het werkpakket 'Leiderschap & visievorming' die ingaan op gesprekstechnieken en onderzoeksvaardigheden.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom. (2008)

MACHT EN MOED

- pagina's 402-404 Vrije gesprekken

SCHEMA SOCRATISCH VERGADEREN	
Regulier vergaderen	**Socratisch vergaderen en interveniëren**
Vergadering formeel starten volgens agenda.	Eerst landen: kan iedereen er met de gedachten en energie helemaal bij zijn?
Inhoud van vergadering verloopt (al of niet strak) volgens agenda.	Verstoringen gaan (bijna altijd) vóór. Vraag aandacht hiervoor.
Meegaan met de stroom en tijdsdruk: 'ik denk wel ongeveer te weten wat de ander bedoelt'.	Luister heel precies, probeer te begrijpen wat de ander werkelijk bedoelt en controleer dit. Vraag dóór.
Geen aandacht schenken aan ongepaste inbreng (je bent geen voorzitter; het houdt onnodig op).	Blijf niet in algemeenheden steken als het omgangsvormen in de vergadering betreft. Maak het concreet.
Blijven steken in algemene beleidsuitgangspunten, in (vermeende) wensen van de bestuurder of abstracte waarden.	Doordenk concrete gevolgen van algemene besluiten of beleid. Geef eventueel iemand hier expliciet een opdracht toe.
Formeel 'in je rol' blijven. Heftige emoties wegduwen of je houding er juist door laten leiden.	Onderzoek jezelf: wat maakt dat je geïrriteerd bent, boos, enthousiast enz? Welke aannames ontdek je bij jezelf?
Afspraken (over begin- en eindtijd, over omgangsvormen enz) worden niet of slordig nagekomen.	Herinner aan afspraken of stel nieuwe afspraken voor die passen bij het gremium waar je mee zit en spreek anderen aan volgens feedback-regels.
Onvruchtbare zijpaden worden bewandeld zonder interventie van voorzitter of anderen	Blijf bij het onderwerp, bij 'de zaak'. Benoem overgangen naar meta- of strategieniveau en sluit die indien mogelijk af.

DENKSTOF

MORELE OORDEELSVORMING: DOEN, OF NIET DOEN?

Jos Delnoij

A. Introductie

Wij mensen kunnen ons dingen afvragen. We kunnen vraagtekens zetten bij wat anderen en bij wat we zelf doen of vinden, en daar kunnen we over nadenken. Om daarna eventueel ons handelen en onze overtuigingen aan te passen. We kunnen iets willen: iets willen doen, iets willen laten, meemaken, of hebben. Deze twee kenmerken: nadenken over wat we doen en laten, en naar iets streven omdat we iets willen, maken dat we verantwoordelijkheid kunnen nemen. Wanneer ons handelen - of nalaten - ook anderen raakt, dan krijgt die verantwoordelijkheid bovendien een *morele*[1] dimensie.

Als ambtenaren van de Rijksoverheid hebben we allerlei richtlijnen voor ons gedrag en ons handelen. We hebben er zelfs voor getekend en er een eed voor afgelegd dat we ons zullen houden aan die richtlijnen. We beschikken over wetten, aanwijzingen, regels, werkafspraken, verordeningen, procedures en protocollen. En dan hebben we ook nog eens leidinggevenden die ons aansturen. Waar is het dan nog voor nodig dat je zelfstandig nadenkt, zou je je bijna afvragen?

De ambtenarenpraktijk wijst uit dat het volgen van regels niet altijd leidt tot rechtvaardige uitkomsten en moreel juist handelen. Zie de toeslagenaffaire. En als de leidinggevende, de topambtenaar én de bewindspersoon vervolgens volhouden dat de regel gevolgd moet worden, dan kan iemand zich gedwongen voelen om beslissingen te nemen, wetend of vermoedend dat anderen veel nadeel en pijn gaan ondervinden van dit handelen. Een situatie waarin iemand moet kiezen tussen de regel en rechtvaardigheid voor een hele bevolkingsgroep, zoals in de toeslagenaffaire, wordt ook wel een dilemma-situatie genoemd. In dergelijke situaties kan 'morele oordeelsvorming' als methode ruggesteun bieden.

Korte historische schets

De methodiek zoals hier beschreven vindt zijn oorsprong in *Business Universiteit Nyenrode*; (wijlen) Henk van Luijk stond halverwege de jaren negentig aan de wieg van het stappenplan om dilemma's te bespreken. In het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw is de methode verder aangescherpt en verspreid door met name Edgar Karssing en de filosofen van *Governance & Integrity.* De gemeente Amsterdam is aanjager geweest in dit proces, toen zij G&I inhuurde om het integriteitbeleid van de gemeente Amsterdam vorm te geven. Morele oordeelsvorming werd en wordt beschouwd als een goede basis voor effectief en geworteld integriteitbeleid, en de meeste medewerkers namen de afgelopen twintig jaar dan ook deel aan de zogenoemde dilemmatrainingen. Inmiddels zijn er verschillende varianten op de markt. De hier beschreven methode is schatplichtig aan de Amsterdamse variant.

De Belastingdienst bezon zich in de jaren negentig op een manier om ethisch besef bij medewerkers een impuls te geven en ging werken met de laagdrempelige manier die Van Luijk had ontwikkeld, om met elkaar na te denken over lastige morele keuzes. Als voorbeeld van een lastige keuze werd het voorbeeld gebruikt waarin je moest kiezen: óf samen met je buren gebruik maken van een zwartwerkende schilder, óf als enige bewoner op het rijtje weigeren mee te doen met het inhuren van de schilder.

Uit deze eerste workshop is later de dilemmatraining ofwel morele oordeelsvorming ontstaan. Want er moet, aldus Van Luijk, niet gewerkt worden aan een nieuwe lijst van voorschriften of verboden, maar aan sensibiliteit voor wat er werkelijk toe doet. Er moet gewerkt worden aan de vaardigheid om morele vragen te herkennen en dan niet schichtig weg te duiken, maar ze recht in de ogen kijken en vervolgens de weg bepalen die we bereid zijn te gaan. Er moet, kortom, gewerkt worden aan een voldragen morele oordeelsvorming.

Aandacht en oefening

Morele reflectie is te leren. Morele sensibiliteit, cognitieve competentie, analytische vaardigheid en moed om te handelen in overeenstemming met je conclusie, kun je oefenen. Belangrijk volgens Van Luijk is ook dat een moreel oordeel niet alleen een constatering is over wat het geval is; een moreel oordeel bevat ook een uitspraak over wat - onder de gegeven omstandigheden - gedaan dient te worden.[2] *In die zin* hebben morele oordelen een verplichtend karakter en een universele strekking. Van Luijk: 'Moreel nudisme is geen optie meer'.

Morele oordeelsvorming vraagt expliciete aandacht en oefening als waarborg voor de morele kwaliteit van ons handelen als overheid, als ambtenaar. Want, aldus Van Luijk:

'Integriteit is van bijzondere betekenis voor de overheid. Integriteitschendingen bij publieke organisaties beschadigen onmiddellijk de vertrouwensrelatie met de burgers en ondergraven daarmee de legitimiteit van het overheidsoptreden. Dat is de basis op grond waarvan de vrijwillige medewerking van die burgers wordt verkregen. Zonder dat laatste rest in laatste instantie slechts dwang en dat verhoudt zich maar moeilijk met democratie.'

De twaalf auteurs van het boek *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie* illustreren waarom morele oordeelsvorming beschouwd kan worden als fundament voor elk integriteitsbeleid. Dit ligt voor de hand: beleid wordt immers uitgevoerd door (individuele) ambtenaren. In de praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma' staat het bijbehorende stappenplan beschreven. Hier gaan we beknopt in op de achtergrond en het belang van morele oordeelsvorming als aspect van moreel vakmanschap.

B. Antwoord op vrijblijvende meningsvorming en vermeende feitenfabriek

Behalve de noodzaak te blijven investeren in een integere overheid, is er een tweede reden om oefening in morele oordeelsvorming hoog op de agenda te zetten en daar ook tijd en geld voor vrij te maken. Er bestaat in dit tijdsgewricht - de twintiger jaren van de eenentwintigste eeuw - een trend: namelijk te menen dat elke mening evenveel geldingskracht heeft als elke andere willekeurige mening.

Enerzijds lijkt dit een uitvloeisel van de democratisering van de moraal die heeft plaatsgevonden, anderzijds betreft het (te?) ver doorgevoerd individualisme, gevoed door sociale media die fungeren als meningen-machines. Feiten worden gezien als relatief en persoonlijk. Extern gezag is per definitie niet meer verplichtend. 'De wetenschap', 'de politiek' en andere gevestigde instituties worden bij voorbaat gewantrouwd en gediskwalificeerd, en niet weinigen geloven in complottheorieën die gestaafd worden door opiniemakers, gemakshalve verspreid door de algoritmes van media-machines. De aanpak uit de praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma', beantwoordt in ieder geval op vijf manieren aan deze mogelijk verwarrende en zorgwekkende trend.

1. Ethische sensibiliteit

Bij de Douane wordt de workshop Individuele Morele Oordeelsvorming conform het 'stappenplan bij een moreel dilemma' in ieder geval een á twee maal aangeboden aan nieuwe medewerkers, naast een individueel te doorlopen leermodule. Nieuwe medewerkers worden, na een stevige inleiding en uitleg, uitgenodigd een lastige dilemmasituatie in te brengen uit hun vorige werkkring, school- of privé-leven.

Door het delen van echt meegemaakte dilemma-situaties, wordt de ethische sensibiliteit, de ethische gevoeligheid voor moreel vraagwaardige situaties gewekt en gestimuleerd onder collega's.

2. Gezamenlijk onderzoek

Een van de ingebrachte cases wordt vervolgens gebruikt als onderzoeksmateriaal, aan de hand waarvan de methodiek wordt geoefend. De uitdaging bestaat in het gezamenlijk zicht krijgen op bepalende factoren in de situatie: waarin bestaat de lastige keuze? Wie mogen gelden als betrokkenen? Ook wordt gewerkt aan het gezamenlijk zicht krijgen op het gewicht van ingebrachte argumenten en, zo mogelijk, een gedeelde gefundeerde kijk op wat in de situatie moreel geboden is. Nieuwe collega's leren zien dat het de moeite kan lonen om bij een moreel dilemma bij elkaar te rade te gaan en samen op te denken. Verantwoord werken als ambtenaar betekent meer dan een persoonlijke insteek kiezen; daar is voor onverschilligheid ten opzichte van het denken van collega's geen plaats.[3]

3. Waarheid en geldigheid

De argumenten die worden ingebracht in de workshop Individuele Morele Oordeelsvorming, bevatten - direct of indirect - een recht of een belang van een van de betrokkenen.
Bij de analyse van elk argument kunnen steeds twee vragen worden gesteld, en wel in deze volgorde: 1. Is het beweerde in het argument waar? En 2. Vormt dit argument een geldige reden om de op het spel staande handeling[4] te verrichten? Deze vragen betreffen - inderdaad - filosofische vragen naar waarheid en geldigheid. Het kunnen onderscheiden van waarheid en geldigheid en de relevantie hiervan, betreft een cognitieve activiteit die iedereen, mits goed begeleid, kan voltrekken. Waarom is dit relevant en belangrijk?

Een voorbeeld.
Je staat als ambtenaar voor de keuze: passeer ik mijn leidinggevende en ga ik naar de directeur, of doe ik gehoorzaam wat de teamchef zegt, ondanks mijn idee dat ik het niet juist vind?
Een vaak genoemd argument in dit soort dilemma's, om je leidinggevende niet te passeren, luidt 'Dat kost me mijn baan'. Wanneer dit argument in een groep gefileerd wordt, dan blijkt dit risico in de meeste gevallen niet aan de orde of in ieder geval onwaarschijnlijk. Ja, je haalt je een hoop gedoe en mogelijke ellende op de hals. Maar is het echt waar (waarheidsvraag) dat je ontslagen gaat worden hiervoor?
Stel het antwoord is 'Ja dat verwacht ik wel.' Dan - en pas dán - volgt de vraag naar geldigheid: is het op het spel zetten van je baan een geldig argument om te zeggen:

'Ik ga niet naar mijn directeur'? Let op: of dit één, of hét doorslaggevend argument zal zijn is hiermee nog niet gezegd; dit is immers afhankelijk van het gewicht van alle andere argumenten.

4. Prescriptief

In de workshop Individuele Morele Oordeelsvorming gaat het om het afwegen van rechten en belangen van betrokkenen. Hierin verschilt *morele oordeelsvorming* van die vorm van moreel beraad waarbij de focus ligt op het wegen van waarden. Zoals Van Luijk mooi beschrijft, bindt een voldragen moreel oordeel degene die oordeelt, zelfs indien dit oordeel primair betrekking heeft op hoe iemand anders zou moeten handelen in een situatie. Een moreel oordeel heeft een verplichtend karakter en is in die zin prescriptief: *het schrijft vóór* welke handeling geboden is. Dit is in twee opzichten relevant voor het onderscheid met 'waarden'.

Allereerst kunnen waarden een *descriptief* ofwel beschrijvend karakter hebben, of een *prescriptief* karakter, dan schrijven ze iets voor. Het zou in een workshop een onnodige, extra vertaalslag vragen om een beschrijvende waarde bindende kracht toe te schrijven. Soms zijn waarden beschreven in een missie-document of visie-document en hebben functionarissen zich verbonden aan het verwerkelijken van bepaalde waarden,[5] zoals autonomie in de zorg. In zo'n geval werkt een waarde als een beginselargument, immers de cliënten en de organisatie en de samenleving hebben er recht op dat autonomie van cliënten voor jouw handelen en beslissen richtinggevend is. In de workshop Individuele Morele Oordeelsvorming spreken we liever van *beginselen* waaraan rechten (kunnen) worden ontleend. Wanneer een betrokkene immers een recht kan doen gelden ten aanzien van de handeling van de voorbeeldgever, dan heeft dit argument een verplichtend karakter.[6] Een recht van een betrokkene, zonder dat een actor een plicht heeft daaraan te beantwoorden, is loos. Een waarde, zonder dat er een claim aan kan worden ontleend door een betrokkene, ontbeert ethische geldingskracht in een morele argumentatie.

Een tweede reden waarom niet met waarden wordt gerekend maar met rechten en belangen, met beginselen en gevolgen, is gelegen in het feit dat regels een verbindende kracht kunnen hebben. Wanneer voor Douaniers de regel geldt, dat elke zevende passagier moet worden gecontroleerd, betreft dit een voorschrift met een verplichtend karakter. Filosofische analyse van onderliggende waarden is mogelijk, maar voor oordeelsvorming in een casus meestal overbodig en bovendien is daar meestal geen tijd en motivatie voor te vinden.

5. Uitstellen van eerste, intuïtieve oordeel

Een laatste denkvaardigheid die (of een houdingsaspect dat) wordt geoefend is het niet stoppen met nadenken bij sterke intuïtieve overtuigingen. Voor het vormen van een voldragen moreel oordeel wordt het onderscheid tussen het snelle oordelen en

het zorgvuldig doorwrochte oordelen erg belangrijk.

Daniël Kahneman legt dit mechanisme bloot in zijn boek *Ons feilbare denken* en laat daarin zien dat het idee dat je eerste ingeving (persé) het juiste antwoord is, niet klopt. Maar het langzame denksysteem, dat voor bewuste aandacht zorgt en mentale inspanning kost, wordt vaak niet meer gebruikt door mensen wanneer ze een snelle ingeving hebben op basis van gevoelens en indrukken. Deze twee denkprocessen vinden plaats in verschillende delen van de hersenen: snelle beslissingen en reflexen vinden plaats in het oudere deel van de hersenen; het langzame denken vindt plaats in het jongere deel van onze hersenen, waar ook ons empathisch vermogen zetelt. Hiermee is vanzelfsprekend niet gezegd dat elk intuïtief oordeel fout is. Heb je een situatie vaak meegemaakt, dan heb je die vaak geanalyseerd en de conclusie geïternaliseerd. Dan ligt het meer voor de hand dat de eerste ingeving achteraf moreel juist blijkt.

Tenslotte

Medewerkers gemotiveerd mee krijgen in het weloverwogen analyseren en ontrafelen van een lastige dilemmasituatie kan extra inspanning van de begeleider vragen, zeker wanneer de deelnemers uitvoerende medewerkers zijn met weinig zitvlees. Maar lukt het om de groep mee te krijgen in dit proces en lukt het hen ethisch te inspireren, dan worden er allemaal zaadjes geplant voor behoud en bevordering van een integere organisatie. Is een workshop morele oordeelsvorming de ultieme oplossing voor alle integriteitsproblematiek? Nee. Maar indien die zaadjes in de vruchtbare grond van een integere cultuur vallen, dan winnen we aan gezamenlijke morele overheidskracht.

BRONTEKSTEN

- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon. (2006)
- Daniël Kahneman - *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact (2019)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Wat is een integere overheid?'
- Praktijkwijzer 'Werken aan je reflectiespier' (Jessica Vuijk)
- Denkstof 'Hamlet: kloof tussen denken en doen' (Gijs Scholten van Aschat)
- Praktijkwijzer'Stappenplan bij een moreel dilemma' (Jos Delnoij)

MACHT EN MOED

- § 1.7 Macht en moed
- pagina's 373-376 Drie ontaardingen van het moderne individu

1) De in deze inleiding gehanteerde terminologie betreft begrippen zoals beschreven in de praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma'.

2) Met andere woorden: een moreel oordeel heeft niet alleen een descriptieve (beschrijvende) functie; een conclusie van een dilemma-analyse heeft ook een prescriptieve (voorschrijvende) strekking.

3) Zie ook de bespreking van consensus door Hella van den Elshout, in Delnoij 2006, pag. 192 e.v.

4) Waarbij 'handeling' ook gelezen kan worden als 'nalaten van handeling'.

5) Zie bijvoorbeeld Hella van den Elshout, in Delnoij 2006, pag. 189.

6) Wanneer er meerdere beginselargumenten aan de orde zijn, dan wijst nader onderzoek uit welk argument het zwaarste gewicht in de schaal legt.

PRAKTIJKWIJZER

STAPPENPLAN BIJ EEN MOREEL DILEMMA

Jos Delnoij

Een voorbeeldsituatie. Je bent het niet eens met je leidinggevende over een opdracht die je hebt gekregen. Je vindt dat je niet genoeg tijd hebt om echt goed werk te kunnen leveren, met als waarschijnlijk gevolg dat enkele bedrijven serieus benadeeld gaan worden. Anderzijds betreft het een taak die wel bij jouw functie hoort. Hoe kun je besluiten wat je te doen staat? Voer je de opdracht toch uit, of doe je dat niet?

Zo'n situatie vraagt om zorgvuldigheid én een steekhoudende motivering bij het nemen van een besluit. In deze praktijkwijzer vind je een stappenplan dat je hierbij kunt gebruiken. Het helpt je om met collega's of alleen een zorgvuldige afweging te maken. Waar moet je beginnen? Wat speelt allemaal een rol, en wat mag gewicht in de schaal leggen bij je beslissing? En, niet onbelangrijk, wat verstaan we onder een moreel dilemma?

Wat is een moreel dilemma?

Kort gezegd sta je voor een dilemma als er twee zaken spelen. Allereerst dit: je kunt kiezen uit twee opties, namelijk iets doen, of het niet doen. Ten tweede: tegelijkertijd vind je het moeilijk een keuze te maken omdat vóór beide opties (waarschijnlijk) argumenten te vinden zijn. Hier zit al ingebouwd dat jij degene bent die kan (en moet) beslissen. Maar ook dat je tijd hebt er over na te denken - al is het maar even.

Wat maakt een dilemma dan tot een *moreel* dilemma? Niet elke lastige beslissing waar je voor staat, heeft morele aspecten. Wanneer je voor het vriesvak in de supermarkt staat en moet beslissen of jij een diepvriespizza of een boerenkoolstamppotje uit de vriezer wil eten, dan betreft het jouw individuele, persoonlijke smaak en voorkeur. Je kunt kiezen wat jij het lekkerste vindt, en je mag dat ook; niemand heeft last of voordeel van jouw uiteindelijke besluit. Dit wordt dan ook niet gezien als een *moreel* dilemma.

In diezelfde supermarkt verkopen ze ook kip. Je kunt kiezen uit een goedkoop kiloknallerproduct en een duurder scharrelkipproduct. Hier dient zich de vraag aan: vind jij een dier een wezen waar je rekening mee moet houden? Mag je van een kip vragen dat zij een rotleven heeft om jouw portemonnee te sparen? Zie jij een kip alleen als een gebruiksproduct? Het is een hedendaags vraagstuk, of een dier rechten

heeft. Of dit een moreel dilemma is: scharrelkip of kiloknaller, hangt af van jouw ethische principes: hoe wil jij leven in je verhouding tot dieren?

Je loopt, nog steeds in de supermarkt, naar de kassa, en nu heb je je dochtertje van drie bij je, en je ziet dat een stoere jongeman een zwangere jongedame aan het slaan is. Wat doe je: ga je de zwangere jongedame bijstaan, of doe je dat niet? Deze keuze behelst duidelijk een *moreel* dilemma: er staan *belangen en rechten van anderen* op het spel. In je hoofd voltrekt zich waarschijnlijk razendsnel een soort rekensom: hoe groot is de jongen, hoe sterk, hoe groot acht je de kans dat hij jou zal slaan, dat hij jouw kind iets zal aandoen, of dat hij zijn boosheid om jouw interventie naderhand zal verhalen op de jongedame?

In deze laatste situatie zal jouw handelen (of niks doen) impact hebben voor anderen, in ieder geval voor jouzelf, voor de jongedame, voor de jongeman en voor je kind. Dit zijn in ieder geval moreel betrokkenen in dit dilemma, dit is dan ook echt een *moreel* dilemma. En dat geldt ook voor de beslissing te doen wat je leidinggevende vraagt, met het gevolg dat enkele bedrijven serieus benadeeld gaan worden, of het niet te doen.

Wanneer en hoe te gebruiken?

Inzet van de methode die hieronder wordt uitgelegd is zinvol indien iemand worstelt met een lastige beslissing of besluit. Dit hoeft geen besluit te zijn in formele zin, het gaat erom dat iemand een knoop door moet hakken: iets wel doen of niet doen. Bijvoorbeeld:

- Je collega aanspreken of niet aanspreken?
- Je leidinggevende informeren over verdacht gedrag van je collega of niet informeren?
- Informatie over een disfunctionerende ex-collega delen met de nieuwe HR functionaris of niet delen?
- Vrijwillig overwerken zodat je partner langer voor de kinderen moet zorgen of niet overwerken?
- Vertellen dat je op verdachte wijze benaderd bent door een kennis, of dit niet vertellen tegen de vertrouwenspersoon?
- Opdracht waar je het niet mee eens bent, uitvoeren of teruggeven aan je leidinggevende?

In welke situaties?

- Jijzelf, een collega of een team loopt tegen een lastig dilemma, tegen een lastige beslissing aan waarvan het belangrijk is uit te zoeken wat er op het spel staat. Check in dat geval wel eerst of diegene prijs stelt op (gezamenlijke) analyse.
- Een medewerker of een team ervaart een *terugkerend* dilemma bij de werkzaam-

heden (ook wel 'kerndilemma van een functie' genoemd).
- Ter bevordering van eenduidigheid van het handelen van bijvoorbeeld leidinggevenden binnen één afdeling.
- Om te oefenen met collega's.
- Bij het in dienst treden van nieuwe medewerkers.

Begeleiding

Als je ervaren bent in het begeleiden van andere dialoogvormen, en een aantal keren als deelnemer aan morele oordeelsvorming hebt deelgenomen, kun je dit proces mogelijk in goede banen leiden. Het is belangrijk dat je zonder oordeel, goed doorvragend de deelnemers actief kunt laten deelnemen aan de achtereenvolgende denkstappen, en het onderscheid tussen de verschillende soorten argumenten goed kunt uitleggen. Heb je geen ervaring of durf je het nog niet aan, zoek dan een collega om de morele oordeelsvorming te begeleiden. Dit kan via het netwerk *Dialoog & Ethiek*.

Voorbereiding

- Reserveer (minstens) drie uur in de agenda's.
- Reserveer een rustige en prettige ruimte waar je niet gestoord wordt.
- Laat iedereen tijdig uitnodigen, reken op vijf á tien personen.
- Zet de zeven stappen op flip-over of laat dilemmakaarten maken (voorbeeld aan het eind van deze praktijkwijzer).
- Vraag de collega('s) - bij voorkeur vooraf - voor zichzelf een korte beschrijving van de situatie te maken en te eindigen met de beslissing waar die voor staat of stond.
- Bereid deelnemers erop voor dat elektronische devices uit staan, tenzij deze ertoe dienen om aantekeningen te maken.
- Zorg dat iedereen over pen en papier beschikt.

Tip: Houd de zeven stappen op papier bij je, en geef deze ook aan de deelnemers voor het gesprek. De Douane beschikt bijvoorbeeld over een Dilemmakaart met de zeven stappen. Bereid eventueel een flip-overvel voor, voor stap 3 en voor de weging in stap 5 en 6 conform de kolommenstructuur (voorbeeld aan het eind van deze praktijkwijzer).

De zeven stappen

Stap 1.
Voor welke beslissing sta ik?

Het eerste dat belangrijk is, is *de vraag* helder krijgen waar iemand voor staat. Laat de voorbeeldgever de vraag in de ik-vorm formuleren. Bijvoorbeeld: 'Ga ik naar het

ruziemakende stel toe om de jongeman aan te spreken, of doe ik dat niet?'. Of, in het voorbeeld van de kipproducten: 'Kies ik nu voor scharrelkip of kies ik voor de kiloknaller?'. Een dilemma speelt zich in het werkelijk leven af, in een hier-en-nu. Je hoeft dus niet voor de rest van je leven te bepalen of je ingrijpt bij ruziënde stellen in supermarkten, en ook niet of je voortaan altijd kiloknallers gaat kopen.

Stap 2.
Ben ik echt degene die hier de beslissing neemt?

Het is niet de bedoeling dat iemand een dilemma van bijvoorbeeld haar leidinggevende of van bijvoorbeeld de winkelmanager probeert uit te zoeken. De vraag of de supermarkt moreel juist bezig is, door kipkiloknallers te blijven aanbieden, is niet een dilemma waar zij als klant direct zeggenschap over heeft. Voor haar zijn de handelingsopties als zij overweegt kip te eten: wel of niet kopen?

Stap 3.
Wie zijn alle betrokkenen?

Vraag de deelnemer(s) wie geraakt worden door de beslissing die wordt onderzocht. Schrijf alle betrokkenen in de linkerkolom (zie kolommenstructuur op pagina 198) onder elkaar. Liever teveel dan te weinig betrokkenen, er hoeft nog geen schifting plaats te vinden. Voorkom dat deelnemers in dit stadium gaan discussiëren over de toelaatbaarheid van een persoon of partij als betrokkene. Schrijf ze gewoon op; bij stap 5 blijkt wel of 'de supermarkt', 'mijn kind', 'de winkelmanager' of 'de samenleving' een recht of belang heeft ten aanzien van jouw beslissing om naar de ruziemakende jongeman toe te gaan.

Stap 4.
Beschik ik over voldoende informatie?

Wordt een dilemma uit een overheidscontext onderzocht, vraag dan of er wetten, regels of richtlijnen zijn, die relevant zijn voor de weging of een argument aanreiken voor wel of niet doen. Een wet of een regel die in de organisatie geldt, heeft *beginselkracht*. Het is een recht van de organisatie dat je een wet of interne richtlijn zwaar mee laat wegen (en je eraan houdt, tenzij er aan de andere kant iets zwaarder zou wegen, maar dat weet je immers pas wanneer je beide kolommen argumenten volledig hebt ingevuld). Andersom gezegd: het is voor jou een verplichting om je te houden aan de wetten en aan de regels van je organisatie, tenzij een ander recht een zwaarder gewicht in de schaal legt. Ook werkinstructies bijvoorbeeld hebben beginselkracht.

Stap 5.
Welke argumenten wegen vóór 'doen', welke vóór 'niet doen'?

Zoals eerder uitgelegd betreft een morele weging het inventariseren en naast elkaar leggen van rechten en belangen van álle betrokkenen. Die betrokkenen heb je met de groep in stap 3 al geïnventariseerd in de meest linker kolom (of op een apart flip-overvel).

Benoem nu in de middelste kolom alle rechten en belangen van al die betrokkenen uit stap 3, apart onder de nummering, die wegen vóór de beslissing 'doen'. Benoem nu in de rechterkolom alle belangen en rechten van alle betrokkenen die wegen vóór 'niet doen', apart onder de belettering.

Tip: vermijd zinsconstructies met een negatie ('niet', 'want anders', 'geen', enzovoort). Een negatief geformuleerd argument kost extra tijd en hersengekraak, want je zult het straks weer moeten terugvertalen naar een helder argument vóór (pro) de beslissing bovenin de kolom.

Schrijf de argumenten in volzinnen op. Nadenken doen we immers in logisch geordende gedachten, denken is geen kwestie van steekwoorden of kretologie. Daarom staan bovenaan de kolommen ook de voegwoorden 'want' en 'omdat', zodat je hieraan herinnerd wordt. Het is nodig bij een morele weging helder te redeneren.

Tussenstap: soorten argumenten

De weg waarlangs een moreel dilemma ethisch gezien goed kan worden uitgeplozen, richt zich op het in kaart brengen (niet van alle waarden of visies van betrokkenen, maar) van alle (morele) *rechten en belangen* van betrokkenen. Dat wil zeggen dat ook niet-juridisch vastgelegde morele rechten gewicht in de schaal leggen: bijvoorbeeld collegiale rechten, vriendschapsrechten, en soms ook mensenrechten of dierenrechten of interne richtlijnen. Denk alleen maar aan de Toeslagenaffaire, en het is duidelijk dat de mensenrechten van benadeelde burgers niet het moreel juiste gewicht hebben toegemeten gekregen.

Integriteit in een morele weging luidt dan ook: voldoende rekening houden met alle - ethisch en logisch juist gewogen - rechten en belangen van alle betrokkenen die door jouw beslissing worden geraakt.

Een ethische weging betreft de kwaliteit van de argumenten. Wanneer iemand een argument in heeft gebracht dat berust op een aanname die niet klopt, of wanneer iemand een argument heeft ingebracht alleen om 'advocaat van de duivel' te spelen,

dan berusten deze argumenten niet op waarheid. Dat betekent dat je ze geen gewicht toekent in de morele weging.

Een regelmatig terugkerend argument is bijvoorbeeld: 'Als ik niet doe wat mijn leidinggevende zegt, dan gaat ze me eruit werken'. Wanneer dit argument op waarschijnlijkheid wordt onderzocht, dan blijkt dat in de meeste gevallen hoogst onwaarschijnlijk of gewoon niet waar te zijn. Dat betekent dat dit argument dan wordt ontmaskerd als onwaar of, zo je wilt, als 'smoesje'.

Een verdere uitleg over wat moreel gewicht in de schaal legt, staat in bouwmateriaal 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?'

Stap 6.1
Weeg de argumenten en trek je conclusie

Leg de deelnemers het onderscheid uit tussen beginselargumenten en gevolgenargumenten.

Als een recht centraal staat in een argument, spreken we van een beginselargument. Als een argument 'slechts' een belang verwoordt (dat wil zeggen een gevolg aangeeft) dan noemen we dat een 'gevolgenargument'.

De vuistregel luidt: een beginselargument gaat voor een gevolgenargument; anders gezegd: een recht gaat voor een belang.[1] Rechten van kinderen wegen in de regel zwaarder dan het volgen van een richtlijn.

De weging van argumenten is in de praktijk niet eenvoudig, maar dit proces 'daagt wel uit tot zorgvuldigheid, waarin de rechten, belangen en eventueel ook wensen van alle betrokkenen worden gewogen'.[2]

Stap 6.2
Compenserende maatregelen

Het is belangrijk te beseffen dat er voor een of meerdere partijen altijd schade zal optreden. Je kunt immers niet aan alle relevante rechten en belangen beantwoorden, dat is waarom we spreken van een dilemma. Bekijk welke schade je eventueel kunt compenseren of verminderen.[3]

Stap 7. 1
Doe je het ook, past het bij je?

In deze laatste stap trek je een conclusie en beoordeel je of dit werkelijk bij je past. Zul je de conclusie ooit 'doen', uitvoeren in de werkelijkheid? Is dat niet het geval dan is het goed mogelijk dat je in één van de vorige stappen een argument niet expliciet hebt meegewogen. Bijvoorbeeld je eigenbelang. Het is heel goed mogelijk dat dit gevoel 'signaalwaarde' heeft, een impuls vormt om (opnieuw) de kwestie te doordenken. Idealiter loop je het proces dan nog een keer door. Het kan ook zijn dat de conclusie

een oude gewoonte doorbreekt en je geen acht hoeft te slaan op deze 'signaalwaarde'. De vraag is dus: is de conclusie in overeenstemming met jouw innerlijk kompas?

Stap 7.2
Versterkende of belemmerende factoren

Tenslotte krijgt een morele weging pas haar volle gewicht, indien deze wordt gevolgd door ons handelen. Verken met elkaar of je factoren kunt benoemen die je zullen helpen bijvoorbeeld om de moed op te brengen iets te doen of te laten; inventariseer ook belemmerende factoren in de organisatie en bedenk of er wegen zijn deze belemmeringen weg te organiseren of aan te kaarten. Denk bijvoorbeeld aan een té star en streng sanctiebeleid dat je in de weg zit. Of aan een te rigide opstelling van een leidinggevende die belemmerend werkt. Of aan een achterstand in kennis waardoor zaken niet duidelijk genoeg zijn.

Bedank iedereen en sluit de bijeenkomst af.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?' (Jos Delnoij)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon. (2006)

MACHT EN MOED

- pagina's 407-409 Diverse vormen (socratisch gesprek, moreel beraad, filosofisch onderzoek)

1) Maar let op, daar zit een kritische grens aan, wanneer de belangen heel groot worden! In dat geval kan de werking van een tegenoverliggend beginselargument worden 'opgeschort'. Mochten er uiteindelijk aan beide kanten beginselargumenten staan, bespreek dan welke het zwaarst wegen en waarom. Fysieke veiligheid en gezondheid van personen (mensenrechten) gaan in de regel voor financiële of formeel-juridische regels.

2) Leonard de Jong e.a., in Delnoij 2006.

3) In de situatie van de winkelruzie: het argument 'De vrouw heeft recht op hulp' en het argument 'Ik neem geen veiligheidsrisico voor mijn kind' wegen ongeveer even zwaar. Stel je laat het recht van jouw kind het zwaarst wegen, en je kunt het recht op hulp proberen te honoreren door een grote, sterke winkelmedewerker of andere klant in te schakelen, dan zou die compensatie maken dat je haar recht wél probeert te honoreren, terwijl je de veiligheid van je eigen kind voorrang geeft.

KOLOMMENSTRUCTUUR MOREEL DILEMMA		
Betrokkenen:	Ik ..... wel, omdat: 1. ..... 2. ..... 3.	Ik ..... niet, want: a. ..... b. ..... c. .....

DE DILEMMAKAART

1. Voor welke beslissing sta ik?
   (optie 1: ik doe..., ondanks ...)
   (optie 2: ik doe..., ondanks ...)
2. Ben ik echt degene die erover beslist? (checkvraag)
3. Heb ik nog nadere informatie nodig om op zorgvuldige en gemotiveerde wijze te beslissen?
   Ja > ga door
   Nee > stel je beslissing zo mogelijk uit en zoek de relevante info.
4. Wie zijn alle betrokkenen?
5. Welke argumenten wegen voor optie 1?
   Welke argumenten wegen voor optie 2?

6.1 Welke beslissing is moreel juist? Wat is onze conclusie?
   (Vuistregel: rechten wegen zwaarder dan belangen)

6.2 Kan ik rechten of belangen die voor de andere (niet gekozen) optie wegen, compenseren?

7.1 Ga ik het ook echt doen? Verbind ik me aan de conclusie?

7.2 Inventariseer belemmerende en ondersteunende factoren die jouw wil en moed om het juiste te doen, kunnen hinderen of versterken.

PRAKTIJKWIJZER

KLEINE TEGENSPRAAKTECHNIEKEN, GROTE GEVOLGEN

Tijdens het evenement *Wijs naar de wet* (23 maart 2023, georganiseerd door het programma *Dialoog & Ethiek* in samenwerking met Democratie en Bestuur en Constitutionele Zaken en Wetgeving van BZK) was minister Hanke Bruins Slot glashelder:

'De natuurlijke metgezel van ethische reflectie is tegenspraak. Toen ik zelf begin deze eeuw op de afdeling bestuur en wetgeving van BZK werkte, nam mijn afdelingshoofd me na een paar maanden mee naar de minister. Dat was toen Klaas de Vries. Als je er iets van vindt, dan moet je het gewoon tegen de minister zeggen, vond mijn afdelingshoofd.

En ook nu ik zelf minister ben, stimuleer en verwelkom ik tegenspraak. Kritische tegenspraak brengt ons verder, vandaag in dit gezelschap en in het werk van alledag.

Niet iedereen vindt het even makkelijk om een kritisch geluid te laten horen. Je gaat soms in tegen de groep en dat voelt misschien niet loyaal. Maar tegenspraak is juist loyaal. Loyaal naar de rol die we als ambtenaren hebben: het dienen van de samenleving.

Dit dienen van de samenleving komt ook tot uitdrukking in de nieuwe tekst van de ambtseed en belofte. Hierin laten we nog duidelijker zien dat we niet voor onszelf werken, maar in het algemeen belang. En dat we op basis van gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en respect met elkaar omgaan.'

Tegenspraak als 'natuurlijke metgezel van ethische reflectie', zoals de minister dat typeerde, kan groots en meeslepend vorm krijgen. Zie bijvoorbeeld bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak' en de praktijkwijzer 'Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt'.

Maar het kan ook gaan om kleine acties, om detailwerk, door je uit te spreken als 'het algemeen belang' daar om vraagt, of wanneer het niet lijkt te lukken om 'op basis van gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en respect met elkaar om te gaan'. Dat kan voelen als sleutelen in de marge, maar de doorwerking ervan kan groot uitpakken. Sterker: om te bouwen aan een vrije gesprekscultuur, kunnen juist de kleine tegenspraakacties als scherpe acupunctuurnaalden de energie losmaken en de prikkels geven om alert te blijven, of om een vastzittende cultuur los te maken.

De kleine tegenspraaktechnieken zijn daarbij behulpzaam. Je kunt ze eventueel gebruiken als opmaat naar grotere acties of om de collectieve vormen van (groeps) tegenspraak op gang te houden. Elk team, elke professional, elke organisatie heeft een eigen mix van aanpakken en stijlen nodig, waarbij het grote en het kleine gebaar elkaar kunnen afwisselen. Iedereen moet een stijl en manier vinden die hem of haar past en waarbij je je kan thuis voelen.

Verwar dit 'thuis' niet met gezelligheid of een gemakkelijke sfeer. Wie met tegenspraak aan de slag gaat kan het ongemak niet voorkomen, het hoort er nou eenmaal bij. Ongemak hoeft niet tot verkramping te leiden. Daar valt veel aan te doen, waarbij de bottom line toch steeds weer is: aan de slag gaan, doen en (uit) proberen, in de praktijk toepassen, ervaring opdoen. Dat levert gemeenschappelijke ervaringen op (in het team) en die worden steeds minder ongemakkelijk naarmate je die vaker ondergaat.

Daarom is een definitie van 'effectieve tegenspraak' weliswaar interessant om kennis van te nemen…

'effectieve tegenspraak is, in een situatie van afhankelijkheid door machtsongelijkheid, de eigen angst overwinnen en in verbinding blijven, met jezelf en de ander, en op het juiste moment spreken met woorden die de ander kan begrijpen en die handig gekozen zijn om taalgevoeligheden te omzeilen, zodat de ander zich zowel bekritiseerd als begrepen weet en juist dáárom de noodzaak voelt om de tegendraadse woorden of afwijkende adviezen serieus te overwegen.' (M&M, pag 439)

…maar niet genoeg om er vaardig in te worden. Je kunt uit de definitie wel afleiden welke facetten je (stuk voor stuk) onder de knie moet proberen te krijgen om effectief te zijn in het geven van een kritisch geluid.

'Je moet 1) kunnen omgaan met afhankelijkheid en macht en 2) met gevoeligheden op emotioneel vlak. Je moet je kunnen 3) verplaatsen in anderen én 4) in verbinding blijven terwijl je het de ander niet per se gemakkelijk maakt. Het is ook nodig dat je 5) de angst niet laat regeren als je spreekt of tegenspraak ontvangt. Je wilt bovendien 6) effectief zijn met wat je zegt en dat veronderstelt de juiste toon, taal, timing en (gespreks)techniek. En heel vaak komt het aan op 7) improvisatietalent omdat elk moment, elke situatie en elke relatie anders is, nooit standaard.' (M&M, pag 58)

Je hebt dus bepaalde competenties, vaardigheden, eigenschappen of talenten te ontwikkelen om goed te worden in tegenspraak. Die kun je ontwikkelen door onderstaande technieken toe te passen en er mee te gaan spelen. Je mag het ook omdraaien: als je de relevante kwaliteiten begint te beheersen, worden onderstaande

technieken steeds eenvoudiger, of wellicht zelfs overbodig. Je kunt de technieken langzaam vergeten als je 'tegenspraak' tot een deugd hebt verheven, dat wil zeggen: op het juiste moment, in de juiste vorm, met de juiste maat, in de juiste situatie en tegenover de juiste persoon of groep zeggen wat gezegd of doen wat gedaan moet worden. Dit situationele en persoonlijke maatwerk is de kern van de deugdfilosofie van Aristoteles. Als een boogschutter wil iemand die deugt het 'het juiste midden' raken, leren we van Aristoteles. Zo wil ook de tegenspreker 'de roos' treffen. Probeer dat te doen als je onderstaande technieken toepast.

Technieken voor professionals

1) **Vraag 'toestemming' om tegenspraak te geven, voordat je inhoudelijk gaat spreken.** 'Mag ik je wat tegengas geven?' Wacht in stilte, beluister de reactie goed en formuleer dan pas je feitelijke tegenspraak. Let op je eigen intonatie en vorm (scherp, zacht, lang, kort, vrolijk, serieus) en geef er context bij (over je bedoeling, de aanleiding, je motieven: gebruik eventueel 'de vijf nobele motieven voor tegenspraak' uit *Macht en moed, § 5.6)*. Handel voorzichtig, prudent, als je tegenspraak geeft.

2) **Kondig aan dat je iets gaat zeggen dat lastig is**. 'Kun je er tegen, denk je?' 'Is het akkoord dat ik met u een lastig onderwerp bespreek?' 'Heeft u de gelegenheid (voldoende tijd?) een persoonlijk en misschien moeilijk onderwerp te bespreken?'

3) **Maak je eigen ongemak expliciet, zeg dat je het lastig vindt, en biedt de ander zo de kans zich in jou te verplaatsen**. 'Ik vind het moeilijk om kritisch te zijn, het past niet zo goed bij wie ik ben (of: bij onze relatie, of: bij onze cultuur, of: bij dit type werkoverleg...) maar ik vind het belangrijk om me nu wel uit te spreken.' Je kunt de collega's, als die erbij zijn, vragen je te helpen om de goede woorden te vinden, en hun begrip vragen voor het eventueel kiezen van taal die slecht valt. De toon van je tegenspraak wordt daardoor anders, milder, minder stellig en daardoor is het gemakkelijker je kritische reflectie of eigenwijze tegenwerping te ontvangen - en erover in gesprek te komen.

4) **Van tevoren kun je een collega vragen je te steunen als je in een bespreking een kritische opmerking wilt maken, de baas wilt tegenspreken of een eigenwijs voorstel wilt doen**. Het is niet nodig dat die collega het inhoudelijk met je eens is. Het gaat erom dat iemand zegt, tijdens de bespreking, dat hij of zij het belangrijk vindt dat je je kritiek mag uiten en dat je een ander voorstel mag doen, bijvoorbeeld 'omdat dat goed is voor de groep' of 'omdat deze collega hier al langer mee rondloopt en dit onderwerp aandacht verdient'. Gebleken is dat een eenling in

een gesprek geïsoleerd kan raken met kritiek, maar dat een tweede persoon die hier steun aan biedt, een hele andere groepsdynamiek genereert.

5) **Schrijf van tevoren op, voor jezelf, wat je wilt zeggen.** Kies de woorden zorgvuldig. Neem dat mee naar het gesprek en zeg - tegen de collega, of het team, of de leidinggevende - dat je graag iets wilt zeggen en dat je je goed hebt voorbereid. Dat je over je woorden goed hebt nagedacht en daarom graag iets wilt voorlezen. Je hoeft dan in het moment niets anders te kunnen dan 'voorlezen'. Natuurlijk is het spannend, maar je kunt met deze voorleestechniek proberen er een simpel voornemen van te maken: 'Ik lees voor wat er op papier staat'. Houd je daaraan vast en het kan helpen je schroom te overwinnen of de juiste moed te verzamelen op het moment dat het er op aankomt. Bereid je dan wel voor op de reacties die je tekst kan losmaken, dat wil zeggen: wees bestand tegen de tegenwind die je kan krijgen. De tegenspraak is met deze techniek wat gemakkelijker geworden, maar de effecten kunnen nog steeds heftig of moeilijk zijn.

6) **Je kunt de tegenspraak anders duiden dan als tegenspraak**. Bijvoorbeeld: 'Er zijn ook alternatieven'. Die liggen naast het andere idee of het voorstel dat bijvoorbeeld door het managementteam of de directie is voorbereid. Je bent dan niet per se ergens tegen, maar je wilt toetsen of het voorstel wel het beste idee is. 'Kan het beter worden?' Maar pas op: je moet je collega's of leidinggevende niet misleiden. Als je kritiek hebt moet duidelijk zijn dat het om kritiek gaat. Als men doorkrijgt dat je een spel speelt, verlies je de verbinding met de anderen en 'mag' je geen kritiek meer uiten. Leg de definitie van effectieve tegenspraak er nog eens naast. Zorg er voor dat je oprecht bent en 'in verbinding blijft met jezelf', zoals de definitie het zegt.

7) **Stel voor een 'Kort onderzoeksgesprek' toe te voegen aan jullie vergaderrepertoire.** Overdenk wat een 'onderzoekende' mentaliteit zou kunnen inhouden, voor jezelf en de collega's. Als je ervan overtuigd bent (geraakt) dat een onderzoekende geest of mentaliteit gaat helpen om alles te bespreken dat van belang kan zijn (omdat anders het onderzoek niet compleet kan zijn, er blinde vlekken blijven, er te weinig diepgang ontstaat), stel dan voor om af en toe - of wellicht in elk werkoverleg - een 'Kort onderzoeksgesprek' in te lassen. Wie wil kan hier een onderwerp bij aandragen. Door de soortnaam van dit 'bespreekpunt' is duidelijk dat hier onderzoek moet plaatsvinden. Dat levert spelregels op die de drempel verlagen om tegenspraak te formuleren. De kans is groot dat het hier geen tegenspraak heet, maar 'nieuwsgierigheid' is, of 'twijfel', of 'interesse'. Zie ook bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'.

8) **Let goed op de setting waarin tegenspraak effectief kan zijn**. In gezelschap is kritiek voor de ontvanger altijd veel ongemakkelijker dan in een klein gesprek of in een *bilat*. Maak het mogelijk dat de ontvanger je *feedback* zonder (sociale) gêne kan ontvangen, zet niemand voor schut - behalve als er grensoverschrijdend gedrag is en iemand ter plekke gecorrigeerd moet worden. Dan kan gêne juist effectief zijn, zeker als het er - opnieuw - niet om gaat iemand af te branden maar samen een hogere morele standaard te ontwikkelen. Corrigeren is niet hetzelfde als afbranden.

9) **Kies het goede moment.** Lees de 'ontvanger' goed om te bepalen wat een geschikt moment is, een geschikte dag of een geschikte context. Timing is cruciaal voor effectieve tegenspraak.

10) **Kies voor jezelf een goed moment.** Timing is ook voor jezelf van belang. Als je bijvoorbeeld een slow starter bent, is de middag misschien een beter dagdeel dan de ochtend om scherpte in je taal te stoppen. Of doe het juist vroeg in de ochtend als je dan nog fris bent en ook de ontvanger nog niet is belast met 'het gedoe' van de werkdag. Is de maandagochtend handiger dan de vrijdagmiddag? Is de gezamenlijke lunch een geschikt moment?

Voor alles geldt: de tegenspreker is niet kritisch vanwege de behoefte om tegendraads te zijn, maar omdat er iets is dat aanpassing, correctie of verbetering behoeft. Dan is het nodig om bij alles na te denken over de vraag: is dit het goede om te doen, is het 'effectief' in relatie tot wat ik hoop te bereiken, past dit bij mij en mijn beeld van een 'goede ambtenaar'?

Tips voor leiders

11) **Voor leiders is de belangrijkste tip,** het volgende: de kritiek die je krijgt of de tegenspraak die opvlamt, is waarschijnlijk in je eigen ogen onterecht, onheus, verkeerd geformuleerd, slecht getimed en misschien ook wel niet goed bedoeld. De kunst van de tegenspraak bestaat er voor de ontvanger in, dat dit type bezwaren (bijna altijd) eerst worden weggeslikt.

Het is een teken van krachtig leiderschap als er niet onmiddellijk tegengas gegeven hoeft te worden op de tegenspraak die vanuit het team of de organisatie klinkt. Want een kleine afwerende reactie van de leidinggevende maakt medewerkers meer kopschuw dan je denkt, en zal hen ontmoedigen de volgende keer weer iets te zeggen. Let ook op de non-verbale communicatie. Met een donker gezicht zeggen dat je blij bent met de kritiek, is allereerst niet geloofwaardig maar ten tweede ook een kansloze actie. Hoe je eruit ziet zal blijvende indruk maken, wat je zegt wordt sneller vergeten.

In de ontvangst van tegenspraak door een leidinggevende wordt er dus ook een enorm beroep gedaan op het incasseringsvermogen: een klap (of 'linkse directe') opvangen zonder onmiddellijk terug te slaan. Het is één van de moeilijkste dingen om goed te doen. Zeggen dat je tegenspraak belangrijk vindt is volstrekt onvoldoende, je zult in je handelen moeten laten zien dat je dit werkelijk meent. Dat is leidinggevenden overigens ook wel bekend, omdat iedereen zelf ook weer een 'baas' heeft. Hoe die reageert, spreekt en handelt kan de spiegel zijn voor elke leidinggevende. En geef de volgende vraag dan aandacht: wie ervaar ik als een *goede* leidinggevende op dit punt, wat doet hij of zij mij *voor*, wat kan ik daar van leren?

12) **Een voorzitter of leidinggevende die tegenspraak expliciet wil stimuleren en uitnodigen,** kan het de collega's gemakkelijk maken door een paar dingen in te bouwen in de bespreekroutine. Dit zijn verschillende mogelijkheden.

- Voeg een 'Kort onderzoeksgesprek' toe aan de vergaderaanpak (zie techniek 7).
- Maak de laatste 10 minuten standaard vrij voor 'vrije ruimte' om zo mentale ruimte en spreektijd te bieden aan de medewerkers om te zeggen wat er nog gezegd moet worden, buiten de agenda; dat verlaagt de drempel om onbesproken onderwerpen alsnog te noemen en geeft rust aan het team tijdens vergaderingen.
- Nodig per bespreking iemand uit om 'lastige vragen te verzinnen en uit te spreken'; daarmee wordt tegenspraak 'officieel' gelegitimeerd en zo kan dat na verloop van tijd ook door anderen meer spontaan worden gedaan.
- Richt roulerend voorzitterschap in, inclusief het maken van de agenda (omdat van het agenderen van onderwerpen veel sturing uitgaat en voorzitters ongemerkt via de agenda de drempel verhogen voor het team om zaken aan de orde te stellen die niet - 'nooit' - worden geagendeerd); het agenderen van nieuwe (onbesproken) onderwerpen kan in de ogen van medewerkers op zichzelf al een daad van tegenspraak zijn, met 'roulerend voorzitterschap' wordt die mogelijkheid 'gewoon' gemaakt.
- Spreek niet als eerste (en misschien wel altijd als laatste...) een eigen voorkeur uit. Geef niet te snel je mening, omdat collega's zich dan vrijer voelen zich te uiten omdat ze zich niet (hoeven) voegen naar de opvatting van de 'leider', wat vaak toch ongemerkt gebeurt in teams en directies; de impact in het team van wat een leider zegt, is vaak veel groter dan hij of zij denkt of zou willen. (Zie ook hieronder: de Kapittel-methode).
- Vraag af en toe, in onderlinge gesprekken, of collega's zich durven uitspreken; maak dit onderwerp bespreekbaar. Als je in reactie op die vraag een kleine weifeling bespeurt, vergroot dit dan uit voor jezelf, als een duidelijke boodschap. Want medewerkers (blijkt uit onderzoek) zijn over de leiding bijna altijd

negatiever dan hoe de leidinggevende dat inschat. Dus eventuele kritiek zullen ze minder scherp formuleren als de manager of voorzitter in de buurt is. Vergroot een zwak signaal daarom uit, de kans dat je overdrijft is klein.
- Laat iemand op jouw verzoek af en toe peilen hoe het staat met de vrijheid van spreken, en neem eventuele kritische noten heel serieus, omdat je sowieso niet snel zult overdrijven in het opbouwen van een open en veilige cultuur. Geef dit meer aandacht dan je nodig acht, en waarschijnlijk is dit dan feitelijk nog steeds te weinig in vergelijking met wat je hoopt te bereiken.

13) **Voor doorgewinterde leiders moet dit te doen zijn**: het team uitnodigen om te zeggen wat er gezegd moet worden over de leider, door vragen te stellen als:
- geef ik het goede voorbeeld in hoe ik me gedraag (wat wel en wat niet)?
- vind ik het moeilijk een verkeerde inschatting te erkennen, een fout toe te geven?
- zien jullie me wel eens twijfelen, aarzelen, zoeken?
- vraag ik genoeg door, ben ik nieuwsgierig genoeg, ben ik onderzoekend?

Een goede leider is bereid, in staat en moedig genoeg zichzelf in de groep ter discussie te stellen. Wat valt er te vrezen?

Werkvormen voor teams

14) De kapittel-methode

Deze variant van de kapittel-methode werkt in drie gespreksrondes toe naar een besluit, waarbij de junior steeds start en de leider steeds het laatste woord heeft. Begin dus per ronde bij de junior of de collega met de minste ervaring, daarna naar de medior en tenslotte via de senior en de eventuele nestor van de groep naar de leidinggevende.

Ronde 1: Kort, open gesprek over het onderwerp of te nemen besluit; de leider begeleidt het gesprek, stelt vragen, maar poneert weinig en spreekt niet stellend of sturend, en let erop dat ook in deze ronde de junioren voldoende ruimte krijgen. Starten met een open vraag (over het betreffende onderwerp) werkt goed.

Ronde 2: Iedereen beantwoordt één voor één de volgende vraag: wat moet meedoen in het besluit?, waarbij alleen ingebracht wordt wat nog niet is gezegd door een eerdere spreker in deze ronde, met de leider als laatste.

Ronde 3: Iedereen beantwoordt één voor één de vraag: wat moet het zwaarste wegen?, met de leider opnieuw als laatste.

Ronde 4: Indien nodig is er eerst een (denk)pauze, waarna de leider tenslotte het besluit formuleert waarin wordt recht gedaan aan wat is gezegd; vergeet daarbij ook niet als onderdeel van het besluit een eventueel volgende of extra stap aan te kondigen waarin aandacht kan zijn voor wat wel is ingebracht maar niet in de kern van het inhoudelijke besluit zelf tot uitdrukking kon komen.

Met dank aan Jacques Handelé voor het aandragen van deze techniek.

15) Teamoefening voor tegenspraak.

Deze oefening is voor groepen collega's die samen willen werken aan een betere tegenspraakcultuur. Het is een hele simpele manier, een eenvoudige oefening die zonder 'gedoe' leidt tot een goed gesprek over de ruimte die men elkaar kan bieden of over het gespreide bedje dat men elkaar kan gunnen, om te kunnen (en durven) zeggen wat belangrijk is.

Ronde 1: schrijftechniek

Iedereen beantwoordt op papier de volgende vragen (een gespreksleider kan ze één voor één voorlezen waarna er een minuut stilte is waarin iedereen het antwoord opschrijft):

1. Vind je het gemakkelijk om in gewone vergaderingen alles te zeggen wat je belangrijk vindt, ervaart of voelt? Kies één van de volgende opties: Ja want…. Nee want … Soms wel, soms niet, omdat…..
2. Bij welk onderwerp of in welke situatie vind je dit het minst gemakkelijk of ronduit moeilijk?
3. Welke houding, welke afspraken of welke woorden van collega's zouden het voor jou in die situatie gemakkelijker maken om je uit te spreken?
4. Maak van je laatste antwoord een wens. Schrijf een zin die begint met: Ik zou graag zien dat collega's…. (maak de zin af).
5. Vertel elkaar in trio's je antwoord bij 4 en leg uit waarom je dit wenst. Geef elkaar even 2 of 3 minuten om het goed te vertellen en stel alleen vragen om dingen goed te begrijpen. Ga dus niet in discussie maar luister en vraag, mét aandacht en vanuit nieuwsgierigheid.

Ronde 2: kringgesprek

a. Deel met de hele groep wat in de trio's is besproken en hoe dit is gegaan. Was het interessant? Was het leuk of moeilijk? Heb je iets geleerd of gezien dat je niet wist?

b. Kijk samen of er een paar terugkerende wensen zijn. Zijn er misschien bepaalde patronen. Wat valt jullie op als je naar alle trio's luistert?

c. Maak afspraken die tegemoet komen aan die wensen, patronen, opvallende inzichten. Of spreek af op welk moment en op welke manier de groep hier verder aan wil werken. Laat het gesprek niet los, verzin een manier om er samen op terug te komen en over in gesprek te blijven.

BRONTEKST

- Speech minister BZK Hanke Bruins Slot 'Wijs naar de wet', op: https://www.nieuwsbzk.nl/toespraken/2435144.aspx

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Paul van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Bouwmateriaal 'Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf' (Chris van Dam)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Paul 't Hart - *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* Den Haag: NSBO (2014).
- Thijs Jansen en Gabriël van den Brink - *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2016)
- Thijs Jansen e.a. - *Het recht op ambtelijk vakmanschap.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2022)

MACHT EN MOED

- pagina's 127-130 (weerstand bieden, ambtelijke autonomie, tegenspraak)
- pagina's 380-385 Vrije ruimte volgens de Grieken
- pagina's 439-449 Tegenspraak als beroepspraktijk

BOUWMATERIAAL

ZEVEN GRONDTONEN VAN (COLLECTIEVE) TEGENSPRAAK

Dit zijn de zeven stereotyperingen die model kunnen staan voor enkele basisvormen van tegenspraak. Je kunt ze toepassen, uitvoeren, vorm geven, gebruiken. Ze zijn te begrijpen als individuele vormen, maar ook als collectieve opstellingen.

Omdat het moeilijk, zo niet onmogelijk is om als eenling het schip te keren, zal de verandering die de overheid moet doormaken, moeten komen van collectieve inspanningen. Teams, afdelingen, directies, directoraten, uitvoeringsorganisaties, inspecties en toezichthouders: zij kunnen allemaal het punt bereiken waarop ze willen - of zouden behoren te - zeggen: tot hiertoe en niet verder. Dat kan in allerlei toonaarden, waaronder in 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak'.
(Macht en moed, pagina's 128-129)

1. De nee-zegger:

'Ik bedank voor de eer.'

We zullen vaker nee moeten zeggen, omdat iets niet uitvoerbaar, technisch onhaalbaar, financieel onverantwoord of juridisch onrechtmatig is. Als we nu al weten dat de zaak uit de rails zal lopen, moeten we een verantwoorde machinist zijn en aan de noodrem trekken. Dat zouden we ook vaker moeten doen als het gaat om het schenden van grondrechten of ongrondwettelijk handelen. Moreel en juridisch is geen enkele ambtenaar gedwongen zich voor elk karretje te laten spannen. Het is onze taak bepaalde normen en grenzen van de rechtsstaat in ere te houden. Dat zijn allemaal goede gronden om, als het te erg wordt, te bedanken voor de eer.

2. De diepganger:

'Waar gáát dit over?'

We zullen vaker de oppervlakte van het gesprek moeten verlaten en moeten weigeren de doenerigheid te volgen. Als de bezinning nog onvoldoende kans heeft gehad is de kans veel te groot dat we druk zijn met de verkeerde dingen. Een junior wil gelijk actie, een senior wil eerst weten wat er eigenlijk aan de hand is. Laten we proberen het niveau van de senior te halen en laten we daarom stilstaan bij een kwestie in plaats van te gaan hollen als kip zonder kop. We willen weten wat er onder de vraag ligt,

welke patronen hier spelen, welke principiële kwesties meedoen, welke emoties aandacht vragen.

3. De pas-op-de-plaatsmaker:

'Hou eens op met druk doen.'

We zullen vaker een pas op de plaats moeten afdwingen, niet alleen op de momenten dat we menen te weten dat iets niet goed gaat, maar even zo vaak op de momenten dat we oprecht twijfelen en het gewoon echt niet weten. Twijfel is een krachtige kennisbron, die willen we gebruiken. We verstaan ons werk en als we twijfelen is dat niet voor niks. En als we iets echt niet weten dan moeten we ook dát serieus nemen: uitzoeken. We hollen als een dolle achter vragen, verzoeken, incidenten en nieuwskoppen aan - alsof we niets anders te doen hebben. Een pas op de plaats zal het patroon doorbreken en ruimte bieden, - in hoofd, hart en agenda. Nu is de drukte ons de baas, het wordt tijd dat wij de drukte de baas worden.

4. De alternativo:

'Het kan ook anders.'

We zullen vaker een alternatief op tafel moeten leggen dat weerstand biedt aan de verleiding van de mediacratie, het imago-belang en de strijd om publieke aandacht, omdat er ook altijd andere belangen mee behoren te doen, namelijk de meer inhoudelijke, de rechtsstatelijke en de op waarden gestoelde morele belangen.

5. De lange-termijner:

'Wat wil het volgende kabinet?'

We zullen vaker en steviger weerstand moeten bieden tegen het korte-termijn-denken van één kabinetsperiode en tegen het bijbehorende coalitiespel dat politiek-bestuurders in haar greep lijkt te hebben. We werken ook voor het volgende kabinet, en voor de volgende generatie. We moeten voorkomen dat we de kwaliteit van ons werk uitruilen tegen de haast die politiek eigen is. We zijn er voor om de regering te ondersteunen in het maken van beleid en het uitvoeren van plannen, maar óók om doelmatig te handelen en geen overhaaste, domme dingen te doen. Dat regeren vooruitzien is, moeten wij in de praktijk helpen vorm geven.

6. De tegendenker:

'Je vergist je.'

We zullen vaker zelf de tegendenker moeten willen zijn. Er is altijd een andere kant die ook aandacht verdient. Of er is een klein signaal dat we over het hoofd zien, en als we het wel zien neigen we naar glashard ontkennen zolang het nog geen zichtbaar probleem is. We vergissen ons voortdurend. We kunnen kritische gasten uitnodigen

aan onze gesprekstafels, om ons te behoeden voor vergissingen. We kunnen ook heel bewust belanghebbende burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties laten meedoen in de plannen die we ontwikkelen en in het beleid dat we voorbereiden. Dat past bij procedurele rechtvaardigheid, een algemeen beginsel van behoorlijk bestuur. We kunnen vooraf niet altijd weten of onze blinde vlek, valkuil, tunnelvisie en groepsdenken ons deze keer weer in de weg zal zitten. We moeten dat hoe dan ook voorkomen. Mensen kunnen hierdoor in de knel komen. Dat is op zichzelf al voldoende argument om het tegengeluid uit te nodigen. We moeten leren kritisch te zijn op ons eigen werk, en dat wordt veel gemakkelijker als we leren kijken door de ogen van andersdenkenden.

7. De spiegelaar:

'We zijn ziende blind.'

We zullen vaker onszelf een spiegel moeten voorhouden. We moeten de tijd nemen voor een grondige zelfreflectie op ons werk, ons gedrag en onze houding, om deze te ijken aan de morele uitgangspunten die onder ons werk liggen. We hebben deze zelfkritische houding nodig om zelf te kunnen meebouwen aan de transformatie die de overheid moet ondergaan. Zonder zelfkritisch vermogen komen we niet verder. De substantiële veranderingen die nodig zijn komen anders onvoldoende van de grond. We moeten onszelf grondig evalueren, niet alleen omdat we anders in de problemen komen maar ook omdat het hoort bij goed vakmanschap.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORM

VOOR JEZELF

1. Welke vorm past het beste bij je? Als je kritisch spreekt, heb je dan een voorkeurs-stijl?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

2. Elk team of afdeling of directie heeft naar de andere teams, afdelingen en directies toe, wel (iets van een) eigenwijze positie nodig. Bijvoorbeeld om het eigen perspectief voldoende aandacht te geven. Of wellicht is het een kerntaak om anderen te wijzen op wat er goed en verkeerd gaat. Benoem die rol of taak, maak hem expliciet en formuleer wat hier de bedoeling van is (wat is het resultaat dat jullie met dit werk voor ogen [zouden moeten] hebben). Maak hier een compacte formulering van, projecteer die of zet die op flip-over. Leg deze compacte tekst steeds naast één van de stereotyperingen en beantwoord per stereotype steeds 3 vragen:

a. kiezen wij wel eens, geregeld, vaak of nooit voor deze vorm?
b. zouden we vrolijk en doortastend worden van deze stijl of vorm, of chagrijnig en contra-productief?
c. moeten en willen wij de vorm van onze tegenspraakaanpak of onze kritische advisering aanpassen bij de kracht van dit stereotype? Bespreek uitgebreid de argumenten en overwegingen.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?' (Jos Delnoij)
- Bouwmateriaal 'Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt'
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Praktijkwijzer 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Paul 't Hart - *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* Den Haag: NSBO (2014).
- Thijs Jansen en Gabriël van den Brink - *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2016)
- Thijs Jansen e.a. - *Het recht op ambtelijk vakmanschap.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2022)

MACHT EN MOED

- pagina's 127-130 (weerstand bieden, ambtelijke autonomie, tegenspraak)
- pagina's 205-209 (inleiding van hoofdstuk 5. Goed werk door autonome ambtenaren')
- pagina's 380-385 Vrije ruimte volgens de Grieken
- pagina's 397-400 Dialectiek
- pagina's 439-449 Tegenspraak als beroepspraktijk

PRAKTIJKWIJZER

COLLECTIEVE TEGENSPRAAK ALS DE ZAAK UIT DE RAILS LOOPT

'In het publieke en politieke debat zien we dat 'leiders' vaak ingewikkelde vraagstukken omvormen tot simpele waarheden en op die wijze voor velen een weg wijzen die gevolgd moet worden. Belangrijk is de vraag voor welke waarden deze leiders staan en of het probleem waarvoor een eenvoudige oplossing wordt geboden niet meer kanten heeft die ook om aandacht vragen.'

Alex Brenninkmeijer

(Macht en moed, pagina 153)

Zodra jij en je collega's zien dat er iets misgaat in de organisatie waar je deel van uitmaakt, heb je vermoedelijk de neiging daar iets aan te doen. Misschien hebben jullie die neiging al langere tijd onderdrukt en zijn jullie daarom extra gemotiveerd geraakt nu in actie te komen. Het is vaak niet gemakkelijk daarvoor een goede strategie te bedenken. Op zo'n moment treden de mechanismen van tegenspraak in werking, en die zijn nooit eenvoudig of simpelweg 'een kwestie van durven', of 'gewoon doen'. Het ligt veel gecompliceerder.

Als je in het verleden al effectieve aanpakken hebt ontwikkeld om tegengas te geven of problemen intern aanhangig te maken, heb je deze praktijkwijzer wellicht niet nodig. Maar mocht je daarbij nog op zoek zijn naar een kwaliteitsimpuls, kan deze praktijkwijzer je misschien tóch van dienst zijn. Het kan je op ideeën brengen.

Tegenspraak kan verschillende vormen aannemen, lees bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak' en praktijkwijzer 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'. Het kan dus veel méér zijn dan zeggen dat je ergens 'tegen' bent. En tegenspraak is behalve een individuele inspanning ook vaak een teamaangelegenheid. Je kunt tegenspraak als teamkwaliteit ontwikkelen zodat je het kunt inzetten als het moment daar is. Als jij met je team overweegt daar werk van te maken, vind je hier een werkwijze die je stap voor stap kunt volgen.

1. Nadenken over tegenspraak

De tegenspraakmechanismen hebben een persoonlijke, individuele dimensie, maar ze hebben ook een collectieve, gemeenschappelijke kant. Op die collectieve vormen van tegenspraak is deze 'praktijkwijzer' gericht. Je zult ontdekken, als je je hierin verdiept, dat tegenspraak een kunst is, een ambachtelijke activiteit waarvoor oefening en reflectie nodig zijn. Zeker als je er een collectieve actie van maakt. Dan gaat groepsdynamiek meespelen en komen er nieuwe dimensies bij. De informatie in deze praktijkwijzer helpt je weliswaar op weg, maar door er in de praktijk aan te werken, krijg je pas echt zicht op de eisen die dit werk stelt aan jou en het team.

Aan de hand van aandachtspunten schetst deze praktijkwijzer hoe je als team een tegenspraakpraktijk kunt opbouwen of doorontwikkelen. Dat doe je dan stap voor stap, je neemt er als groep de tijd voor. Je kunt dan samen de vorm, toon, methode en impact vinden die past bij jullie manier van opereren, bij jullie positie in de organisatie, bij jullie historie en bij de professionele ambities.

De gedachte is, dat collectieve tegenspraak goed georganiseerd moet zijn, relatief veel tijd en inspanning vergt en daarom alleen uitgevoerd zal worden als het onderwerp voldoende belangrijk is. Net als individuele tegenspraak doe je ook collectieve tegenspraak niet lichtvaardig. Er moet echt iets aan de hand zijn waardoor het de moeite loont om als team allerlei inspanningen te plegen om de tegenspraak succesvol te maken. Is er voldoende reden het tegenspraakrepertoire uit de kast te halen? Je kunt de 'zes nobele motieven van tegenspraak' erbij pakken om te zien welke morele overwegingen hierbij zwaar wegen en wat dit voor jullie situatie betekent. Deze vind je op pagina's 249-250 in *Macht en moed*.

Het overdenken van tegenspraakopties aan de hand van de diverse handvatten die je hier krijgt aangereikt, hoeft *niet* te leiden tot het feitelijk inzetten van tegenspraakacties. Of die nodig zijn zal in de praktijk nog moeten blijken, dat ga je zorgvuldig onderzoeken. Door hier over na te denken en als team aan te werken, pleeg je hoe dan ook een belangrijke inspanning: je ontwikkelt een kritische blik waarmee je het eigen werk evalueert. Daar wordt je altijd wijzer van, ook als dat niet wordt opgevolgd door een concrete actie.

'Het antwoord op die vraag [waarom de organisatie bestaat] leidt in de richting van een bezinning op de morele wortels van het werk dat gedaan moet worden. Het juist toepassen van regels en procedures en het binnen budgetlijnen blijven is belangrijk, maar is geen toereikende rechtvaardiging voor het bestaan van de organisatie. Gedeelde waarden ten aanzien van het eigen en het maatschappelijk functioneren van de organisatie spelen een belangrijke rol.'
Alex Brenninkmeijer (Macht en moed, pagina 154)

2. Opeenvolgende aandachtspunten

Nu volgen de zeven aandachtspunten die je stap voor stap met het team kunt aflopen. Ze staan bewust in een bepaalde volgorde, maar misschien moet je die aanpassen als dat beter past bij de werkpraktijk van het team. Elk aandachtspunt kan de moeite waard zijn in een teamontmoeting te bespreken of uit te werken. Je hoeft ze niet allemaal te behandelen, je kunt er ook een paar uitpikken die je het meeste inspireren.

Aandachtspunt 1: Raak vertrouwd met de vormen

Hieronder staat een lijst met concrete tegenspraakvormen die in verschillende omstandigheden en met verschillende doelen benut kunnen worden. Het zijn zeven typeringen, zeven tegenspraakcategorieën die voor groepen relevant zijn. Als collectief kun je je bedienen van deze tegenspraakvormen. De zeven vormen, als stereotyperingen geformuleerd, zijn:

De nee-zegger: 'Ik bedank voor de eer.'
De diepganger: 'Waar gáát dit over?'
De pas-op-de-plaatsmaker: 'Hou eens op met druk doen.'
De alternativo: 'Het kan ook anders.'
De lange-termijner: 'Wat wil het volgende kabinet?'
De tegendenker: 'Je vergist je.'
De spiegelaar: 'We zijn ziende blind.'

Het is de kunst per geval en bedoeling de juiste vorm, maat en inhoud te vinden van de tegenspraak die nodig is. Wie als team tegenspreekt, wil niet alleen een tegengeluid produceren maar op z'n minst gehoord worden en het liefst ook van invloed zijn op besluiten en projecten waar de tegenspraak op is gericht. Je wilt impact hebben, effectief zijn. Wat jullie als groep zien en waar jullie voor willen waarschuwen óf 'nu eindelijk' eens werk van willen maken, is immers relevant. Dan moet je per geval kiezen voor de juiste aanpak. Dat lukt alleen als je voorbereid bent en oefent. Je moet het tegenspraakrepertoire als team ontwikkelen en elkaar daar ook bij helpen.

Gebruik bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak'. Daarin vind je een korte uitwijding van de hier gebruikte zeven stereotyperingen. Neem die eens door tijdens een teamoverleg of reflectiesessie. Sta dan stil bij wat jullie gedragspatronen zijn, en of die moeten veranderen, of wat jullie eventueel nog meer te doen hebben in termen van tegenspraak.

Bespreek of er voorbeeldsituaties zijn die bij de zeven categorieën passen. Hebben jullie wel eens tegenspraak gegeven? Wie had dat voorbereid? Hoe is het verlopen? Raak zo vertrouwd met de begrippen en raak vertrouwd met het gesprek hierover. Bouw zo aan een cultuur van tegenspraak in het eigen team, het bevordert een vrije gesprekscultuur als het tegengeluid structureel mag klinken.

Of vraag één van de teamleden de lijst met tegenspraakvormen vooraf door te nemen en suggesties te doen bij welke projecten, op welke momenten of in welke situaties deze vormen de komende tijd ingezet zouden kunnen worden. Een directie-secretaris of programmasecretariaat heeft vaak een goed overzicht van werkzaamheden en projecten die op stapel staan. Die lijst kan door bijvoorbeeld 'de strateeg' van het eigen team, of door de meest kritische collega, worden gebruikt om per werkpakket tegenspraaksuggesties te formuleren.

Gebruik zo'n voorbereide lijst met suggesties als materiaal voor een verdiepend gesprek, in vier rondes:
1) zijn de suggesties gepast,
2) zouden ze werken,
3) kunnen we dit uitvoeren, en
4) willen we hier samen (echt?) werk van maken?
Sta ook stevig stil bij de optie om eventueel niks te ondernemen: wat zijn hiervoor de goede argumenten? Het gaat er niet om dát er een tegenspraakactie uit voortkomt, maar dat je er met het team bewust over nadenkt en kritisch bent op je eigen keuzes en stijl van werken. En dat je iets afspreekt dat later waargemaakt kan worden, omdat jullie dit echt willen en kúnnen.

Aandachtspunt 2: Toegepaste bewustwording

De ontwikkeling van dit tegenspraakrepertoire begint bij bewustwording, niet in algemene zin maar juist in toegepaste vorm. Als *in* het werk zich de omstandigheid of aanleiding aandient om tegenspraak te geven, dan moet je *dat* moment en *die* situatie in het werk herkennen. Dat kunnen we toegepaste bewustwording noemen. Dit is te ontwikkelen door er geregeld bij stil te staan, bijvoorbeeld tijdens elk werkoverleg.

Rondvraag en Tegenvraag

Stel naast de 'rondvraag' ook altijd de 'tegenvraag': hebben we vandaag iets besproken waar een tegenspraak-activiteit bij zou passen? Wat is onze 'kritische boodschap' of wat is de 'tegenvraag', en aan wie moet die gericht zijn?

Je kunt iemand in het team aanwijzen die per werkoverleg deze tegenspraak-bril opzet. Deze input kun je dan als voorzet gebruiken om het teamgesprek te openen.

Je hoort in het gesprek van elkaar wat de één wel ziet en de ander niet. Je leert hoe je kritisch naar het eigen werk kunt kijken. Je wordt gevoeliger voor tegenspraakvormen. Je wordt creatiever in aanpakken.

Het is niet nodig onmiddellijk bij alle signalen actie te ondernemen. Het gaat erom dat je leert herkennen waar het bij tegenspraak om gaat, welke onderwerpen zich aandienen in jullie eigen werk, en of je als team daarbij een beetje op één lijn zit. Nadat je hier meer aan gewend bent geraakt, kun je besluiten gaan nemen over de vervolgstappen: willen we actie ondernemen bij de onderwerpen die we signaleren, en zo ja, wanneer en in welke vorm? Maar voordat je als team op zoek gaat naar concrete handelingen, is het verstandig eerst een meer principieel gesprek te voeren. Daar gaan de volgende twee aandachtspunten over.

Aandachtspunt 3: Accepteer weerstand

Zodra je signaleert dat zo'n tegenspraakmoment zich aandient en je in actie zou willen komen, moet je er rekening mee houden dat je weerstand oproept. Dit is een belangrijk punt, het zal veel aandacht en energie vergen van iedereen die hier bij betrokken is.

De weerstand kan er zijn bij bijvoorbeeld andere teams die vergelijkbaar werk doen: 'Wat doen jullie gek - doe normaal joh!'. Ze kunnen zich ook ongemakkelijk voelen: 'Vinden zij dat wij dit nu ook moeten gaan doen? Mooi niet!'. Weerstand kan er ook zijn bij beslissers hoger in de organisatie, bij het directieteam of het bestuur. Zij kunnen het ervaren als disloyaal handelen - wat al snel het geval is als kritiek normaal gesproken wordt weggestopt, weggeredeneerd of doodgezwegen. Het kan ook zijn dat de leiding het gewoon moeilijk vindt 'kritiek' te krijgen. Dat is ook niet gemakkelijk, iedereen voelt dat aan. Een feedback-cursus is echt niet genoeg om karakterologisch bestand te zijn tegen (felle, grondige, stevige, slecht getimede maar goed bedoelde, principiële, terechte of onterechte) tegendruk. Daarom is het zaak de tegenspraak respectvol en met tact in te zetten. Praktijkwijzer 'Kleine tegenspraak-technieken, grote gevolgen' is hierbij behulpzaam.

Op alle mogelijke vormen van weerstand moet je je voorbereiden. Misschien valt het mee, maar laat je er niet door verrassen. En zie het ook niet als bezwaar. Weerstand is wat erbij hoort. Je kunt het ook omdraaien: als er geen weerstand is, is er misschien geen sprake van echte tegenspraak. Het kan immers betekenen dat het betreffende signaal niet nieuw is en daarom geen impact heeft, of niet belangrijk wordt gevonden, of simpelweg niet goed is doorgekomen. Als de tegenspraak via meerdere schijven 'naar boven' gaat, is de kans groot dat de scherpte ervan afgaat. Dit is een bekend verschijnsel en heet 'groenwassen'. Zorg dat dit niet gebeurt en zorg er voor dat wat jullie te melden hebben ook echt 'aankomt' op de juiste plek. Lukt dat niet, dan is de tegenspraak niet goed genoeg geweest.

Neem dus de vraag serieus óf de tegenspraak werkelijk effect heeft: verandert er iets ten goede? Dus niet: is 'men' het er mee eens? Maar vooral: zien we de effecten in de praktijk? We weten uit onderzoek[1] dat een groot deel van de individuele ambtenaren die ergens mee zitten en dat bespreken met een collega of leidinggevende, na verloop van tijd teleurgesteld is: er gebeurt te weinig mee, er verandert niets. Waak daarvoor. Trek aan de bel als het stil blijft of een vervolgbesluit achterwege blijft. Doe dat samen, laat niet één collega de kastanjes uit het vuur halen.

Tegenspraak kan welkom zijn

- *Geen weerstand bij tegenspraak kan ook een heel positief signaal zijn, namelijk dat de organisatie waarbinnen je functioneert, tegenspraak op prijs stelt, waardeert en stimuleert.*
- *Als dit het geval is, kun je de zeven tegenspraaktyperingen nog steeds gebruiken om te bepalen in welke vorm en langs welke weg jullie als team de kritische signalen het beste kunnen afgeven. Bijvoorbeeld omdat tegenspraak wel welkom is, maar in de praktijk te weinig tot verandering leidt. Dan wil je een grotere effectiviteit bereiken.*
- *Toch blijft het verstandig in alle gevallen voorbereid te zijn op tegenwind, tegenwerking, tegenstand, tegendruk en tegenspraak als je als team zelf actief werk gaat maken van tegenspraak. Tegenspraak kan nu welkom zijn maar morgen misschien niet meer. De sfeer kan omslaan onder druk van externe omstandigheden bijvoorbeeld, of door een wisseling van de wacht in de leiding van de organisatie.*
- *Wees niet naïef, maak het niet te lief, durf te conflicteren als dat nodig is. Tegenspraak is niet voor naïevelingen en doetjes.*

Omdat het hier niet gaat om individuele tegenspraak maar juist om een collectieve vorm van spreken en handelen, moet je je dus als téam op de weerstand voorbereiden. Lukt het om samen op te trekken, ook als de druk toeneemt en er meer problemen ontstaan? Kijk hier zorgvuldig naar en voorkom dat enkele collega's die hier moeite mee hebben zich niet vrij voelen zich daarover uit te spreken. Ook in het eigen team moet er ruimte zijn voor interne tegenspraak en voor afwijkende standpunten, kwetsbaarheden en waarschuwingen over de gevolgen van de eigen teambeslissingen. Is het team in staat in de wind te staan, houden jullie elkaar dan vast, blijft dit een team, mag je erbij blijven horen ook als je tegen het teambesluit bent?

Leiders in de wind

Het zal wel duidelijk zijn dat in dit proces ook een groot beroep wordt gedaan op de leidinggevende kwaliteiten van de teamleider, het afdelingshoofd, de directeur. Er zullen spanningen ontstaan - in het team of tussen het team en 'externen' - waarbij de leider aan de bak moet. Namens het team zal de leider waarschijnlijk de belangrijkste woordvoerder zijn van de

tegenspraak. Of de eerste zijn die met de weerstand vanuit elders wordt geconfronteerd. Dat hoeft overigens niet: misschien is iemand uit de groep van nature meer een tegenspreker en kan iemand die taak met meer gemak op zich nemen dan de leidinggevende. Het is ook goed denkbaar dat meerdere collega's in hun eigen werkcontacten dezelfde boodschap moeten gaan brengen op meerdere plekken en meerdere momenten. Dat is waarschijnlijk ook nodig als de tegenspraak de vorm krijgt van een 'alternatieve' werkwijze. Dat zet dan op meerdere plekken de samenwerking met andere teams, directies of 'ketenpartners' onder druk. Daar zijn dan meer collega's bij betrokken dan alleen de leidinggevenden. Maar ook in dat geval zal er een groot beroep worden gedaan op de leidinggevende kwaliteiten van het management.

Bij oplopende onderlinge spanningen zullen de collega's niet alleen naar elkaar maar óók of wellicht vooral naar de leider kijken. Geeft die voldoende rugdekking aan de mensen die 'in het veld' hun tegenspraakpositie moeten innemen? En als er onderling in het team spanningen zijn, is de leider dan in staat 'de boel bij elkaar te houden', het gesprek gaande te houden, respectvolle omgangsvormen in ere te houden? Kunnen teamleden hierbij assisteren, deelrollen op zich nemen, werk maken van onderling begrip? Organiseert de leider op de juiste momenten support van anderen, bijvoorbeeld in de begeleiding van het gesprek waarin ethische spanningen onderzocht moeten worden en de teamleider ook zelf graag deelneemt aan dat gesprek?

Collectieve tegenspraak is een echte teaminspanning. Je staat er samen voor aan de lat.

Aandachtspunt 4: Is het een plicht?

Voor het teamproces is het cruciaal het eens te worden, voor zover dat kan, over de vraag of het geven van tegenspraak in bepaalde gevallen geen vrijblijvende optie is maar eerder een plicht.

Bespreek in het team of je het onderling eens bent over de vraag of 'tegenspraak' bij jullie werk hoort.Weegt dit aspect van het werk voor iedereen even zwaar? Kun je er op gevoel voor kiezen? Of spelen rationele argumenten hier een belangrijke rol? Is het een morele plicht je uit te spreken? Ligt er een wettelijke opdracht op tafel die tegenspraak of uitspreken, verplicht stelt? Kan zwijgen ook als een plicht gezien worden? Een gesprek over dergelijke ethische vraagstukken voeren we niet vaak. Toch is het nodig. Zo'n gesprek zal niet vanzelf goed gaan als de voorbereiding niet goed is gedaan én als er geen begeleiding is van iemand die daarin is geschoold. Ga hier zorgvuldig mee om, denk er niet te licht over.

Zorg er dus voor dat het teamgesprek over de ethische kanten van tegenspraak niet ontspoort of vastloopt in een welles-nietes. Schakel deskundige support in, want een goed gesprek leiden is een vak apart. Je kunt het ook vanuit de positieve kant bekijken: een goed gesprek onder begeleiding van een professional over een ethische

vraag is altijd inspirerend en verrijkend. Het team doet nieuwe inzichten op, de collega's leren elkaar beter kennen, de teamleden krijgen meer begrip voor elkaars manier van denken, en de deelnemers hebben door het gesprek een gezamenlijke ervaring opgedaan die verbindend werkt. Dergelijke gesprekken zijn cruciaal om collectief te leren. Gebruik diverse praktijkwijzers om hier mee te oefenen, zie onder meer de praktijkwijzer 'Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen?'.

Elk tegenspraakvoornemen dat past bij de zeven stereotyperingen zoals deze zijn uitgewerkt in bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak', start met de formulering dat 'we iets zullen moeten'. Dat is een vrij dwingende formulering, maar die past bij de gedachte dat het inderdaad onze taak als ambtenaren is om in te grijpen als zaken uit de rails lopen. We hebben de opdracht te waarschuwen voor problemen die niemand anders wil zien maar zich wel degelijk (zullen gaan) voordoen. We moeten de processen corrigeren als we zien dat ze schadelijk zijn voor burgers en bedrijven, in strijd zijn met grondrechten, ongrondwettelijk zijn of buitensporige risico's met zich meebrengen. Omdat het onze taak is zijn we daartoe verplicht. Daarom 'zullen we moeten'. Maar met deze 'stelling' hoef je het niet eens te zijn. Zien jij en je collega's dit inderdaad als een plicht? Of is dat te zwaar uitgedrukt? Verschilt dat per situatie of onderwerp? Het zal waarschijnlijk vaak niet zo zwart-wit zijn. Details verdienen aandacht, nuances in de redenering zijn belangrijk, kleine twijfels kunnen grote vragen oproepen. Maak daar ruimte voor in het onderlinge overleg.

Het team heeft dus een ethische verkenning nodig van voors en tegens, en een onderzoek naar geschikte varianten en vormen van tegenspraak. Zo'n verkenning of onderzoek, onder professionele leiding, biedt hoe dan ook inzicht in de diepere motivaties van jou en collega's. Wat motiveert jullie om goed werk te verrichten en wat betekent 'goed werk' in jullie geval? Hier inzicht in krijgen, is voor de samenwerking en de kwaliteit van het werk van belang. Een ethisch gesprek over tegenspraak kan een grote rijkdom aan motieven en inspiratie blootleggen en kan ook doorwerken naar diverse andere aspecten van jullie werkpakket en samenwerking.

Aandachtspunt 5: Welke vorm is gepast?

Als het team zich ervan bewust is wat tegenspraak kan betekenen (voor de onderlinge verhoudingen), als duidelijk is welke weerstand het mogelijk kan oproepen (buiten het team), en als er overeenstemming is over de nut en noodzaak van tegenspraak (bijvoorbeeld omdat het plichtsbesef zwaar telt, of omdat de schadelijke gevolgen van een verkeerd besluit té groot zijn, of omdat 'goed werk' betekent dat je staat voor bepaalde principes) - dan is de groep voorbereid om zich te buigen over de vraag: wanneer, waarover en in welke vorm zullen we ons concreet 'uitspreken' tegenover wie?

Daar moet het team bij stilstaan, als een apart bespreek- en beslispunt, om zich goed voor te bereiden. Want spontaan reageren op iets dat als probleem wordt gesignaleerd of dat belangrijk lijkt te zijn, levert waarschijnlijk niet het gewenste resultaat op. Die spontaniteit kan pas groeien als er eerst stap voor stap aan een reguliere kritische tegenspraakpraktijk is gebouwd. Het gaat er om dat de tegenspraak voldoende impact heeft om betekenisvol te kunnen zijn. Er moet iets veranderen, daarom is tegenspraak nodig, belangrijk én moeilijk. De vraag is dus op welke manier het team ervoor kan zorgen dat 'het' verandert. Dan moet over de vorm, timing, taal en de tegenspraaktechniek worden nagedacht. De mogelijke handelingen moeten in beeld zijn gebracht, het team moet kiezen voor een bepaalde aanpak en het team moet zichzelf in staat achten de betreffende handelwijze goed uit te voeren.

Het team moet dus over handelingsrepertoire beschikken waarmee het de gewenste tegenspraak in gepaste vorm en op effectieve wijze kan inzetten. Dat is dus op de concrete werkpraktijk gericht. Want *in* het werk moet de tegenspraak een plek krijgen: tijdens de werkprocessen, middenin een reguliere vergadering, halverwege een lopend project, tijdens de uitvoering van de dienstverlening aan burgers, bij het uitvoeren van toezicht, tijdens een bestuurlijk overleg. Moet er een mail gestuurd worden? Van wie aan wie en wat is de inhoud? Moet er een project worden gestart om de problemen verder te analyseren, waarna er een rapport kan komen waarmee de tegenspraak onderbouwd kan worden? Doet zich binnenkort een cruciaal moment voor, een uitstekende gelegenheid die bijvoorbeeld de teamleider moet aangrijpen om namens het team een punt te maken? Zijn de sleutelspelers binnenkort bijeen en is dat dé gelegenheid voor verandering? Is er een calamiteit die laat zien dat er echt iets moet gebeuren en hoe kan die urgentie op de beste manier een plek krijgen in de tegenspraakactie?

Aandachtspunt 6: Dient zich een onderwerp aan?

Nu het team meer vertrouwd is gemaakt met deze manier van denken, en nu ook duidelijk is dat het team in staat is zich kritisch te manifesteren binnen het netwerk van samenwerkingsrelaties, komt de echte werkpraktijk in beeld. Waarschijnlijk is die er al in geslopen bij de vorige aandachtspunten. Er zijn vast voorbeelden genoemd van onderwerpen die zich lenen voor een concrete tegenspraak-actie. Is daar al voorzichtig iets mee gedaan? Welke ervaringen leverde dat op?

Inmiddels wordt de vraag urgent: welke concrete onderwerpen lenen zich nu voor actie, of 'schreeuwen' om een tegengeluid? Als één bepaald issue zich niet vanzelf opdringt maar meerdere kwesties spelen, zal er gekozen moeten worden. Loop dan gestructureerd door het werkpakket heen en maak eerst de volgende verschillende inventarisaties:

- welke projecten hebben we onder handen, aan welke plannen werken we?

- hoe gaat het met onze dienstverlening, wat horen we daarover van onze afnemers (klanten, cliënten), welke onderzoeken liggen er over de waardering voor ons werk?
- wat valt ons op in ons eigen werk, waar zit de moeite, waar verloopt het niet goed?

Als we naar deze overzichten kijken: waar moet onze tegenspraak zich dan op concentreren, wat is het belangrijkst, heeft het meeste gewicht? Laat de vraag of iets urgent is ('het moet nu!') voorlopig buiten beschouwing, kies een onderwerp dat om inhoudelijke redenen de extra inspanning waard is en gebruik de tijd om dit goed voor te bereiden en aan te pakken. Haast en urgentie helpen vaak niet voor effectieve tegenspraak, laat je niet opjagen. Een actuele kwestie kan wel helpen om de noodzaak tot handelen extra lading te geven. Als de kranten vol staan met een probleem is de stemming anders dan wanneer anderen nog niet doorhebben dat er een probleem zit aan te komen. Dat is voor de vormgeving van de tegenspraak een belangrijk verschil.

Aandachtspunt 7: Maak iets kleins groot

Als de problemen in de krant staan, zijn we feitelijk al te laat. De kunst van ons vakmanschap is immers de signalen af te geven en corrigerend op te treden vóórdat de problemen echte problemen zijn. Het gaat om het herkennen, doorgeven en uitvergroten van voortekenen. Omdat deze voortekenen van zichzelf niet alarmerend zijn - er is nog geen probleem, dat komt straks 'pas' - zullen we deze zwakke signalen moeten uitvergroten tot signalen die sterk genoeg zijn om zaken ten goede te keren. Als wij de kleine signalen niet uitvergroten, kunnen de gewoonte en 'het systeem' ze wegdrukken. Dan zullen ze ondergronds gaan en als een veenbrand later in de samenleving kunnen oplaaien. Dat willen we voorkomen. Deze vorm van tegenspraak is niet alleen extra gewichtig, ze is ook extra moeilijk. Daarom moet een team al min of meer bedreven zijn in het ontwikkelen, afgeven en organiseren van tegengeluiden voordat het kan lukken om op eigen kracht uit kleine signalen grote gevolgen te laten ontstaan. Daar moet je als team sterk voor staan.

Het serieus inzetten van signalen over toekomstige problemen en over risico's die gloren, is vaak roeien tegen de stroom in. Het vermoeden is dat dit moeilijker wordt naarmate ambtenaren dichter bij de politiek-bestuurders in de buurt werken. Onderzoek laat zien dat de morele spanningen van ambtenaren groter zijn in beleidsomgevingen dan in uitvoeringsorganisaties. De prestatiedruk om goede resultaten te halen is daar groter, omdat berichten over negatieve prestaties of signalen over toekomstige problemen via (sociale) media en de politieke arena al snel uit de hand kunnen lopen - politiek gezien. Deze politieke dynamiek gaat al ras niet meer over de inhoud van het probleem maar over beeldvorming en politieke overlevingsstrategieën.

Deze externe druk sijpelt door naar binnen, naar de werkvloer van adviserende en beleid makende ambtenaren. Dat maakt het in die (politiek-bestuurlijke) omgeving extra moeilijk om gehoor te vinden voor een vroegtijdig signaal dat er iets mis dreigt te gaan. Hier wordt een zware wissel getrokken op het ambtelijk vakmanschap van de ondersteunende diensten.

Technisch inzicht en vakmanschap

Om vroege signalen die klein zijn toch grote impact te laten hebben, is er in elk geval goed technisch inzicht nodig en goed ontwikkeld vakmanschap.

- *Bijvoorbeeld bij het doorgronden van data waaruit de vroege signalen gedestilleerd kunnen worden. Begrijpen anderen wat jullie zien?*
- *Bijvoorbeeld bij het begrijpen van maatschappelijke patronen, waarbij onderzoek kan helpen maar ervaring en ontwikkeld 'Fingerspitzengefühl' ook nodig zijn. Hebben jullie in de ogen van beslissers voldoende gezag om op jullie inschatting af te gaan?*
- *Bijvoorbeeld bij het doordenken van mobiliteitsscenario's, die gebaseerd zijn op inschattingen over de ontwikkeling van samenleving en economie. Zijn jullie toekomstschetsen realistisch genoeg én voldoende urgent om beslissers mee te krijgen?*
- *Bijvoorbeeld bij het voorzien van bestuurlijke of internationale spanningen, waarbij patronen uit het verleden voorspellend kunnen zijn maar waarbij ook de persoonlijke interactie en het opvangen van non-verbale signalen cruciale indicatoren zijn. Lukt het de inzichten uit de stille diplomatie en de beeldvorming in de media te vertalen in gezaghebbende adviezen?*

Om van kleine signalen grote issues te maken, heb je naast technisch inzicht en vakkundigheid, ook moed nodig. En om impact te hebben, heb je gezag nodig. Is het team bereid de slecht-nieuwsbrenger te zijn wanneer er volgens anderen nog niks aan de hand is? Kunnen jullie het onterechte imago aan van 'probleemmaker', omdat jullie ervan overtuigd zijn dat de tegenspraakactie de moeite waard is, gezien het maatschappelijke belang of de grondwettelijke spanningen? Om van iets kleins iets groots te maken zonder er zelf het 'slachtoffer' van te worden, zal het team alle middelen uit de kast moeten halen om te slagen in deze tegenspraakmissie. Daarvoor is deze 'praktijkwijzer' uiteraard niet voldoende. Benut ook andere bouwmaterialen, praktijkwijzers en denkstoffen om slimmer en beter te worden op dit terrein. Spreek er vaak over met de collega's. En oefen. Succesvolle collectieve tegenspraak is niet gebouwd op theorie maar afhankelijk van praktische wijsheid.

En vergeet niet een sterke (interne en externe) communicatiestrategie te ontwikkelen. Communicatie is niet alleen een succesfactor bij geslaagde tegenspraak, maar ook een probleemfactor bij mislukte tegenspraak. Het illustreert eens te meer dat collectieve tegenspraak niet lichtzinnig opgevat kan worden.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Is er een collega met wie je zou kunnen sparren over deze praktijkwijzer en over de toepasbaarheid in jullie werk? Vind jij het de moeite waard zelf de initiator te zijn om deze 'praktijkwijzer' in het team aan de orde te stellen?
2. Welke elementen of welke van de aandachtspunten zou je als 'los' gespreksonderwerp wel eens willen agenderen in het projectoverleg of tijdens een teamsessie? Waarom juist deze? Wat is daarvoor de geschikte vorm? Wat hoop je ermee te bereiken, welk bescheiden doel stel je jezelf bij de uitvoering van deze eerste stap?
3. Heb je zelf de afgelopen tijd wel eens op het punt gestaan één van de zeven tegenspraakstereotypen in de praktijk te brengen? Wat deed je? Waarom? Hoe ging het verder? Kijk naar deze ervaring en bepaal wat dit zou kunnen betekenen voor een initiatief om te werken aan 'collectieve tegenspraak'. Is dat kansrijk?
4. Als je niet de leidinggevende bent, kun je overwegen (elementen uit) deze aanpak met de teamleider of het afdelingshoofd te bespreken om samen te verkennen of het zinnig is werk te maken van 'collectieve tegenspraak'. Bereid dat goed voor, zet op een rij wat mogelijk de bezwaren zijn en welke voordelen verwacht kunnen worden, en verrijk het gesprek met je persoonlijke ervaringen die raken aan deze aanpak. Herinner je je bepaalde momenten waarin het team positie moest kiezen en daar moeite mee had? Was je betrokken bij een voorbeeld van tegenspraak dat goed uitpakte? Heb je een gemeenschappelijke ervaring met je leidinggevende waarin jullie elkaar ondersteunden in een kritische opstelling naar het hogere management? Je kunt dit ook samen met een collega voorbereiden en samen het gesprek voeren met jullie teamleider, afdelingshoofd of directeur. Overweeg je leidinggevende vooraf de tekst van deze praktijkwijzer aan te reiken, zodat hij of zij goed is voorbereid; het kan drempelverlagend werken om het gesprek te starten, maar het kan ook drempelverhogend werken omdat de boodschap ook duidelijk is: denk er niet lichtvaardig over en weet waar je met elkaar aan begint. Je zult hier opnieuw op je eigen vakmanschap moeten vertrouwen: wat is de beste manier om dit aan de orde te stellen?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

5. Lees deze praktijkwijzer, kijk in elk geval naar de zeven stereotyperingen, en bespreek de vraag: bedienen wij ons als team graag of niet graag van tegenspraak? Zien we in onze werkpraktijk een voorkeursstijl? Zijn we effectief in onze kritische acties of adviezen? In welke omstandigheden wel en in welke niet?

6. Zullen we de aandachtspunten uit deze praktijkwijzer geleidelijk en stap voor stap oppakken de komende weken en maanden? Wat houdt ons daarbij tegen, en wat hebben we nodig om hier wel mee aan de slag te gaan?
7. Je niet uitspreken op een moment dat dit moreel gezien wel nodig lijkt, wordt in de ethiek verzaken genoemd. Je doet niet wat jij in moreel opzicht zou moeten doen. Iedereen kent die momenten. Je kunt hier als team over spreken door de praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde' tijdens een teamsessie uit te voeren. Aan de hand van 9 vragen kun je je eigen voorbeeld onderzoeken om het daarna met het team te bespreken. Dit kan het team erg helpen om scherp te gaan zien of het nodig is om zich vaker en scherper uit te spreken. Je raakt door deze techniek ook gewend aan het bespreken van morele twijfels. Bovendien helpt het om via die oefentechniek met aandacht naar elkaar te luisteren, en dat is een belangrijke kwaliteit die ook nodig is bij het eventueel verder uitvoeren van deze praktijkwijzer. De 'Verzaakoefening met gespreksronde' kost in de eerste ronde niet meer dan 10 minuten, waarna de munitie op tafel ligt voor een teamgesprek dat in een half uur klaar kan zijn, maar ook gemakkelijke het dubbele kan vergen.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)
- Bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak'
- Praktijkwijzer 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde'
- Bouwmateriaal 'Tien gouden kenmerken van ambtelijke organisaties'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Paul 't Hart - *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* Den Haag: NSBO (2014).
- Thijs Jansen en Gabriël van den Brink - *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2016)
- Thijs Jansen e.a. - *Het recht op ambtelijk vakmanschap.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2022)
- Eric Koenen - *Samen slim. Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden.* Leusden: ISVW Uitgevers. (2021)
- Rens van Loon - *Dialogisch leiderschap. Als het ik wijkt.* Haarlem: Mediawerf. (2019)

MACHT EN MOED

- pagina's 38-45: *Parrhêsia* en tegenspraak
- § 2.2 Nieuwe turbulenties en 'ambtelijk vakmanschap 3.0'
- § 3.1 Tegenspraak als rechtsstatelijk handelen
- pagina 399
- pagina's 439-449: Tegenspraak als beroepspraktijk

1) 'Morele vragen van rijksambtenaren' - I&O Research, in opdracht van Dialoog & Ethiek. Zie ook denkstof 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid'.

4

WERKPAKKET

RECHTSSTAAT & DEMOCRATIE

'Dit soort van begrijpen - het zien van de wereld vanuit het standpunt van de ander (zoals wij vandaag op een nogal afgezaagde manier zeggen) - is het politieke inzicht par excellence.'
Hannah Arendt

Hannah Arendt spreekt

‘Geen enkele beschaving - het artefact, door de mens gemaakt om de opeenvolgende generaties te huisvesten - zou mogelijk geweest zijn zonder een stabiele structuur, die een bedding verleent aan de vloed van veranderingen. De belangrijkste onder de stabiliserende factoren, duurzamer dan gebruiken, gewoonten en tradities, zijn de wetssystemen, die ons leven in de wereld en onze dagelijkse interacties met elkaar reguleren. Hier ligt de reden waarom de wet in een tijd van snelle verandering onvermijdelijk verschijnt als ‘een remmende kracht, dus als een negatieve factor in een wereld die positieve actie bewondert’.’

‘De snelheid van verandering in onze tijd is zonder precedent, en dit vormt een uitdaging voor de rechtsorde - zowel aan de kant van de regering, zoals we gezien hebben, als aan de kant van de ongehoorzame burgers. (...) De wet kan inderdaad verandering stabiliseren en legaliseren, zodra die zich heeft voorgedaan, maar de verandering zelf is altijd het resultaat van extralegale actie, dat wil zeggen: een actie die zich niet aan de wet houdt.’

(In: Burgerlijke ongehoorzaamheid, uit: Het waagstuk van de politiek.)

‘De wereld ligt tussen de mensen, en dit ‘tussen’ (…) draagt vandaag onze grootste zorg weg en is in vrijwel alle landen op aarde onderhevig aan de meest flagrante ontreddering. Zelfs waar de wereld nog grotendeels in orde is of in orde gehouden wordt, heeft de publieke ruimte haar vermogen om te verlichten, dat oorspronkelijk tot haar diepste wezen behoort, verloren.’

(Tijdens een lezing in Hamburg)

'Maar wat liefde is in haar eigen, nauw omgrensde sfeer, dat is de eerbied op het bredere vlak van de menselijke aangelegenheden. Eerbied is, min of meer zoals de aristotelische ***philia politike****, een soort 'vriendschap' op afstand, zonder intimiteit; hij betekent achting voor de persoon over de afstand heen die de wereld tussen ons legt, en deze achting hangt niet af van eigenschappen die wij eventueel zouden kunnen bewonderen of van prestaties die wij eventueel hogelijk zouden kunnen waarderen. Ergo vormt het moderne verlies aan eerbied, of liever de overtuiging dat wij slechts eerbied behoeven te hebben voor wat wij bewonderen of waarderen, een duidelijk symptoom voor het steeds onpersoonlijker worden van het openbare en maatschappelijke leven.'*

*'In tegenstelling tot vergeven, dat altijd is beschouwd - misschien vanwege de godsdienstige associaties, misschien omdat de ontdekking van het begrip samenhangt met de liefde - als onrealistisch en op het publieke domein ontoelaatbaar, is de stabiliserende functie van het vermogen beloften te doen van de aanvang af in onze westerse traditie onderkend. Wij treffen het besef hiervan reeds aan in het Romeinse recht, dat de onschendbaarheid van overeenkomsten en verdragen (****pacta sunt servanda****) vastlegde. Wij zouden de ontdekker ervan ook kunnen zien in Abraham, de man van Ur, wiens gehele levensverhaal, zoals het ons in de bijbel wordt verteld, getuigt van zo'n hartstochtelijke drang tot het sluiten van verdragen, dat het haast lijkt of hij slechts uit zijn land van herkomst was weggetrokken om de macht van de wederzijdse belofte in de wildernis van de wereld te testen, totdat tenslotte God zelf een verbond met hem wilde aangaan. In elk geval toont de grote verscheidenheid van verdragstheorieën die men sinds de Romeinse tijd heeft opgesteld, voldoende aan dat het vermogen tot het doen van beloften door de eeuwen heen in het middelpunt van het politieke denken heeft gestaan.'*

'Een groeiend aantal mensen maakt gebruik van de vrijheid om zich uit de wereld terug te trekken en zich van de verplichtingen in de wereld te ontdoen. (...) Wat verloren gaat, is de specifieke en meestal onvervangbare tussenruimte die precies tussen de mens en zijn medemensen tot stand zou zijn gekomen.'

(In: Over menselijkheid in donkere tijden, uit: Politiek in donkere tijden)

Toon Tellegen verhaalt van de dieren en de pijn

‘Heb jij ook wel eens zo’n pijn in je angel, wesp?’ vroeg de bij een keer aan de wesp.
‘Nee,’ zei de wesp. ‘Maar pijn in mijn middel heb ik helaas wel. Heb jij die niet?’
‘Nee,’ zei de bij. ‘Pijn in mijn middel heb ik nooit.’
‘O,’ zei de wesp.
De dieren zaten bij elkaar aan de rand van het bos, naast de rivier, onder de wilg.
‘Ik heb wel eens pijn in mijn snor,’ zei de walrus. ‘Een soort doffe pijn. Alsof mijn snor bonst. Zo’n soort pijn.’
‘En ik heb soms schildpijn,’ zei de schildpad. ‘Vooral als ik op reis moet, ’s ochtends vroeg.’ Hij zweeg even. ‘Het best is om dan maar niet te gaan,’ zei hij toen.
Het hert vertelde over de pijn in zijn gewei: ‘Mijn hele gewei lijkt wel in brand te staan, als ik dat heb.’
De slak zei dat hij nogal eens kramp in zijn steeltjes had, en de kameel vertelde over de onaangename tintelingen in zijn bulten.
Het nijlpaard zei: ’Ik heb hier pijn.’ Hij deed zijn mond wijd open en wees naar binnen. Iedereen boog zich voorover om die pijn te zien, maar het was te schemerig en te ver om iets te kunnen onderscheiden.
‘Dat is jammer,’ zei het nijlpaard. ‘Want het is wel een interessante pijn.’
‘Ik heb nooit pijn,’ zei de mier plotseling.
Het werd stil. Iedereen keek de mier met grote ogen aan.
‘Pijn is onzin,’ zei de mier.
De eekhoorn dacht aan de pijn die hij soms binnen in zich voelde, hij wist nooit precies waar. Het was verdrietige pijn, vond hij. Zou die pijn ook onzin zijn? dacht hij.
Het was een warme dag. De rivier glinsterde en iedereen zweeg en dacht aan zijn pijn en of die wel echt was en geen onzin.
De zon daalde en de wind stak op. De rivier begon te kabbelen.
‘Scheuten,’ zei de mier na een tijdje zachtjes, ‘die heb ik weleens. Als jullie dat pijn willen noemen dan vind ik het goed.’

Uit:

*Toon Tellegen - **Misschien wisten zij alles. 313 verhalen over de eekhoorn en de andere dieren**.*

Amsterdam: Querido (2001).

DENKSTOF

HABERMAS OVER DEMOCRATIE

De democratische rechtsstaat is voor de Duitse socioloog Jürgen Habermas de belangrijkste erfdrager van de Franse revolutie. Het bestaan van de democratische rechtsstaat toont volgens hem aan, dat de Franse revolutie met haar appél op vrijheid, broederschap en gelijkheid nog steeds actueel is. De ideeën die aan de vorming van de liberale democratie ten grondslag liggen, komen rechtstreeks uit deze 'revolutie der revoluties' voort.

Dat legt Habermas goed uit in zijn recente publicatie *Over democratie*, in het Nederlands in 2020 verschenen.

> *'Democratie en mensenrechten vormen de universalistische kern van de rechtsstaat die in verschillende varianten uit de Amerikaanse en Franse revoluties is voortgekomen. Dit universalisme heeft nog steeds zijn explosieve kracht en vitaliteit niet verloren, niet alleen in derdewereldlanden en het Sovjetblok, maar ook in Europese landen, waar constitutioneel patriottisme een nieuwe betekenis krijgt in discussies over identiteit en zelfbegrip.'*

Habermas doet een belangrijke constatering ten aanzien van de burgerlijke revoluties in Nederland, Engeland en Amerika. 'Pas met de Franse revolutie werden deze zich bewust van zichzelf *als* revolutie', want 'Frankrijk is het land dat door de Revolutie de democratische cultuur uitvindt en de wereld voor het eerst de fundamentele houding laat zien van het bewuste, historische handelen'.

Met andere woorden: de omwentelingen die daarvoor in andere landen gaande waren, hadden niet de ideële onderstroom waarbij dragende ideeën als vrijheid, gelijkheid en broederschap expliciet en bewust werden aangeroepen om een maatschappelijke verandering te motiveren en tot stand te brengen. De revoluties in Nederland, Engeland en Amerika lijken meer voort te komen uit historische processen - terwijl de Franse revolutie een inspirerend beeld van een nieuwe toekomst omarmt als vertrekpunt. In dat laatste geval is er een idee aan het werk, in die andere revoluties werd 'het moderniseringsproces ervaren als een versnelling van gebeurtenissen' die ontvankelijk bleken voor 'bewuste collectieve interventies'.

In de Franse revolutie zit dus een krachtige notie verborgen dat groepen mensen in staat kunnen zijn het verschil te maken. Zij hebben het vermogen 'iets nieuws te beginnen', zoals de Duits-Amerikaanse denker Hannah Arendt dat zo krachtig zei.

De ware revolutionaire generatie kijkt niet langer om naar voorgaande generaties, maar kijkt mèt historisch besef ook vooruit naar de nieuwe.

Dit is wat we de jongste generaties zien doen in hun verzet tegen de 'oude' fossiele wereld. Ze kunnen het zich niet permitteren nog langer te dralen, hun toekomst en die van hun kinderen staat op het spel.

In het huidige klimaatdebat maar ook in meer klassieke noties van rentmeesterschap, waarbij 'wij' de wereld voor 'de kinderen van onze kinderen' beter willen achtergelaten dan hoe we haar aantroffen, is die verantwoordelijkheid ten opzichte van toekomstige generaties een motiverende veranderkracht. Habermas ziet die kracht in de Franse revolutie geboren worden, tegelijk met het besef van de revolutionairen dat ze iets revolutionairs aan het realiseren zijn. In de woorden van Habermas:

> *'De huidige generatie zag zich belast met de verantwoordelijkheid voor het lot van toekomstige generaties, terwijl het voorbeeld van vorige generaties zijn bindende karakter verloor. Binnen de verruimde horizon van toekomstige mogelijkheden verkreeg de actualiteit van het huidige moment haar prominente plaats en een overwicht op de normativiteit van een bestaande werkelijkheid die in het heden alleen nog maar 'na blijft hangen'.'*

Wie vertrouwd is met het politieke denken van de Duits-Amerikaanse Hannah Arendt (1906-1975) vermoedt al een verband tussen wat Habermas analyseert en haar wijze van kijken naar dergelijke revoluties. Habermas schrijft dan ook:

> *'Hannah Arendt associeerde deze zelfverzekerde overtuiging met onze 'nataliteit', de ontroering die altijd wordt gewekt door het zien van een pasgeborene, die de verwachting van een betere toekomst met zich meebrengt.'*

Een wezenlijk aspect van het revolutionaire denken - dat niet alleen in de revoluties meedeed maar daarna nog lang actief was en vitaal bleef - betreft de onderliggende visie op politieke vrijheid. Die vrijheid werd, aldus Habermas, 'altijd opgevat als de vrijheid van het subject dat zichzelf bepaalt en verwerkelijkt'. De mens ziet zichzelf als een wezen dat verschil kan maken. Daarom stelt hij ook:

> *'Autonomie en zelfverwerkelijking zijn de sleutelbegrippen voor een praktijk met een immanent doel, namelijk: de productie en reproductie van een menswaardig leven.'* Maar *'dit holistische begrip van de politieke praktijk heeft zijn glans en motiverende kracht verloren'.*

De democratie die met de revoluties werd geïntroduceerd en gecreëerd, was aanvankelijk een beweging tegen despotisme. Maar nadien werd duidelijk dat 'het volk' als

zodanig niet een duidelijke volkswil heeft en ook niet is opgewassen tegen de gesystematiseerde handelwijzen van de moderne samenleving.

> *'In complexe samenlevingen mislukken zelfs de meest serieuze pogingen tot politieke zelforganisatie vanwege weerstanden die voortkomen uit de hardnekkige systemische logica van de markt en de administratieve macht.' (...) 'Democratie lijkt niet er niet langer op gericht om echte vormen van politiek verzet te verwerken en ziet zich vooral geconfronteerd met de systemische vereisten van gedifferentieerde economische en administratieve systemen.'*

Zo wordt Habermas' recente publicatie over de democratie, ook een spiegel voor ons dagelijks handelen. Politici, bestuurders en ambtenaren kunnen zich verbonden voelen met 'de economische en administratieve systemen'. En ze kunnen zich revolutionair wanen door 'de reproductie van een menswaardig leven' als vertrekpunt te nemen voor de bouw aan een betere samenleving, een rechtvaardiger democratie. Publieke functionarissen kunnen zich ook inspannen beide denkwijzen, houdingen en posities te verenigen - in zichzelf, in hun teams, in de werkprocessen, in beleid, in de plannen, in de regels. Ze zullen zich hoe dan ook moeten afvragen: waar sta ik eigenlijk? Ben ik een systeemadept, een revolutionair of bruggenbouwer?

BRONTEKST

- Jürgen Habermas - *Over democratie*. Amsterdam: Boom Klassiek (2020)

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Overdenk de vraag: zie je jezelf als iemand die in staat is iets nieuws te beginnen? Hoezo niet of wel, waarom vind je dit, en wat is je oordeel: bevalt je dit zelfbeeld?
2. Ben jij een systeemadept, een revolutionair of een bruggenbouwer? Of 'ben' jij een andere 'categorie'? Welke? Uit welk gedrag blijkt dat?

Werkvorm 1: Een schrijfoefening.
Denk je beide posities in: die van de *revolutionaire veranderaar* en die van de *administratieve stabilisator.* Neem voor beide posities twee collega's als voorbeeld. Kijk goed wat ze doen, hoe ze zijn, welke taal ze gebruiken, hoe ze zich in het team manifesteren, hoe ze denken, welke emoties ze tonen.
Verplaats je in de één en schrijf een zelfportret van jou zelf als *revolutionaire veranderaar.* Wat zou jij zeggen, hoe zou jij je opstellen, wat doe je in vergaderingen, welke teksten schrijf je, welke klussen probeer je te 'verwerven'?

Verplaats je in de ander en schrijf een zelfportret van jou zelf als *administratieve stabilisator*. Wat zou jij zeggen, hoe zou jij je opstellen, wat doe je in vergaderingen, welke teksten schrijf je, welke klussen probeer je te 'verwerven'?

Stel je zelf daarna de volgende vragen:

a. Welke verplaatsing ging me het gemakkelijkst af? Hoe merkte ik dat?
b. Past mijn huidige taak of baan of positie bij de meest makkelijke verplaatsing?
c. Hoe zou ik mijn huidige werk karakteriseren?
d. Hoe zou ik mijzelf karakteriseren?
e. Als ik naar deze karakteristieken kijk: vind ik dan dat de baan en ikzelf goed bij elkaar passen? Verrast me dat? Zag ik dit aankomen?
f. Maak een keuze:
   - Als beide goed bij elkaar passen: hoe kan ik dat uitbouwen en benutten 'ten goede', en wat bedoel ik dan met 'goed'? Of:
   - Als beide niet goed bij elkaar passen: wil ik dat ze beter bij elkaar gaan passen en zo ja, wat heb ik dan te doen?; of wil ik het verschil niet kleiner maken maar juist uitvergroten en voor mijzelf nieuwe wegen uitstippelen? Wat is in deze optie 'het goede' waarop ik me dan zal richten?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Werkvorm 2: een sprekende teamfoto

Door samen te spreken over enkele markante vragen, ontstaat 'een sprekende foto' van het team of de afdeling die jullie samen vormen. Deze foto kan bevestigen dat jullie met jullie werk en aanpak op het goede spoor zitten, het kan ook de aanleiding zijn bepaalde dingen te willen veranderen of bijstellen. Je hebt er ongeveer anderhalf uur voor nodig.

Wijs een gespreksleider aan die de groep van a) tot en met f) meeneemt, de tijd bewaakt en stimuleert dat iedereen goed luistert naar elkaar en de ruimte krijgt een eigen inbreng te hebben.

Bespreek de volgende vragen:

a. ***20 minuten:*** Zijn wij een groep collega's (team, afdeling, directie, projectgroep, ...) die in wat we feitelijk doen, bijdraagt aan: 'versterken van het bestaande' of 'het bouwen van iets nieuws'? Maak een eerste voorzichtige schets, intuïtief en trek geen conclusies. Spreek zoekend, uitproberend. Luister goed naar elkaar. Overtuig niemand. Het is een opwarmronde, de echte verdieping kom in de volgende stap.

b. ***30 minuten:*** Kunnen we voor beide opties argumenten verzinnen, voorbeelden aandragen, projecten noemen, cultuuraspecten aanwijzen, personen noemen?

Zet ze op het scherm, verzamel ze in de chat, schrijf ze op flip-over. Leg per voorbeeld steeds uit waarom dit past bij het ene of het andere. Houd het kort en krachtig, als iets niet duidelijk is en je veel woorden nodig hebt, is het punt (nog) niet rijp om in te brengen en mee te nemen in het overzicht.

c. ***20 minuten:*** Welk beeld levert dit overzicht van argumenten en aanwijzingen op: helt het over naar de ene of naar de andere kant, of is dat niet zo duidelijk?

Neem eventueel een korte pauze, jullie zijn ongeveer halverwege.

d. ***20 minuten:*** Hoe waarderen we dit beeld: is dit plezierig, goed, fijn, logisch, professioneel, ongemakkelijk, verkeerd, verrassend, confronterend, ….? Laat iedereen zich uitspreken, voorzichtig of met duidelijke woorden. Trek geen conclusies. Jullie hoeven het niet eens te worden over het beeld of over de waardering ervan.

e. ***20 minuten:*** Wat hebben we nog helemaal niet besproken maar hoort wel bij het 'sprekende plaatje' dat we aan het opbouwen zijn? Wat is niet gezegd maar mag niet verzwegen worden? Mogelijk komt hier onverwachts een heel nieuw maar wel belangrijk onderwerp naar boven. Het kan goed zijn dat iemand nu iets zegt dat gevoelig ligt, of in de groep moeilijk valt. De gespreksleider let hier goed op. Als dit het geval is, onderstreept de gespreksleider dit onderwerp of deze invalshoek en noteert het zo mogelijk in de chat of op de flip-over en spreekt uit: 'Dit is een belangrijk onderwerp. Het past niet meer binnen de tijd om hier nu over door te spreken. Hier maken we zo dadelijk een vervolgafspraak over.'

f. ***20 minuten:*** Slotvraag: Wat zegt de sprekende foto die we aan het opbouwen zijn, over onszelf en wat we te doen hebben? Hulpvragen: Wat betekent dit beeld, of: wat betekenen deze beelden, voor ons en ons werk, voor onze samenwerking, onze taakopvatting, ons jaarplan, onze manier van beslissen, onze manier van analyseren, onze ….?

g. ***10 minuten:*** Afronding: Maak een afspraak over het vervolg: 'Wat zullen we doen met de opbrengsten van dit gesprek?' En bewaak of over het onderwerp dat in onderdeel e) eventueel is aangedragen, nu ook een vervolgafspraak wordt gemaakt.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jürgen Habermas - *Over democratie*. Amsterdam: Boom Klassiek (2020)

MACHT EN MOED

- § 6.3 Hoe moeten wij werken?
- pagina's 360-316 Conclusie: draag zorg met aandacht
- pagina's 347-351 Wijsheid is 'hetzelfde anders leren zien'

DENKSTOF

DEMOCRATISCHE RECHTSSTAAT: EEN GRONDRECHT

Sandra Palmen

Inleiding

Een parlementaire enquête of ondervraging wordt niet zomaar ingezet. Het inzetten van dit instrument heeft veel impact op alle betrokken en zeker ook op het maatschappelijk debat. Bij een zwaar instrument als een parlementaire enquête of ondervraging staat rondom het betreffende onderwerp ook vaak het vertrouwen in de politiek of in het functioneren van de overheid op het spel. En meestal ontstijgt dit dan zelfs het betreffende onderwerp. De vertrouwensvraag speelt breder. Vertrouwt het parlement de eigen regering nog wel? Is de regering vertrouwenswaardig?

Voor mij is mijn getuigenis voor de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) van grote invloed geweest. In de eerste plaats omdat het heel veel met mensen doet om in het openbaar, onder ede verhoord te worden. Daarbij kwam ook dat het onderwerp en de publiciteit om alles heen enorm was. Wie is zoiets gewend? Ik moest antwoord geven, stond onder ede en tegelijkertijd wilde ik mijn collega's met respect en waardigheid behandelen. Hoe moet zoiets?

> ***Uit: Macht en moed (pagina 75)***
> *'Op het laatste moment laste de Commissie Van Dam, genoemd naar haar voorzitter, de ondervraging in van collega 'mevrouw Palmen'. Van Dam start de ondervraging omzichtig omdat hij zich realiseert dat het voor medewerkers van haar niveau niet gebruikelijk is in de openbaarheid te treden. Maar dat het nu toch van belang werd geacht, komt door het feit dat zij met haar werk voor schriftelijk bewijsmateriaal had gezorgd dat Van Dam c.s. vlak voordat de serie ondervragingen zou starten, in handen hadden gekregen. Met dat bewijsstuk konden ze de zaak rond krijgen, zo leek het. Wat moest er bewezen worden? Dit: wie uit de top van de Belastingdienst op welk moment op de hoogte was van de misstanden en in het verlengde daarvan wie in het kabinet op welk moment geïnformeerd was, hoe de informatie politiek-bestuurlijk werd gewogen en hoe er werd gehandeld.'*

Niet alles was gemakkelijk rondom de ondervraging. Maar de ondervraging heeft me óók iets gebracht dat me veel waard is: méér inzicht in, en een dieper besef van de betekenis van de democratische rechtsstaat. Door er scherper naar te kijken wordt duidelijk welke eisen gesteld moeten worden aan een rechtsstaat, en hoe noodzakelijk het is borg te staan voor een effectieve rechtsbescherming. Met name dat laatste punt heeft in de toeslagenaffaire veel leed veroorzaakt, omdat de rechten van de ouders die ten onrechte van frauduleus handelen werden beschuldigd onvoldoende waren beschermd. Ze vonden met hun bezwaren, signalen en verweren onvoldoende gehoor.

Het vak van ambtenaar is een vak apart. De brede en veelzijdige inhoud van het ambtelijk vakmanschap laat dat goed zien. Onderdeel daarvan moet in elk geval ook zijn: kennis van de opbouw, inhoud en doorwerking van de rechtsstaat. Deze kennis is niet vanzelfsprekend bij iedereen aanwezig, dat heeft de POK wel laten zien. Rechtskennis lost niet alle problemen op, maar het legt wel een belangrijke bodem onder 'eerlijk en rechtvaardig werk'.

Door schendingen van het rechtsstatelijke gedachtengoed is het vertrouwen in de overheid gedaald tot een dieptepunt. Herstel van vertrouwen is mede het gevolg van een overheidsbeleid dat zich richt op het rechtsstatelijke gedachtengoed. Een rechtsstatelijk handelende overheid, in woord én daad, zal vertrouwenswaardig zijn en daardoor uiteindelijk een kans hebben om het vertrouwen van de burger te herwinnen.

Parlementaire enquête

Op het moment dat de rechtsbescherming op alle plateaus faalt of dreigt te falen, gaat er veel mis. Wanneer de rechtsstaat in het gedrang komt kan het parlement een bijzonder zwaar onderzoeksinstrument inzetten: de parlementaire enquête.

> ***Grondwetsbepaling artikel 70:***
> *Beide kamers hebben, zowel ieder afzonderlijk als in verenigde vergadering, het recht van onderzoek (enquête), te regelen bij de wet.*

Het enquêterecht wordt gerekend tot het zwaarste parlementaire controle-instrument, met name omdat getuigen onder ede kunnen worden gehoord. In de wet werd in 1977 de plicht voor ambtenaren en burgers opgenomen om voor een parlementaire enquêtecommissie te verschijnen indien deze commissie dat wenst, en zij kunnen onder ede worden gehoord. Nadere voorschriften over het recht van enquête zijn opgenomen in de Wet op de parlementaire enquête 2008 (Wpe) en de reglementen van orde van beide Kamers. Voor de toeslagenaffaire koos de Tweede Kamer in 2019 eerst voor een 'ondervragingscommissie', een iets lichtere vorm, waarbij getuigen in november 2020 wel onder ede werden gehoord. Deze ondervraging is opgevolgd door een enquête. In februari 2022 werd de Parlementaire Enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening geïnstalleerd, met in 2023 de openbare verhoren.

Met deze bijdrage aan het *Macht en moed Praktijkboek* hoop ik te voorzien in een kennisbehoefte en collega's te ondersteunen in het rechtsstatelijk handelen. Het is stof tot nadenken en kan óók houvast bieden bij het maken van plannen, het uitdenken van regels, het vormgeven van uitvoeringspraktijken. Laat deskundigen in je team of bij juridische afdelingen meedenken om te bepalen wat in jouw eigen project een goede toepassing van de regels kan zijn. En wees kritisch: vraag door of de adviezen die je krijgt voldoen aan de basisregels van het recht en tegemoet komen aan de eisen die de rechtsstaat ook aan ambtelijk handelen verbindt. Spreek erover, daar worden we wijzer van.

Want goed vakmanschap vergt niet alleen gevoel voor moraliteit en kennis van ethische technieken, maar ook inzicht in (grond)rechten en plichten die zowel voor burgers als voor publieke functionarissen gelden. Het is simpel: we móeten er mee werken.

1. De maatschappij, de overheid en het individu

De relatie tussen overheid en burgers kenmerkt zich door ongelijkheid in macht en positie. De overheid is immers vele malen machtiger dan de individuele burger. Om misbruik van deze machtspositie tegen te gaan zijn mechanismen nodig die ofwel de positie van de burger versterken ofwel de bevoegdheid van de overheid begrenzen. De Nederlandse staatsvorm is een democratische rechtsstaat. Dat klinkt niet alleen stevig, dat is het ook. Het betekent namelijk dat er eisen zijn gesteld aan de staatsvorm waaraan moet worden voldaan om überhaupt te kunnen spreken van een rechtsstaat.

Ons belang

Afhankelijk van de staatsvorm ontleent een overheid haar bestaansrecht aan het uitvoeren van publieke taken. Dit zijn taken die niet privaat uitgevoerd kunnen worden. Deze vormen samen de sociale grondrechten uit de Grondwet. Zo schrijft artikel 20 van de Grondwet een overheidsbeleid voor dat zich richt op bestaanszekerheid. Nederland is een verzorgingsstaat; er zijn vele overheidstaken zoals het borgen van veiligheid, het verzorgen van onderwijs, het bieden van goede gezondheidszorg, het beschermen van de zwakkeren in de maatschappij, het stimuleren van arbeidsparticipatie, het zorgdragen voor een (minimaal) inkomen, het bieden van woonruimte, enzovoort, en de financiering van deze overheidsuitgaven. Al deze taken vinden hun basis dus in de Grondwet en noemen we grondrechten.

Door ons

Deze belangrijke overheidstaken worden uitgevoerd door zo'n 130.000 rijksambtenaren. De positie van de ambtenaar is van een geheel andere orde dan die van een 'gewone' werknemer. De ambtenaar is dienstbaar aan de maatschappij en zal zich dus ook altijd moeten richten op het maatschappelijk belang. De relatie tussen de ambtenaar als werknemer, de overheid als werkgever en de burger als belanghebbende wordt aangevuld en complexer met het maatschappelijk perspectief. Het is essentieel dat elke ambtenaar zich realiseert dat hij werkt voor Nederland.

De rol van ambtenaren is om te adviseren en handelen vanuit het professioneel vakmanschap. Het kabinet beslist en draagt óók voor het ambtelijk handelen de gehele verantwoordelijkheid. De norm is dat ambtenaren werken op basis van openheid en verantwoording: men moet kunnen zien hoe er wordt gewerkt, er zijn principieel geen geheimen. Deze transparantie is de basis voor kritische vragen en reacties. De norm is dus ook dat ambtenaren kunnen omgaan met tegenspraak en direct contact met burgers. Dat ze effectief samenwerken over (organisatie)grenzen heen. En dat hen daarbij de maatschappelijke opgave helder voor ogen staat.

Dat betekent niet alleen iets voor de kennis en vaardigheden van individuele ambtenaren, maar ook voor de samenstelling van teams, de manier van aansturing door leidinggevenden en de organisatorische randvoorwaarden. Dit vraagt van iedereen een bepaalde mate van realiteitsbesef: ambtelijk vakmanschap vergt blijvende aandacht en kost navenant tijd. Want vakmanschap is er nooit vanzelf, in geen enkel beroep.

Voor ons

De overheid is geen dienstverlener in de zin van de definitie die in woordenboeken te vinden is: 'dienstverlening: zelfst.naamw. (v.), het verlenen van diensten of adviezen, ook als beroep.' Desondanks wordt vaak gesproken over dienstverlening, publieke dienstverlening en klantbehandeling alsof de overheid zich richt naar een individu en diensten verleent in de private sector. Maar uit reacties van het kabinet, kunnen we opmaken dat bedoeld is te zeggen dat de overheid zich dienstverlenend opstelt. Dienstverlening uit de kabinetsreactie op het POK-rapport *Ongekend onrecht* spreekt immers van tenminste drie dingen:

een toegankelijke overheid;
echt contact met een mens van vlees en bloed;
elk loket is het juiste loket.

Een dienstverlenende houding is hiermee geen doel maar een middel om de overheidstaak eerlijk en rechtvaardig uit te voeren. En daarmee dienstbaar te zijn aan de burgers van dit land.

2. Eisen aan de democratische rechtsstaat

Het is van belang om ons te realiseren wat een democratische rechtsstaat inhoudt en welke eisen aan een staat worden gesteld om een democratie en een rechtsstaat te kunnen zijn. Het gaat om vier fundamentele eisen:

- een rechtsstaat heeft als basis een **grondwet** (waarin de grondrechten van burgers zijn beschermd door onder andere de positie van burgers te versterken en de bevoegdheden van de overheid te begrenzen);
- er is sprake van een **machtenscheiding** (in een wetgevende macht, uitvoerende macht, rechtsprekende macht);
- het **legaliteitsbeginsel** wordt gerespecteerd (wat wil zeggen dat overheidshandelen een wettelijke grondslag moet hebben en nieuwe wetten niet met terugwerkende kracht van toepassing mogen zijn);
- er is effectieve **rechtsbescherming.**

Deze eisen worden geborgd en uitgewerkt in de Grondwet (machtenscheiding, onafhankelijke rechtspraak, legaliteitsbeginsel, democratische uitgangspunten, beschrijven overheidstaken). Het geheel moet erin voorzien dat er in de rechtsstaat vrijheid heerst, dat er sprake is van rechtszekerheid, bestaanszekerheid en dat burgers voor de wet gelijk zijn.

Om de betekenis en het belang van een democratische rechtsstaat te borgen is recent de Grondwet aangepast. In de Grondwet is een algemene bepaling opgenomen:

ARTIKEL I *De Grondwet ondergaat de in artikel II omschreven veranderingen.*
ARTIKEL II *De Grondwet wordt als volgt gewijzigd: Voor hoofdstuk 1 wordt een ongenummerd artikel ingevoegd, luidende:*
Algemene bepaling
De Grondwet waarborgt de grondrechten en de democratische rechtsstaat.

We zullen elk van deze vier fundamentele eisen wat specifieker bekijken. Zo bouwt zich een samenhangend beeld op. Een rechtsstaat is namelijk geen los zand maar een goed doordacht geheel van op elkaar inwerkende rechten, vrijheden, waarborgen en controlemechanismen.

Grondwet

De Grondwet bevat in hoofdstuk 1 grondrechten. Dit zijn rechten die burgers de vrijheid geven om zonder bemoeienis van de overheid te leven. Ook bevat de Grondwet de rechten om deel te nemen aan de samenleving en de politiek.

Er zijn twee soorten grondrechten:

- *Klassieke grondrechten: de burgerlijke en politieke rechten.*
  Dit zijn onder andere het kiesrecht, vrijheid van meningsuiting, recht op privacy, godsdienstvrijheid en het discriminatieverbod.
- *Sociale grondrechten: de economische, sociale en culturele rechten.*
  Dit zijn onder andere het recht op huisvesting, sociale zekerheid, gezondheidszorg en onderwijs.

Het eerste lid van artikel 20 draagt de overheid op een beleid te voeren, dat is gericht op bestaanszekerheid.

De Grondwet bevat achtereenvolgens bepalingen over de Regering, de Staten-Generaal, advies en controle, wetgeving en bestuur, rechtspraak, lagere overheden en over herziening Grondwet. In artikel 70 van de Grondwet staat het recht op enquête opgenomen.

Machtenscheiding

Charles de Montesquieu (1689-1755) is een Franse magistraat en filosoof. Hij ontwikkelde het idee van machtenscheiding. Wanneer macht verdeeld is verkleint dat de kans op machtsmisbruik. Vaak is een scheiding van machten niet zo zwart-wit als het lijkt. Het gaat meer om het spreiden van macht zodat partijen elkaar kunnen controleren en verbeteren. In Nederland bestaat de wetgevende macht uit het parlement en de regering. Het parlement bestaat uit de Eerste en Tweede kamer. De regering bestaat uit de koning en de ministers. De uitvoerende macht bestaat uit de regering die leiding geeft aan ministeries en ambtenaren. De uitvoerende macht mag alleen zaken uitvoeren die in de wet staan. Het parlement controleert de regering en heeft hiertoe diverse (vergaande) bevoegdheden. De rechtsprekende macht tenslotte bestaat uit de rechters en het Openbaar Ministerie.

In Nederland heeft de regering dus een dubbelrol: als wetgever én als uitvoerder. Voor het goed functioneren van onze rechtsstaat moet de regering zich hoe dan ook goed bewust zijn van deze dubbelrol, zich naar dat bewustzijn gedragen en zich laten aanspreken en corrigeren op dit kwetsbare aspect van de machtenscheiding.

Legaliteit

Al het handelen van de overheid moet gebaseerd zijn op een vooraf aanwezige rechtsbepaling. We noemen dat legaliteit. Door dit als rechtsstatelijk principe vast te leggen krijgt het wettelijk stelsel zijn praktische betekenis. Vanwege dit zogeheten legaliteitsbeginsel weten burgers waar ze aan toe zijn. Er is zekerheid te vinden in het recht met een bepaalde mate van voorspelbaarheid tussen feiten, omstandigheden en het recht.

Burgers moeten in principe de wet kennen: je kunt je bij een overtreding niet van de domme houden en zo een bekeuring ontlopen. Bij overtreding van een regel kan er een sanctie volgen. In dat opzicht moet de overheid voorspelbaar zijn, zich volgens afgesproken geformaliseerde regels gedragen. Zonder dit legaliteitsbeginsel is deze praktische doorwerking van wetten en rechtsregels naar de maatschappij niet goed mogelijk zonder af te glijden naar een niet-democratische rechtsstaat.

Ook het legaliteitsbeginsel vindt de basis in de Grondwet en is daarnaast uitgewerkt in lagere wet- en regelgeving en in rechterlijke uitspraken. De rechtszekerheid als grondrecht is in dit verband belangrijk. Het handelen en nalaten en de gevolgen hiervan moeten in meer of mindere mate voorspelbaar zijn. We weten bijvoorbeeld dat het rijden door een rood stoplicht wél beboetbaar is en door oranje of groen niet. Het rijden door oranje of groen kan dan niet leiden tot een beboetbaar feit. Voor een boete is vooraf vastgestelde en bekend gemaakte regelgeving nodig. Daarom mogen nieuwe sanctionerende wetten ook niet met terugwerkende kracht gelden. Ook dát zou de overheid onvoorspelbaar maken.

Rechtsbescherming

De rechtsbescherming in Nederland richt zich op de begrenzing van bevoegdheden van de overheid en versterking van de positie van de burger. Rechtsbescherming bevindt zich op een viertal plateaus: het plateau van *checks & balances*, het plateau van materiële en formele rechtvaardigheid, het plateau van procedurele rechtvaardigheid en het plateau van de signalen uit de praktijk.

Met rechtsbescherming borg je onder andere het belang van de burger, vanuit het geobjectiveerde perspectief van de burger. Deze behartiging van het burgerbelang begint al bij de totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving en werkt door bij de uitvoering daarvan. Het behartigen van het burgerbelang is onderzocht en nader ingevuld door de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TcU). Die stelde de Tweede Kamer in 2018 in om de staat van het uitvoerende werk van de overheid te onderzoeken.

Uit het eindrapport 'Klem tussen balie en beleid':
'Motie Heerma c.s. en advies Raad van State
Tijdens de Algemene Beschouwingen 2020 vroeg de Tweede Kamer met de indiening van de motie-Heerma c.s. aandacht voor de oorzaken van problemen bij uitvoeringsorganisaties. De indieners constateerden in de motie dat er een opeenstapeling is van problemen bij uitvoeringsorganisaties van de overheid en dat overheidsuitvoering vaak te anoniem en weinig behulpzaam is, doordat protocollen en procedures een goede dienstverlening in de weg staan. En goed overheidsfunctioneren is een voorwaarde voor publiek vertrouwen.

Al langer bestaan er zorgen – ook bij het kabinet en de Raad van State – over het verlies van de menselijke maat in het contact tussen de overheid en de burger. De motie-Heerma verzoekt het Presidium van de Tweede Kamer een parlementair onderzoek in te stellen naar de vraag welke oorzaken ten grondslag liggen aan problemen bij uitvoeringsorganisaties én welke rol de Tweede Kamer kan spelen (of heeft gespeeld) bij het waarborgen van de menselijke maat in het uitvoeringsbeleid. De motie is met algemene stemmen aangenomen.'

De TcU heeft in lijn met de motie, het burgerbelang vertaald in het begrip 'de menselijke maat'. Daaronder verstaat de commissie:

'Recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving. Het begrip "doenvermogen" van burgers, geïntroduceerd door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), hangt hier nauw mee samen. De term drukt uit dat burgers niet alleen de wet moeten kennen, maar hem ook moeten "kunnen": ze moeten ernaar kunnen handelen. Een overheid die oog heeft voor de menselijke maat, houdt er rekening mee dat niet iedereen dat onder alle omstandigheden kan. Doenvermogens kunnen tijdelijk sterk teruglopen, bijvoorbeeld bij een echtscheiding, verlies van een naaste, werkloosheid, schulden of langdurige armoede, maar ze kunnen ook structureel minder zijn door bijvoorbeeld laaggeletterdheid, een lager IQ of digibetisme.'

Dat de Tweede Kamer zowel bij motie als via de rapportage van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties 'de menselijke maat' belangrijk heeft gemaakt, is precies wat we in een rechtsstaat van onze volksvertegenwoordigers moeten verwachten. Zij maken wetten en controleren de regering in opdracht van de maatschappij, dus namens de burgers van dit land.

3. Alles met zicht op de burger

We hebben gezien dat in de Grondwet onze grondrechten zijn vastgelegd en hoe deze via het bestuurlijke, wetgevende en uitvoerende werk van de overheid recht gedaan moeten worden. Als dat onvoldoende gebeurt, heeft de democratische rechtsstaat allerlei middelen voor handen om corrigerend en rechtsbeschermend op te treden. Een onderzoekscommissie, zoals de TcU, is daar een voorbeeld van. Ook een ondervragingscommissie, zoals de POK, en een parlementaire enquêtecommissie die grondig onderzoekt waardoor (grond)rechten zijn geschonden en uitvoeringsproblemen zijn ontstaan, zijn voorbeelden van de corrigerende mechanismen die een democratische rechtsstaat kenmerken. Ze illustreren ook hoe moeilijk het is een overheid in alle opzichten goed te laten functioneren.

In de beschreven correcties speelt een bepaald perspectief de hoofdrol: dat is het belang van de burgers van dit land. Niet alleen politici en bestuurders werken in dienst van de maatschappij, ook (andere) ambtenaren doen dat. Wie inzicht heeft in de inhoud, opbouw en doorwerking van de democratische rechtsstaat realiseert zich hoezeer werken voor de overheid een vak apart is. In een goed functionerende rechtsstaat wordt het vakmanschap van politici, bestuurders en ambtenaren op de proef gesteld. De maatschappij eist een hoog niveau, van alle overheidsfunctionarissen. Elke dag opnieuw. Daar moeten we werk van maken. Elke dag opnieuw.

BRONTEKSTEN

- De Nederlandse Grondwet (www.denederlandsegrondwet.nl)
- *Klem tussen balie en beleid*. Rapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. (25-02-2021) (www.tweedekamer.nl)

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Is voor jouw werk de Grondwet belangrijk of speelt die geen enkele rol? Helpt dit verhaal om anders te kijken naar de 'grondwettelijkheid' van je werk, naar de eisen die eraan worden gesteld?
2. Wat betekent het voor jou persoonlijk, voor jouw eigen afwegingen en je professionele ethiek, dat je als ambtenaar plechtig hebt belooft 'trouw te zijn aan de Koning en de Grondwet'? Doet die belofte iets met je? Zou je anders functioneren als je de ambtseed niet had afgelegd?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Volgens de ambtseed werkt elke ambtenaar 'in het belang van de samenleving' en zet die zich daar 'volledig' voor in. Dit zou zichtbaar moeten zijn in het gezamenlijke werk van teams, directies, organisaties; en kan bijvoorbeeld als leidend beginsel terugkeren in beleids- en organisatieplannen en ook vaak worden genoemd in werkoverleggen bij het maken van keuzes of het inrichten van werkprocessen. Geldt dit ook voor het werk waar jij en de collega's samen aan werken? Is dit uitgangspunt voor iedereen duidelijk, en is ook duidelijk hoe dit concreet vorm krijgt in jullie werkpraktijk? Kan of moet dit beter, is er onderhoud nodig?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos' (Sandra Palmen)
- Bouwmateriaal 'Europese Code van Goed Administratief Gedrag'
- Bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Montesqieu - *Over de geest van de wetten*. Amsterdam: Boom (2008)
- www.openoverheid.nl, zoekterm: flitspeiling ambtseed (8 juli 2022)
- '*Sandra Palmen blikt terug'*. Podcast *De Publieke Ruimte*, door Otto Thors en Martijn Grimmius (15-11-2022).
- De kamer debatteerde op 13 december 2022 over het 'memo Palmen', besprak welke gang het door de ambtelijke en politieke molens heeft gehad en wat dit had te betekenen. Een dag later werd Palmen geïnterviewd door *Met het oog op morgen* op Radio 1: https://nos.nl/artikel/2456446-oud-topjurist-fiscus-overwoog-klokken-luider-te-worden-over-toeslagenaffaire
- De Nederlandse Grondwet (www.denederlandsegrondwet.nl)
- *Klem tussen balie en beleid*. Rapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. (25-02-2021) (www.tweedekamer.nl)

MACHT EN MOED

- § 3.4 Onze rechtsstaat sluit ín
- § 4.3 Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp

DENKSTOF

VERTROUWEN, BURGERSCHAP EN 'DE MENSEN IN HET LAND'

Paul van Tongeren

Het vertrouwen in de politiek onder de Nederlandse bevolking schommelt weliswaar, maar die schommelingen kunnen niet verhullen dat er onmiskenbaar een geleidelijk dalende lijn zichtbaar wordt. Metingen van dat vertrouwen geven aan dat actuele situaties of gebeurtenissen als de uitbraak van een pandemie of een oorlog veelal slechts een tijdelijke invloed hebben. Ten aanzien van de landelijke politiek is het vertrouwen het laagst met betrekking tot de regering (begin 2022 was het geslonken tot 26 %), maar met betrekking tot de Eerste en Tweede kamer ziet het er niet veel beter uit: volgens een peiling van het *EenVandaag*-opiniepanel heeft 67% geen of weinig vertrouwen in het parlement. Voor de lokale politiek lijkt het beeld een beetje gunstiger te zijn dan voor het landelijke niveau, maar de opkomstcijfers bij de recente gemeenteraadsverkiezingen (net boven de 50 %) bleken weer een nieuw dieptepunt in een al langer zichtbare tendens. Het is dan ook al vele jaren geleden dat men begon te spreken over de kloof tussen burger en politiek. 'Men' – dat waren op de eerste plaats de politici.

In dat 'spreken' is sinds ongeveer twintig jaar een opmerkelijke verandering in de terminologie binnengeslopen, die langzamerhand de overhand heeft gekregen. In plaats van over 'burgers' en de kloof die er zou zijn tussen hen en 'de politiek', ging het in toenemende mate over 'de mensen in het land' (soms gereduceerd tot de 'hardwerkende Nederlanders') en wat die zouden eisen, verlangen of verwachten van politici. Dat klinkt misschien als een stap in de richting van een gesprek *met* degenen *over* wie aanvankelijk als burgers werd gesproken, maar ik vrees dat het tegendeel het geval is. Alle inspanningen met betrekking tot inburgering voor nieuwkomers en burgerschapsvorming voor leerlingen ten spijt, lijkt er sprake van een toenemende ont-burgering in de Nederlandse samenleving. En het spreken over 'de mensen in het land' is geen oplossing, maar een symptoom van het probleem. Om duidelijk te maken hoe dat zit, moet ik een lange omweg maken. Maar in de filosofie geldt, dat wie geen omwegen durft te maken, nooit echt van zijn plaats komt.

Feiten en meningen

Gebeurtenissen, of het nu gaat om een oorlog of een pandemie, om een specifiek bombardement of een bepaalde maatregel, kunnen altijd tenminste onder twee aspecten bekeken worden: datgene wat er *feitelijk* plaatsvindt en als zodanig kan worden vastgesteld enerzijds en de *betekenis* die het heeft anderzijds. De feiten zijn het correlaat van de kennis waarmee ze worden vastgesteld, betekenissen correleren met de meningen, oordelen, waarderingen, kwalificaties die we erover hebben of geven. Die 'betekenissen' van een gebeurtenis zijn dus iets anders dan de 'effecten' die gebeurtenissen feitelijk kunnen hebben; zulke effecten kunnen zelf weer als feitelijk worden vastgesteld – en over de betekenis daarvan kunnen we ons weer een mening vormen. Het veel gebruikte verschil tussen 'feiten en meningen' is dus – preciezer geformuleerd – een onderscheid tussen 'kennis van feiten' en 'meningen over betekenis'.

Dit simpele onderscheid wordt gemakkelijk verkeerd begrepen, bijvoorbeeld als de gebeurtenis wordt geïdentificeerd met het feitelijk aspect ervan, met wat daarvan wetenschappelijk kan worden vastgesteld. Ik noem dit *'sciëntisme'*. Daarmee miskennen we het abstracte karakter van het onderscheid. Het gaat hier immers niet om een scheiding, maar om een onderscheid. In de concrete werkelijkheid van de gebeurtenis zijn feit en betekenis altijd met elkaar verweven, maar in abstracto kunnen de twee aspecten onderscheiden worden. We abstraheren van de concrete gebeurtenis (bijvoorbeeld een bombardement) wanneer we tijdstip, type bom, kracht van de explosie, schaal van de verwoesting en aantal slachtoffers – allemaal dingen die we kunnen vaststellen -, zouden losmaken van de betekenis die de gebeurtenis heeft. Alleen al moeilijk vermijdbare woorden als 'verwoesting' en 'slachtoffers' maken duidelijk dat de gebeurtenis ook een betekenis-aspect heeft. Het feitelijke op zichzelf is dus evenzeer een abstractie als de betekenis op zichzelf. Er bestaan geen feiten zonder dat ze zijn opgenomen in een netwerk van betekenissen, en evenmin bestaan er betekenissen die niet verwijzen naar feitelijke aspecten van onze ervaringswerkelijkheid.

Een ander gevaar is het *'subjectivisme'*, dat het onderscheid tussen feit en betekenis of tussen kennis en mening identificeert met dat tussen zuiver objectief en louter subjectief. Het is waar dat feiten kunnen worden vastgesteld op een manier die onafhankelijk is van de persoon die de vaststelling maakt, maar alleen al in de selectie van wat wel en wat niet wordt vastgesteld, zit een interpretatie van de betekenis. Het is waar dat betekenissen nooit losgemaakt kunnen worden van degene die interpreteert, waarden niet losgemaakt van degene die waardeert. Maar dat neemt niet weg dat iemand die een waarde 'toekent', dat doet omdat hij die waarde meent aan te treffen. Wie betekenis geeft, verzint niet een betekenis, maar probeert in zijn 'betekenisgeving' recht te doen aan de betekenis die hij ervaart of waarneemt. Dit laatste moeten we een beetje verder uitwerken om bij de politiek te komen.

Politiek

Het zal duidelijk zijn dat de werkelijkheid voor ons mensen altijd een betekenisvolle werkelijkheid is; dat wij niet anders kunnen dan gebeurtenissen – of het nu gaat om de zon die schijnt of om de bom die valt – altijd in termen van betekenissen waar te nemen, als 'lekker weer' of 'een afschuwelijke oorlog', terwijl we tegelijkertijd moeten erkennen dat die betekenissen nooit 'vastgesteld' kunnen worden alsof het 'feiten' zijn. Dat wat onze werkelijkheid tot een menselijke wereld maakt, de betekenis, blijft tegelijkertijd altijd betwistbaar, onzeker. Als het gaat om het weer merken we het nauwelijks, hoewel ook daar de interpretatie van de boer niet steeds gelijk is aan die van de stedeling. Maar zelfs bij de voor ons evidente verschrikkingen van de oorlog weten we dat elders andere interpretaties van de betekenis worden gegeven.

Het eerdergenoemde subjectivistische misverstand dat hieruit concludeert dat betekenis niets anders is dan een subjectieve betekenis*geving*, een die niets zegt over de werkelijkheid maar uitsluitend over de persoon die de betekenis verleent, heeft dramatische consequenties. Want als betekenissen louter subjectieve constructies zouden zijn, zouden we als betekenis-wezens elkaar niets te zeggen hebben. Subjectieve interpretaties zouden botsen (oorlog) of samenvloeien (massa), maar een gesprek over dat wat we interpreteren zou onmogelijk zijn. Dat is in strijd met de ervaring: we leggen elkaar uit *waarom* we menen wat we menen, we vormen onze mening tot een betere mening door naar anderen te luisteren. We zoeken gemeenschappelijkheid te bereiken in de communicatie over de betekenis die we menen te verstaan.

Als Aristoteles uitlegt waarom de mens wezenlijk een politiek wezen is, en waarom een politieke gemeenschap iets anders is dan een kudde koeien of een zwerm bijen, vertrekt hij van de beroemde definitie van de mens, die wij vooral kennen in zijn Latijnse variant: *animal rationale*. Het Grieks van Aristoteles is duidelijker: *dzooion logon echoon*, het levend wezen dat *logos* heeft. *Logos* is niet alleen de rationaliteit van het kennen, maar ook het vermogen dat mensen hebben om betekenis te verstaan en aan elkaar uit te leggen. Net als (andere) dieren hebben mensen elkaar nodig om te *overleven* en daartoe geven ze elkaar tekens van pijn en plezier. Maar als *logos*-wezens hebben we, aldus Aristoteles, elkaar nodig om *goed, menswaardig te leven*, en daartoe leggen we elkaar uit welke betekenissen we menen waar te nemen. Die communicatie over wat we goed achten en wat slecht, wat mooi of lelijk, belangrijk of waardeloos, dat maakt ons tot politieke wezens. De politieke gemeenschap is in de woorden van Aristoteles: de gemeenschap die gevormd wordt door het gesprek 'over rechtvaardig en onrechtvaardig en dergelijke dingen meer'. In dat gesprek zoeken we naar een interpretatie die we kunnen delen terwijl we weten dat er geen eindpunt aan dat zoeken is. We doen dat door te proberen het eens te worden, en – als het goed is –

tegelijk de mogelijkheid open te houden dat onze eenstemmigheid doorbroken wordt; door te zoeken naar consensus en de deur open te houden voor dissensus.

Burgerschap

Burger is degene die zich in dat gesprek begeeft en de daartoe vereiste vaardigheden heeft: die zich op het standpunt stelt van de gemeenschap zoals die gevormd wordt door het gesprek over betekenissen als rechtvaardig en onrechtvaardig. Alleen waar gezocht wordt naar een gemeenschappelijke uitleg van betekenis (namelijk: een gemeenschappelijk verstaan van wat 'van belang' is), dus alleen waar mensen gericht zijn op het gemeenschappelijk belang (en zich laten uitdagen door afwijkende meningen daarover) *worden* ze burger en is er sprake van een *menselijke* samenleving. Alleen zo'n samenleving onderscheidt zich van de wijze waarop dieren een kudde of een zwerm of – in het geval van mensen-dieren – een massa vormen. Alleen daar ontstaat een politieke gemeenschap.

Wanneer leiders van zo'n gemeenschap de leden ervan niet aanspreken op hun burgerschap, maar op hun eigen individuele of groepsgebonden belangen, *ont-burgeren* zij die mensen. Wanneer de politiek zich vervreemdt van haar primaire taak - dat is: het voeren, stimuleren en faciliteren van het gesprek over rechtvaardig en onrechtvaardig - en zich in plaats daarvan beperkt tot de oplossing van concrete problemen of het dienen van particuliere belangen, depolitiseert zij de samenleving. Dan ondermijnt de politiek het burgerschap en daarmee uiteindelijk zichzelf.

BRONTEKST

Dit artikel is in bewerkte vorm eerder verschenen in *het Financieele Dagblad*.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Jij bent een burger van dit land. Spreekt de overheid jou 'voldoende' aan op jouw burgerschap? Heeft ze, vind jij, recht van spreken?
2. Heb jij een taak om bij te dragen aan het tegengaan van 'ont-burgeren', waar Paul van Tongeren van spreekt? Of is dat primair en alleen een taak van de politiek en het bestuur?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

1. Hebben jullie als team een taak om burgerschap te bevorderen en zo bij te dragen aan (het functioneren van) de democratie? Hoe doen jullie dit feitelijk? Is dit voldoende?
2. Spreken jullie andere afdelingen, diensten, directies aan op dit onderdeel van het functioneren van de overheid? Is deze aanspreektaak weggelegd voor bepaalde overheidsorganisaties (zoals directies bij Binnenlandse Zaken of adviesorganen als de Raad voor het Openbaar Bestuur), of heeft iedereen (elke ambtenaar, elke dienst) in dit opzicht óók een burgerplicht?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Het maatschappelijke debat' (Paul van Tongeren)
- Bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)
- Denkstof 'Debat, dialoog en een lastige vraag' (Job Cohen)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Raad voor het Openbaar Bestuur - *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.* Den Haag: ROB (2022).
- Charles Taylor - *Bronnen van het zelf.* Rotterdam: Lemniscaat (1989).
  En ook: *Een seculiere tijd. De ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit.* Rotterdam: Lemniscaat (2010).
- Ad Verbrugge - *Tijd van onbehagen. Filosofische essays over een cultuur op drift.* Nijmegen: Sun Uitgeverij (2004).

MACHT EN MOED

- pagina's 78-83 (over inclusie als grondwettelijk principe)
- § 3.4 Onze rechtsstaat sluit ín
- § 4.3 Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp
- § 6.8 Zelfbeeld volgens Charles Taylor

BOUWMATERIAAL

TEGENSPRAAK STRUCTUREREN, ERVARINGEN UIT HET RECHTSBEDRIJF

Chris van Dam

Als het gaat om de kunst van het tegenspreken – als onderdeel van ambtelijk vakmanschap – zijn persoonlijke ethiek, eigen verantwoordelijkheid en een goed besef van de persoonlijke (ambtelijke) missie belangrijke ingrediënten. Maar er is meer. Het kan helpen als in de organisatie systemen bestaan die uitlokken om tot die tegenspraak, die ambtelijke moed te komen. Werkwijzen die dat faciliteren, in zekere zin zelfs verplicht voorschrijven, kunnen ambtenaren helpen hun vakmanschap in te zetten.

In deze bijdrage beschrijf ik twee voorbeelden uit het rechtsbedrijf: het strafmaatoverleg bij het Openbaar Ministerie, en de besluitvorming in de meervoudige raadkamer waarbij rechters tot een beslissing in een zaak moeten komen. Maar eerst nog een opmerking vooraf, over het vakmanschap van leidinggevenden.

Het belang van goede leidinggevenden

Het zijn vooral leidinggevenden die het in hun macht hebben om procedures, werkwijzen of systemen levend te houden. Dat geldt dus ook voor gespreksvormen die in en met het team toegepast kunnen worden. Het bedenken van deze manieren van overleg, kan gerust worden overgelaten aan alle medewerkers van een afdeling of team.
Maar het consequent toepassen er van, het tonen van waardering voor medewerkers die hun nek uitsteken, het tonen van voorbeeldgedrag op momenten dat het net even niet uit komt, dat ligt toch primair op de weg van leidinggevenden. Een paar voorbeelden.

- Bij een overleg met de minister eerst de behandelend dossierambtenaar het woord geven (vaak in de hiërarchie de laagst geplaatste) en niet de hoogst geplaatste ambtelijk aanwezige: dat kan niet consequent afgedwongen worden door de jongste bediende.
- Het initiatief om een ander dan het afdelingshoofd vergaderingen voor te laten zitten, ook als er spannende zaken op de agenda staan: alleen het afdelingshoofd zélf kan hierin ruimte geven en consequent zijn.

- Het standaard na afloop evalueren van een project, brief, AO, debat - inclusief het betrekken van alle betrokkenen daarbij - kan alleen als de leidinggevende dit serieus neemt; dus óók in de opvolging van de leerpunten, omdat dit de toon zet voor de volgende keer. Maak tijd om terug te kijken en verwerk de lessen in toekomstig werk.
- De afspraak dat als een onderwerp de afgelopen 2 maanden is afgehandeld, hetzelfde onderwerp alleen met goede redenen - zoals een nieuwe ontwikkeling of een nieuw inzicht uit wetenschappelijke hoek bijvoorbeeld - opnieuw besproken kan worden. Tegenspraak bevorderen betekent immers niet dat iedereen altijd alles kan agenderen, maar dat men elkaar de ruimte geeft in een volwassen gesprekscultuur waarin iedereen vrijuit kan spreken. Dat vraagt een consequente handhaving van een team, maar vooral ook van de leidinggevende, ook door zelf niet inhoudelijk op het onderwerp in te gaan maar de juiste (gespreks)norm te stellen.

Zelfs als de wet een bepaalde manier van overleggen en beslissen voorschrijft (zie het voorbeeld van de besluitvorming in de meervoudige raadkamer, verderop in dit artikel) is het nog aan de leidinggevende om te bepalen op welke wijze daar invulling aan wordt gegeven. Die bepaalt ook - zo is mijn ervaring - de werksfeer waarin dit gebeurt, of het nu om een actieve of om een passieve houding gaat. Sfeer en vorm zijn voor tegenspraak van groot belang.

Als binnen afdelingen niet een sfeer van ambtelijke openheid, tegenspraak en moed bestaat, dan zal primair de leidinggevende in de spiegel moeten kijken en zichzelf de vraag moeten stellen of hij of zij de juiste man of vrouw op de juiste plaats is. Als het als leidinggevende niet lukt om vanuit een basis van vertrouwen de professionals 'los te laten', dan is er een fundamenteel probleem dat eerst aangepakt moet worden. Hulde aan degene die eerst dát onderliggende probleem durft te benoemen en durft aan te pakken. Hulde ook aan de leidinggevende die de moed verzamelt zichzelf kritisch te (laten) bevragen.

Structuren, procedures en werkwijzen

Het is raadzaam om in je organisatie (afdeling, team) specifieke werkwijzen in te bouwen die het makkelijk maken dat iedereen zich uit kan spreken. Niet iedere dag, maar wel op momenten die er toe doen. Naast de door Erik Pool in zijn boek *Macht en Moed* genoemde teamgesprekken onder leiding van een neutrale, professionele gespreksleider, is het ook raadzaam in het primaire proces van een afdeling of team werkwijzen in te bouwen die uitlokken tot horizontaal, vrijmoedig spreken.

Het komt geregeld voor dat bepaalde medewerkers vocaler zijn dan anderen.

Een nieuwkomer die vanuit verwondering rake opmerkingen kan maken, zal er snel voor kiezen niet het hoogste woord te voeren als de ervaring van een oudere medewerker blijkbaar rechtvaardigt dat deze bij herhaling hetzelfde stokpaardje mag berijden. Je kunt wel zeggen dat dat anders moet, daarbij verwijzen naar de eigen verantwoordelijkheid en professionele taakopvatting, maar dat is niet de manier om dingen te veranderen. Daarom kan het handig zijn om gewoon slimmigheidjes in een proces in te bouwen die faciliteren dat iedereen zendtijd krijgt. Het is een vorm van *social engineering* die creativiteit vraagt om het te ontwerpen, en de nodige moed om het te handhaven. Daarbij helpt het om expliciet te zijn in het hoe en waarom, omdat medewerkers zich anders gemanipuleerd kunnen voelen. En het helpt ook om de vrijheid te nemen om zo'n werkwijze in de loop van de tijd te *fine-tunen*.

Uit het rechtsbedrijf haal ik twee voorbeelden die, al dan niet aangepast, navolging kunnen krijgen in departementen en uitvoeringsorganisaties.

Het strafmaatoverleg binnen het Openbaar Ministerie

In de 19 jaar dat ik bij het Openbaar Ministerie mocht werken, ben ik vele jaren teamleider van een team officieren van justitie geweest. Eén van de activiteiten die daar nagenoeg iedere week plaatsvindt, is het strafmaatoverleg. Officieren bespreken dan met elkaar de zwaardere of bijzondere zaken en geven elkaar een indicatie welke strafmaat passend zou zijn. Daarbij geldt altijd het voorbehoud van de zitting: daar kunnen zich bijzonderheden voordoen die reden zijn om juist een lagere of hogere strafeis te stellen. Uiteindelijk is iedere officier in zichzelf een bestuursorgaan dat bevoegd en verantwoordelijk is op zitting te requireren. Daarbij is hij of zij gebonden aan richtlijnen van het College van Procureurs-Generaal, maar ook die laten veel vrijheid om het concrete geval recht te doen. Het strafmaatoverleg moet dan vooral ook gezien worden als een vorm van collegiaal overleg - dat soms héél dwingend kan zijn.

Zelf had ik op een gegeven moment onvrede met de wijze waarop dat strafmaatoverleg verliep. Het waren vooral de oudere, ervaren officieren die – zonder al te veel discussie – al vrij snel naar voren brachten wat 'in dit soort zaken' de eis moest zijn. Meer gebaseerd op wat zij al eens hadden meegemaakt, dan op de specifieke elementen van de zaak die aan de orde werd gesteld. En ook los van wat die zaak in de samenleving veroorzaakt had. Jonge collega's kwamen nauwelijks aan bod.

Toen ik mijn ongenoegen besprak met een ervaren hoofdofficier, tipte ze mij over een werkwijze die zij vroeger had ontwikkeld in een ander arrondissement. Het strafmaatoverleg werd daar opgedeeld in twee ronden. De eerste ronde was een bijna socratische, feitelijk vragenronde. Over de feiten ('is het slachtoffer gewurgd of dood gestoken'), over juridische aspecten ('is het medeplegen of medeplichtigheid')

of over de persoon van de verdachte ('is hij volledig ontoerekeningsvatbaar'). Alles kon aan de orde komen en er werd een volledige ronde langs de tafel gemaakt waarbij iedere aanwezige geacht werd vragen te stellen. Zo nodig werden veel-vragers ietwat getemd door de voorzitter, zodat er voor anderen ook nog wat te vragen overbleef.

Zodra alle feitelijke vragen beantwoord waren door de zaaksofficier – die daarmee ook aardig zicht had gekregen op alle vragen die hij of zij ter zitting van rechtbank en verdediging kon verwachten – werden briefjes uitgedeeld waarop iedereen de te eisen straf moest schrijven. Niet alleen de officieren deden hier aan mee, ook de parketsecretarissen die veel in de voorbereiding van een zaak hadden gedaan. De briefjes mochten niet aan elkaar getoond worden, maar wel hardop voorgelezen. Hierbij werd ook weer de rij afgegaan. Dat leverde vermakelijke verschillen op. Daar waar bij het vroegere strafmaatoverleg de oudere officieren direct de toon zetten qua strafmaat, kwam nu een veel breder pallet op tafel. Soms zeer uiteenlopend.

Hierna werden diegene die de laagste strafeis had opgeschreven én degene die de hoogste strafeis had opgeschreven, uitgenodigd om dit toe te lichten. Daarbij waren de argumenten minstens zo belangrijk als de door hen geformuleerde eis. En daarmee was het strafmaatoverleg afgelopen. Aan de zaaksofficier werd hooguit nog gevraagd of hij of zij met de uitkomst van het proces verder kon en hij of zij werd veel succes gewenst met de behandeling van de zaak ter terechtzitting. Hem of haar werd de verantwoordelijkheid toevertrouwd na dit overleg de eigen taak goed te vervullen.

Zeker in het begin leidde deze werkwijze bij ervaren officieren van justitie tot de nodige irritatie. Zij vonden dat er onvoldoende naar hen werd geluisterd, dat zij onvoldoende hun invloed konden laten gelden. Als leidinggevende gaf ik hen het vriendelijke advies om nog eens buiten het strafmaatoverleg om koffie te drinken met de zaaksofficier en daarbij vooral te beginnen met de vraag of die zaaksofficier nog wel nadere adviezen nodig had. Want vaak was er in (het eerste én tweede deel van) het strafmaatoverleg al zoveel waardevols gedeeld, dat die zaaksofficier voldoende geëquipeerd was voor de zitting. Als leidinggevende moet je in zo'n situatie op een warme wijze consequent zijn en ook mensen hun eigen verantwoordelijkheid gunnen. Buiten het overleg.

Na verloop van tijd waardeerde iedereen de nieuwe werkwijze. De verantwoordelijkheid van de zaaksofficier kwam meer uit de verf, het ging meer om de inhoud van de zaak dan om enkel de strafeis ('het prijskaartje'), ook jonge collega's (inclusief parketsecretarissen) met frisse inzichten kwamen aan bod. In een enkel geval zetten we met elkaar een trend, juist om ook de rechtbank op een ander spoor te krijgen. De nieuwe wijze van strafmaatoverleg bracht met zich mee dat – op basis van inhoud – iedereen meedeed in de discussie. Periodiek kreeg iedereen zendtijd. En als voorzitter hoefde ik er qua begeleiding van het proces nauwelijks meer iets aan te doen.

Het besluitvormingsproces in de meervoudige kamer

Soms schrijft de wetgever voor hoe een besluitvormingsproces ingericht moet worden. Kennelijk wordt de minimale kwaliteitseis waaraan het besluitvormingsproces moet voldoen, dan zó belangrijk gevonden dat die eis expliciet in de wet wordt opgenomen. Een treffend voorbeeld vinden we in artikel 7 van de Wet op de Rechterlijke Organisatie (de wet RO).

In dit artikel wordt beschreven hoe besluitvorming in de raadkamer van een meervoudige kamer tot stand moet komen. Een meervoudige kamer behandelt over het algemeen de meer ingewikkelde, zwaardere zaken. Artikel 7 RO heeft betrekking op meervoudige kamers in alle sectoren van het recht (strafrecht, bestuursrecht, handelsrecht, familierecht, enz), zowel binnen de rechtbanken, de gerechtshoven als bij de Hoge Raad. Met de raadkamer wordt bedoeld het overleg tussen de rechters en de griffier, na afloop van de behandeling van de zaak ter terechtzitting.

In het artikel zitten meerdere essenties. Zo bepaalt lid 2 dat ieder lid van de meervoudige kamer verplicht is om deel te nemen aan de besluitvorming. Geen van de drie rechters mag buiten de besluitvorming worden gehouden, bijvoorbeeld door de dominantie van één van de andere rechters. Noch mag één van de rechters er het zwijgen toe doen en zichzelf buiten de besluitvorming plaatsen. Van iedereen wordt een actieve bijdrage verwacht, of je nou veel of weinig vlieguren hebt.

In het eerste lid van het artikel is vastgelegd dat de voorzitter in de raadkamer hoofdelijk 'omvraag doet' en zelf als laatste zijn oordeel geeft. In de praktijk wordt veelal begonnen met het vragen van een oordeel aan de griffier, ondanks het feit dat die geen lid is van de rechterlijke macht en zijn of haar handtekening dan ook niet onder het vonnis zet. Maar de ervaring van de griffier en zijn of haar inhoudelijke kennis van de zaak maken de opinie van de griffier een waardevolle bijdrage aan het overleg.

Vervolgens komt veelal de jongste rechter aan bod. Tot 1993 stond expliciet in de wet vermeld dat als eerste de jongste rechter zich uit moest spreken, juist om te voorkomen dan rechters met meer dienstjaren direct al de discussie zouden dicteren. Maar deze bepaling is als te dwingend uit de wet gehaald. Toch is mijn eigen ervaring dat nog steeds veelal de jongste rechter wordt uitgenodigd als eerste van wal te steken. Waarna vervolgens – zeker op de punten die er toe doen – een horizontale discussie tussen gelijken ontstaat, waarin verwondering en ervaring hand in hand kunnen bijdragen aan het beste resultaat.

Het derde lid van artikel 7 RO verplicht alle deelnemers aan de raadkamer tot geheimhouding. Hierbij gaat het niet alleen om de griffier en de rechters, maar ook om rechters in opleiding, officieren in opleiding, gerechtsauditeurs, buitengriffiers en aanverwante functionarissen. Hier geen Wet Open Overheid, maar een stevig slot op

de deur, bekrachtigd met de strafbaarstelling van artikel 272 Wetboek van Strafrecht (schending ambtsgeheim). De gedachte achter deze bepaling is dat binnen de raadkamer vrijelijk gediscussieerd kan worden, bijzondere standpunten ingenomen kunnen worden en ook weer verlaten kunnen worden. Ook kan het zo zijn dat één van de rechters een minderheidsstandpunt inneemt, iets wat in de praktijk weinig voorkomt, veelal door de kracht van de discussie. De raadkamer is een veilige plek om tot een persoonlijk én een groepsoordeel te komen.

Uit onderzoek[1] blijkt dat binnen de wettelijke randvoorwaarden voor rechters veel vrijheid bestaat om de besluitvorming te laten verlopen op een manier die hen goeddunkt. Zo werd tijdens observaties waargenomen dat er nauwelijks sprake was van structuur en formaliteiten in het raadkameroverleg. Deelnemers konden openlijk brainstormen, sparren, standpunten naar voren brengen en daar weer op terugkomen. De onderzoeker schrijft: 'Een dergelijke sfeer is vruchtbare grond voor een vrij en open debat met veel ruimte voor creativiteit'. Wel noemt hij het gevaar dat daarbij de hoofdlijnen van het geschil uit het zicht raken en dat de spreektijd en invloed van individuele leden van de meervoudige kamer ernstig kunnen variëren. Zo lang alle deelnemers aan het besluitvormingsproces voldoende tot hun recht komen, hoeft dat geen probleem te zijn[2]. Juist hierin heeft de voorzitter een belangrijke, regisserende rol.

Maak het collectief beter

In deze bijdrage heb ik gepoogd duidelijk te maken dat in de ambtelijke wereld naast het persoonlijk beheersen van macht en het tonen van moed, ook de organisatie zodanig ingericht kan worden dat een professionele attitude van tegenspraak en openheid gefaciliteerd kan worden. Het afspreken van regels daarover, het handhaven van die regels door leidinggevenden (ook als het moeilijk is), het creëren van plekken waar in vertrouwelijkheid meningen gevormd kunnen worden, het bieden van zendtijd aan jong talent, het kunnen uiten van nog niet gerijpte ideeën, zijn daarbij belangrijke ingrediënten.

Bovenal is mijn bijdrage een oproep aan leidinggevenden om in het dagelijkse werkproces een open sfeer te creëren. Met een kleine twist in werkwijze en overleggen kan veel ruimte gemaakt worden, om iedereen uit te lokken een bijdrage te leveren. Geef iedereen de ruimte om zijn of haar professionaliteit in te zetten. Daar wordt het collectief écht beter van.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Heb je ervaringen in eerdere werkkringen die in je huidige werkkring van pas kunnen komen bij de ontwikkeling van een vitale (sterke, vrije, open) gesprekscultuur?
2. Zou jij beter gedijen in gesprekken die zijn ontworpen om jonge, minder ervaren collega's ruimte te bieden vrijuit te spreken? Ken je collega's voor wie dit goed zou werken?
3. Wat zou jouw team winnen bij besprekingen waarin de spreektijd expliciet rechtvaardig wordt verdeeld? Waarin onervarenheid en senioriteit elkaar afwisselen? Wat gaat er nu eventueel verloren? Sta je daar wel eens bij stil of doe je dat nu voor het eerst 'echt'? Zou het goed zijn als jij en je collega's vaker stilstaan bij de kwaliteit van het onderlinge overleg?
4. Maak de balans op: is het de moeite waard je in te spannen voor aanpassing van de gespreksvormen van je eigen team? Let wel: het gaat hierbij óók om de mogelijkheid de omstandigheden voor collega's te verbeteren. Als je senior bent en daarom meer vrijheid voelt om zaken aan de orde te stellen, kan het krachtig zijn dat je opkomt voor de junioren en daarom pleit voor andere gespreksvormen. Kun jij hen, of kunnen jullie elkaar, tot steun zijn en samen een poging ondernemen het ontwerp van teambesprekingen te verbeteren?
5. Spreken jullie binnen je team wel eens over de manier waarop jullie communiceren, overleggen, besprekingen houden? Communicatie over de communicatie ('meta-communicatie') kan periodiek heel veel verheldering bieden, een investering zijn.
6. Ben je leidinggevende en voel je je aangesproken? Ben je het eens met Chris van Dam of zie je het anders? Welke ervaringen heb jij die eventueel een ander licht werpen op dit onderwerp? Suggestie: schrijf die ervaringen uit, leg ze naast het verhaal van Chris van Dam en agendeer beide verhalen voor een bespreking in bijvoorbeeld je mt of in de intervisiegroep waar je deel van uitmaakt. Zien zij wat jij ziet? Wat betekent dit gesprek voor de inrichting van de reguliere overleggen die jij voorzit?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

7. Neem de vier voorbeelden uit de opening van dit artikel over op een A4 en agendeer ze voor 'een verkennend gesprek' bij een van de volgende werkoverleggen.
   Licht toe waarom je hierover graag wilt spreken en waar je deze voorbeelden hebt opgepikt (en leg zo nodig uit, dat de aangereikte suggestie uit dit 'praktijkboek' je ertoe aanzette deze 'ongewone' actie te ondernemen). En nodig de collega's uit de

vier suggesties één voor één langs te lopen en te bespreken of er iets zinnigs bij zit voor dit team.

8. Splits het bespreken van issues (bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg) in twee delen: eerst een ronde feitelijke, op verduidelijking gerichte vragen, dan een ronde waardering van een voorstel. Laat iemand uit je midden dit proces begeleiden. Ervaar je de waarde van die feitenronde?
9. Stel de collega's voor om een goed gekozen onderwerp 'op een andere manier te bespreken'.

   a) Een goed onderwerp kan zijn: het is één van de belangrijkste issues uit jullie werkpakket, het is inhoudelijk complex en er staat - nog - geen tijdsdruk op. Kies een onderwerp.

   b) Het motief kan zijn: ontdekken of dit iets oplevert voor de inhoud van jullie inzichten. Of: ervaren wat dit betekent voor de betrokkenheid van iedereen bij een onderwerp. Stel vast waarom jullie 'dit andere gesprek' willen.

   c) Maak vervolgens met de collega's een ontwerp van het te voeren gesprek en benut de suggesties van Chris van Dam. Houd bij dit ontwerp vast aan de bedoeling: waarom doen jullie dit gesprek?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Praktijkwijzer 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Kijk naar de film *12 Angry Men* (1957)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije Ruimte Praktijkboek. Zie:* 'Beraad' (pagina 114/115). Amsterdam: Boom (2008)

MACHT EN MOED

- pagina's 78 (tweede helft), 79-82 (over cultuur en verwaarloosde organisaties)
- pagina 360 Conclusie: draag zorg met aandacht
- § 5.3 Vakwerk door de ogen van Richard Sennet
- pagina's 435, 436-438 (over de echte betekenis van tegenspraak)

1) Proefschrift van Reyer Baas, 'De meerwaarde van meervoud'; Verschillen en overeenkomsten tussen meervoudige en enkelvoudige rechtspraak, in het bijzonder in civiele zaken. Radboud Universiteit, 2020, ISBN: 9789013157017

2) Pagina 197 in het proefschrift van Reyer Baas.

BOUWMATERIAAL

ZONDER BESCHERMING VAN RECHTEN ZIJN BURGERS KANSLOOS

Sandra Palmen

Een verhaal om mee te beginnen, ter illustratie van wat ik wil vertellen.
Mama verdient met haar baan 1600 euro netto per maand. Als ze werkt zijn haar kinderen bij een gastouder die werkt voor de kinderopvanginstelling waar zij klant is. Dat is duur, ze betaalt voor de kinderopvang 1200 euro per maand. Gelukkig komt ze in aanmerking voor kinderopvangtoeslag en ze ontvangt 1000 per maand. Per saldo is haar 'eigen bijdrage' 200 euro per maand. Op deze manier kan ze, met veel kunst- en vliegwerk, net rondkomen.

De kinderopvanginstelling wordt onderwerp van een onderzoek en wordt zonder pardon op een 'zwarte lijst' gezet. Het gevolg hiervan is dat alle ouders die gebruikmaken van de diensten van dit bureau gezien worden als fraudeurs. Per direct stopt de uitbetaling van de kinderopvangtoeslag. Mama stond bij de supermarkt en zag toen ze haar boodschappen wilde afrekenen de woorden 'onvoldoende saldo' staan. Ze begreep er niets van. Nagestaard door de andere klanten moest ze haar kar laten staan. Hoe moest ze haar rekeningen nu betalen?

Ten einde raad plunderde mama de spaarpotten van haar kinderen, eentje kwam met een envelop aanzetten om haar te helpen. Met 1200 euro in de envelop ging mama naar de kinderopvanginstelling en ze kreeg een kwitantie mee. De Dienst Toeslagen was echter onverbiddelijk: contante betalingen tellen niet mee als bewijs (ook niet met kwitantie). Omdat mama zo niet kon bewijzen dat ze haar eigen bijdrage had betaald moest ze haar volledige bedrag aan toeslagen terugbetalen. Dat was inmiddels opgelopen tot 10.000 euro.

Ze kwam direct in de problemen, begreep er niets van. Dit kon toch niet waar zijn, het was vast een misverstand. Jaren later bleek dat mama destijds haar baan had moeten opgeven, ze zwaar overspannen was geraakt door alle ellende en dat zij en haar kinderen in armoede hadden moeten leven. Ten onrechte. De rechtsstaat was geschonden en de rechten van mama waren met voeten getreden. Dat was al jaren duidelijk, in ieder geval vanaf maart 2017.

Wat kan ze nog doen? Het lukt deze ouder niet om zichzelf te beschermen, omdat de rechtsbescherming in dit geval onvoldoende functioneerde. Een goed werkende rechtsstaat met goede rechtsbescherming had deze ellende moeten voorkomen of sneller kunnen beëindigen. De staat is altijd sterker dan een individuele burger.

Daardoor kunnen grondrechten in de verdrukking komen. Dáárom is één van de belangrijkste pijlers onder een rechtsstaat de rechtsbescherming van burgers. (Lees de denkstof 'Democratische rechtsstaat: een grondrecht'.)

De overheid heeft op enkele terreinen alleenrecht, zoals bij het gebruik van geweld (politie, leger), belastinginning en het maken en handhaven van regels voor iedereen. Als tegenover deze overheidsrechten geen rechten zouden staan van burgers, is een staat geen rechtsstaat meer. Daarom regelt onze Grondwet niet alleen de grondrechten van burgers maar ook de bescherming van deze rechten bij de totstandkoming en het uitvoeren van overheidstaken (publieke/maatschappelijke taken). Daarmee borgt de rechtsstaat een eerlijke en rechtvaardige uitvoering met oog voor de effecten hiervan op de burger.

Deze rechtsbescherming bevindt zich op vier plateaus: 1. Checks & balances, 2. Materiële & formele rechtvaardigheid, 3. Procedurele rechtvaardigheid, 4. Signalen uit de uitvoeringspraktijk.

1. Checks & balances

Om machtsmisbruik tegen te gaan is het noodzakelijk mechanismen in te bouwen die de macht verspreiden en aan banden leggen. In een democratie zullen gedeelde waarden en normen hun weg vinden en al hebben gevonden in wet- en regelgeving. Deze gedeelde maatschappelijke waarden worden ook wel gedragsnormen, ethische normen of moreel kompas genoemd. Op het moment dat deze zijn verankerd in wet- en regelgeving of via andere bronnen van het recht worden toegepast zijn ze geformaliseerd en daarmee afdwingbaar geworden. Het facultatieve is dan komen te vervallen en ze vormen de rechtsnorm of het toetsingskader bij elk besluit.

Een voorbeeld. Een managementteam (mt) in de publieke sector werd geconfronteerd met het volgende vraagstuk. In de wet stond opgenomen dat in bepaalde situaties een burger moest worden gerappelleerd. Het mt had te horen gekregen dat dit extra veel tijd kostte en er nauwelijks respons was. Vanuit doelmatigheid geredeneerd was het blijven rappelleren niet wenselijk, het mt besloot vervolgens niet langer te rappelleren. Het besluit ging evenwel tegen de wet in. Het parlement constateerde vervolgens dat sommige bestuurders zich boven de wet stelden.

Totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving

Bij de totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving zijn *checks & balances* te vinden in de taakopvatting van politici. Dat is als het ware het rechtsstatelijke besef en geweten. Daarnaast is het belangrijk om de kwaliteit van beleid, wet- en regelgeving te bewaken. Het gaat om eisen die gesteld mogen worden op het terrein van een integraal afwegingskader, uitvoeringstoetsen en invoeringstoetsen waarbij het

behartigen van de belangen van de specifieke doelgroep randvoorwaardelijk is. Dit laatste valt onder het hanteren van de menselijke maat, wat in 2021 met de advisering van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties een cruciale kwestie is geworden. Heeft de wetgever wel een reëel mensbeeld en worden (vertegenwoordigers) van de doelgroep geraadpleegd? Is er overleg met inhoudelijke experts?

Governance

Ook binnen het publieke domein is de '*tone at the top*' allesbepalend. Het gaat om kennis van het domein en het besef dat de positie van bestuurders binnen het publieke domein een totaal andere context kent dan wanneer je bestuurder bent in de private sector. De maatschappij en het maatschappelijk belang speelt bij elk besluit een doorslaggevende rol. Dat maakt de belangenafweging van een andere orde dan afwegingen op het gebied van doelmatigheid, efficiency, verandermanagement en andere meer bedrijfsmatige en procesmatige vraagstukken. Heeft het management-team uit het voorbeeld zich voldoende gerealiseerd welk effect haar besluit had op de maatschappij, en ook op de eigen organisatie? Heeft ze zich afgevraagd wat het betekent om bedrijfsvoeringuitgangspunten boven de wet te plaatsen? Dat was immers wat er gebeurde door doelmatigheid meer gewicht toe te kennen dan de wettelijke opdracht om te rappelleren.

Het besturen van een democratische rechtsstaat is vastgelegd *in de 'Nederlandse code voor goed openbaar bestuur, Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur' uit 2009.*

Goed openbaar bestuur is essentieel voor het functioneren van onze democratische rechtsstaat. Zonder goed openbaar bestuur kan er geen gezonde wisselwerking plaatsvinden tussen overheid en samenleving en kan de overheid niet in maatschappelijke behoeften voorzien. In deze code is te vinden wat goed openbaar bestuur betekent voor besturen van individuele organisaties in het openbaar bestuur in Nederland, zowel op centraal als decentraal niveau.

De code hanteert een aantal beginselen:

*1. **Openheid en integriteit.** Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.*
*2. **Participatie.** Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet.*
*3. **Behoorlijke contacten met burgers.** Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie zich behoorlijk gedragen in contacten met burgers.*
*4. **Doelgerichtheid en doelmatigheid.** Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.*
*5. **Legitimiteit.** Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen en die in*

overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.
6. Lerend en zelfreinigend vermogen. *Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie, en richt de organisatie hier op in.*
7. Verantwoording. *Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden.*

Met de recente grondwetswijziging in het achterhoofd is aannemelijk dat ook de codes aanpassing vragen in een richting waarbij de democratische rechtsstaat verder geborgd wordt.

Kijkend naar de crises van de afgelopen decennia valt op dat de bestuurlijke reactie steeds hetzelfde patroon volgt. Kleine missers worden grote misstanden en eindigen te vaak in het schenden van de rechtsstaat. Een crisis wordt dan zo groot dat het een systeemfalen (b)lijkt en er op alle vier rechtsbeschermende plateaus misstanden zijn geweest.

Voor (top)bestuurders levert dat de conclusie op dat het publieke besef en de weging van maatschappelijke belangen beter moet worden verankerd. Dit hernieuwde besef moet ook doorsijpelen in de aansturing van de organisatie. Op die manier moet dit een cultuuromslag teweeg brengen. Daarnaast zal bij de werving en selectie van topbestuurders een objectiveringslag moeten plaatsvinden: door een centraal deel van de werving en selectie in te richten waarin objectief en onafhankelijk gekomen wordt tot een “akte van bekwaamheid overheidsbestuursfunctie algemeen”, met vervolgens een decentrale selectie voor een specifieke bestuursfunctie.

Als het schenden van de rechtsstaat danwel een systeemfalen dreigt dan kunnen de Eerste en Tweede Kamer overwegen om het zwaarst mogelijke onderzoeksmiddel in te zetten: het recht van enquête. Dat is dus ook wat we feitelijk (hebben) zien gebeuren bij onderwerpen die klein beginnen, steeds groter worden en uiteindelijk eindigen in crises. Of er ook sprake is van systeemfalen wordt dan onderwerp van parlementair onderzoek naar bijvoorbeeld de gaswinning en schade-afhandeling in Groningen, het toeslagenschandaal en de aanpak van de corona-pandemie.

2. Materiële & formele rechtvaardigheid

Als nieuw beleid en nieuwe wet- en regelgeving eenmaal het licht hebben gezien, komt de publieke taak van de uitvoerende overheidsdiensten centraal te staan. Het overgrote deel van de uitvoering in het fiscale en sociale domein vindt geautomatiseerd plaats. Via selectiemodules worden de handmatig te beoordelen aanvragen/aangiften geselecteerd ter behandeling door een individuele medewerker. Deze handmatig te beoordelen situaties zullen meestal zonder problemen kunnen worden behandeld.

Dit lukt echter niet altijd. Als een situatie net anders uitpakt dan was voorzien roept dat 'rechtstoepassingsinhoudelijke' uitvoeringsvragen op. De vaktechnische lijn is aan zet. De duiding en afwegingen vragen om een gezamenlijk maatgevoel om te kunnen voldoen aan het grondrecht van burgers op gelijke behandeling. Beleid, wet- en regelgeving en andere rechtsbronnen bieden een scala aan instrumenten om het vraagstuk op te lossen. Dit is een cruciaal aspect van het ambtelijk vakmanschap. Want het is aan ambtelijke functionarissen om de ruimte die er is tussen het uitvoeren van de wet en het toepassen van het recht, goed te benutten. In die ruimte is het juridisch instrumentarium beschikbaar.

De instrumenten kun je onderscheiden in instrumenten die zich richten op de materiële bepaling, ook wel sectorale wetgeving genoemd, en in instrumenten die zich richten op de formele bepalingen die algemener van aard zijn, zoals de Algemene wet bestuursrecht (Awb).

Ruimte in het materieel/sectoraal recht

Toepassing van het recht begint altijd bij de wettekst zelf. Een wet kan niet worden gepasseerd. De wettekst bekijk je altijd in samenhang met de toelichting op de wettekst, de parlementaire geschiedenis en de bedoeling van de wet. De tekst van een wettelijke bepaling kan discretionaire ruimte bieden; dat geeft beoordelingsruimte aan de publieke functionaris. Als er interpretatieruimte is (en dat is meestal het geval tenzij de tekst van de wet deze ruimte niet toelaat) kun je kijken naar de toelichting op de wettekst, de parlementaire geschiedenis en de bedoeling van de wet om die ruimte in te vullen.

Voorbeeld wettekst zonder beoordelingsruimte

Artikel 11. PW

Rechthebbenden

Iedere in Nederland woonachtige Nederlander die hier te lande in zodanige omstandigheden verkeert of dreigt te geraken dat hij niet over de middelen beschikt om in de noodzakelijke kosten van bestaan te voorzien, heeft recht op bijstand van overheidswege.

Voorbeeld wettekst met beoordelingsruimte

Artikel 52 AWR

Administratieplichtigen zijn gehouden van hun vermogenstoestand en van alles betreffende hun bedrijf, zelfstandig beroep of werkzaamheid naar de eisen van dat bedrijf, dat zelfstandig beroep of die werkzaamheid op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze te bewaren, dat te allen tijde hun rechten en verplichtingen alsmede de voor de heffing van belasting overigens van belang zijnde gegevens hieruit duidelijk blijken.

Bij de belangenafweging moet ook gekeken worden naar het effect van het toepassen van de rechtsregel in het individuele geval. Soms werkt een wet veel nadeliger uit dan was voorzien of was overwogen. Deze mogelijkheid van 'onbillijkheid van overwegende aard' ligt ten grondslag aan de hardheidsclausules. Een hardheidsclausule is een bepaling in de wet zelf, zoals bijvoorbeeld artikel 63 Awr (Algemene wet rijksbelastingen), die bepaalt dat bij een onbillijke, niet-redelijke uitwerking van de wetsregels in een bepaald geval afgeweken mag worden van de wettekst zelf waarbij deze uitwerking niet in beeld is geweest bij de totstandkoming van de wet.

Als de beleidsmaker het verzoek toe kan staan dan zal dit leiden tot een aanpassing van de wet, eventueel voorafgegaan door het opnemen van een goedkeuring in een beleidsbesluit. Ook kan een uitvoeringsregeling worden aangepast. Dit betekent dat iedereen in dezelfde situatie vanaf dan ook op dezelfde wijze behandeld zal worden.

Beleid

Soms is de wet niet helemaal duidelijk, in sommige gevallen laat de wetswijziging nog op zich wachten en soms zijn er andere redenen om een besluit te nemen en dit besluit te formaliseren in een beleidsregel. In artikel 1:3 Awb is deze bevoegdheid opgenomen.

> ***Lid 1.*** *Onder besluit wordt verstaan: een schriftelijke beslissing van een bestuursorgaan, inhoudende een publiekrechtelijke rechtshandeling.*
> ***Lid 4.*** *Onder beleidsregel wordt verstaan: een bij besluit vastgestelde algemene regel, niet zijnde een algemeen verbindend voorschrift, omtrent de afweging van belangen, de vaststelling van feiten of de uitleg van wettelijke voorschriften bij het gebruik van een bevoegdheid van een bestuursorgaan.*

De uitleg van wettelijke voorschriften zal altijd gunstiger zijn in verband met de rechtszekerheid en legaliteit. Omdat een beleidsbesluit algemene werking heeft kan iedereen zich hierop beroepen en is het toepassen hiervan een algemeen recht. Een beleidsbesluit wordt gepubliceerd in de Staatscourant; de vaktijdschriften besteden hier ook veel aandacht aan.

Ruimte in het formele recht

De formele wetgeving is samen te vatten als het geheel van rechtsregels die de materiële/sectorale wet laten werken, of anders gezegd: geldend maken. In het publieke domein is de Algemene wet bestuursrecht een belangrijk voorbeeld van formele wetgeving. Er zijn ook formele bepalingen die meer specifiek zijn zoals de Algemene wet inzake rijksbelastingen.

Algemene beginselen van behoorlijk bestuur

In de Algemene wet bestuursrecht staan de meeste algemene beginselen van behoorlijk bestuur opgenomen. De ABBB's vormen de begrenzing van overheidsbevoegdheden. Overheden kunnen niet zomaar alles doen wat ze zouden willen. In een rechtsstaat zijn zij gebonden aan bepaalde principes en rechtsregels die ervoor moeten zorgen dat overheden zich in het contact met burgers, bedrijven en andere belanghebbenden fatsoenlijk of netjes gedragen. Wat we daarmee bedoelen is omschreven in de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Aan deze eisen moeten publieke organen en publieke functionarissen voldoen, altijd en in al hun besluiten en gedragingen.

Eén van de belangrijkste is het evenredigheidsbeginsel opgenomen in artikel 3:4, lid 2 Awb. Dit beginsel begrenst de overheidsbevoegdheid door te eisen dat een besluit niet *onnodig* nadelig mag uitwerken voor de burger. In de toeslagenaffaire hebben we gezien dat als ouders een klein deel van hun 'eigen bijdrage' niet konden bewijzen zij het volledige bedrag aan toeslag moesten terugbetalen. Deze alles of niets benadering was in strijd met het evenredigheidsbeginsel. Op 23 oktober 2019 heeft de Raad van State deze strijdigheid ook vastgesteld, overigens zonder dat daarvoor een wetswijziging o.i.d. nodig was.

ABBB's zijn rechtsregels en zijn (bijna) allemaal opgenomen in de Awb. Omdat de Nederlandse overheid werkt met in achtneming van het legaliteitsbeginsel moet de overheid zich ook zelf aan wet- en regelgeving houden. Het naleven van het legaliteitsbeginsel vormt hiermee ook een grondrecht. Dat geldt dus zeker voor ambtenaren. Dit betekent dus dat de algemene beginselen van behoorlijk bestuur gerespecteerd moeten worden bij alle besluiten. Een algemeen beginsel kan ook een sectorale wet opzij zetten. Een voorbeeld om dit duidelijk te maken. In de wet staat dat vergoedingen voor vrijwilligerswerk tot een bepaald bedrag onbelast zijn. Frits is vrijwilliger en weet dat niet, hij vraagt de regels na bij de Belastingdienst. Hij krijgt een brief van de Belastingdienst dat alle vergoedingen voor vrijwilligerswerk onbelast zijn. Later blijken zijn vergoedingen hoger te zijn dan het vrijgestelde bedrag; het vertrouwensbeginsel laat de brief dan zwaarder wegen. Dit zijn de vier belangrijkste.

Zorgvuldigheidsbeginsel (3:2 Awb)

Dit beginsel ziet erop toe dat alle besluiten zorgvuldig genomen worden. Dus dat er een gedegen onderzoek is geweest, waarbij alle feiten en omstandigheden zijn meegenomen.

Motiveringsbeginsel (3:46 Awb)

Dit beginsel ziet erop toe dat een burger of bedrijf precies weet waarop het besluit is gebaseerd. Dat uit de feiten en omstandigheden de toepassing van het recht logischer wijze volgt.

Gelijkheidsbeginsel (1 GW)

Dit beginsel ziet erop toe dat gelijke gevallen gelijk worden behandeld en dat ongelijke gevallen ook ongelijk worden behandeld. De gelijkheid ziet op de relevante feiten en omstandigheden.

Evenredigheidsbeginsel (3:4, lid 2 Awb ECLI:NL:RVS:2022:285)

Dit beginsel ziet erop toe dat een besluit niet onnodig nadelig mag uitwerken.

Het belang van de Awb (met daarin opgenomen de ABBB's) wordt door recent regeringsbeleid extra onderschreven. De Awb zal worden herzien zoals hieronder in de kabinetsreactie staat beschreven.

Het algemene bestuursrecht

'De Algemene wet bestuursrecht (Awb) is de centrale wet waarin de publieke relaties/ rechtsbetrekking tussen burger en overheid wordt genormeerd en begrensd en de rechtsbescherming van burgers tegen beslissingen van de overheid is geregeld. Alle inspanningen moeten erop zijn gericht om in een vroeg stadium conflicten op te lossen, misverstanden uit de weg te ruimen en het gesprek aan te gaan, zodat mensen niet nodeloos in de fase van bezwaar of beroep belanden. Komt het toch tot een formeel bezwaar, dan moet de bezwaarprocedure de functie vervullen die de Awb altijd al heeft bedoeld: een laagdrempelige, niet gejuridiseerde, kosteloze voorziening voor de burger waarbij de overheid nog eens goed kijkt of het genomen besluit terecht is (integrale heroverweging). In die fase, maar ook als het geschil desondanks toch bij de rechter belandt, spant de overheid zich er steeds voor in om er met de betrokkene uit te komen via laagdrempelige vormen van geschilbeslechting, bijvoorbeeld via mediation. De Awb zal meer mogelijkheden én verplichtingen bevatten voor bestuursorganen om bij beslissingen die burgers rechtstreeks in hun belang treffen, maatwerk te leveren. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur, waaronder het evenredigheidsbeginsel, zijn daarbij steeds leidend. Bij de uitvoering van wet- en regelgeving kunnen dan onbedoelde gevolgen worden vermeden. De bedoeling is dat meer maatwerk wordt bevorderd én fouten van burgers niet direct worden uitgelegd als fraude. Naar een bestuursrecht waarin de menselijke maat centraal staat.

Het POK-rapport maakt duidelijk dat de algemene beginselen van behoorlijk bestuur een betere doorwerking moeten krijgen in beleid en wetgeving, zodat wetgeving in de toepassing rechtvaardig uitpakt. Zoals vermeld, zet het kabinet stappen voor een nadere regeling van de verhouding tussen het evenredigheidsbeginsel en sectorale wetten. Ook het rechtszekerheidsbeginsel en het gelijkheidsbeginsel zijn van belang. Wetgeving moet voorspelbaar en eenduidig zijn voor burgers, bedrijven en bestuursorganen, zodat zij weten waar ze aan toe zijn (rechtszekerheid) en iedereen moet in beginsel aan wetgeving

dezelfde rechten kunnen ontlenen (rechtsgelijkheid). Het creëren van "veiligheidsventielen" in wetgeving (in de vorm van beoordelingsruimte, hardheidsclausules of anderszins) moet daarom steeds worden bezien in de context van hetgeen de desbetreffende wet beoogt te normeren. Zo staat bijvoorbeeld in wetgeving over de hoogte van verkeersboetes de hoogte van de boete vast, maar moet er wel ruimte zijn op het gebied van betalingsregelingen en een redelijke invordering. Maar in die gevallen waarin de wetgeving evident onredelijk hard uitpakt, moeten instanties de ruimte krijgen om in het voordeel van de burger te beslissen.

Daarnaast is de inzet van het kabinet om strikt gebonden bevoegdheden in sectorale wetten waar nodig te vervangen door bevoegdheden met beoordelingsruimte of hardheidsclausules. Het opnemen van dergelijke "veiligheidsventielen" sluit aan bij de kabinetsreactie op het rapport "Regels en ruimte" van 16 januari 2020 waarin onder meer is uiteengezet dat bij de uitvoering van wet- en regelgeving niet het adagium "regel is regel" moet worden gehanteerd, maar dat de algemene beginselen van bestuur leidend moeten zijn, waarbij de bedoeling van de wetgever richting geeft aan de toepassing ervan.'

Maatwerk

In het actuele maatschappelijke debat wordt veel aandacht besteed aan maatwerk. Maatwerk in juridische zin is anders van definitie als het maatwerk-begrip zoals opgenomen in woordenboeken: '*op maat gemaakt, toegespitst op de specifieke wensen van de klant'*. Deze woordenboek-definitie richt zich op de wensen van het individu. De ABBB's proportionaliteit en evenredigheid richten zich op de ruimte in de rechtsregel én op het effect van de toepassing van de rechtsregel op het individu. Als het recht goed wordt toegepast dan is de rechtstoepassing in zichzelf al het leveren van maatwerk in het recht. Immers: uit de feiten en omstandigheden volgt het recht. Dat is maatwerk en nooit standaard. Het regeringsbeleid in Nederland is dus ten principale gericht op maatwerk binnen de geldende kaders.

Kabinetsreactie rapporten Werk aan Uitvoering: het versterken van de publieke dienstverlening (5 maart 2021)

'Wanneer burgers en ondernemers klem komen te zitten en de basisdienstverlening van de overheid onvoldoende toereikend is, moet de overheid in staat zijn maatwerk te bieden zodat mensen weer perspectief krijgen en zich gesteund voelen. De menselijke maat staat hierbij centraal.
Het begrip menselijke maat wordt door de TcU als volgt gedefinieerd: 'recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving.' De TcU stelt dat het van belang is dat de wetgever professionals bij uitvoeringsorganisaties de ruimte biedt om maatwerk te leveren.

Er is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds eenvoudige regelingen en snelheid van dienstverlening en anderzijds het leveren van individueel maatwerk. Of zoals in het TcU-rapport staat vermeld: spanning tussen maatwerk en rechtsgelijkheid. We gaan daarom per beleidsterrein op zoek naar een goede balans tussen duidelijke kaders enerzijds en de professionele ruimte in de uitvoering anderzijds. De menselijke maat kan ook worden toegepast bij grootschalige dienstverlening: door deze processen en de bijbehorende regelgeving vanuit de menselijke maat te ontwerpen. Daarbij kan enige spanning worden ervaren tussen de noodzaak om op efficiënte wijze grote aantallen beschikkingen te nemen, en de noodzaak om in individuele gevallen maatwerk te bieden. Uitgangspunt van het kabinet is dat in alle domeinen expliciete weging plaatsvindt of de balans tussen maatwerk en rechtsgelijkheid nog goed is, en bij eventuele wensen tot verschuiving, wat de randvoorwaarden zijn in termen van regelgeving, capaciteit en werkwijze en cultuur van de betrokken organisaties.'

Jurisprudentie

De rechtspraak vormt een afspiegeling van de actuele maatschappelijke vraagstukken en dit maakt dat rechtspraak vaak vooruitloopt op wet- en regelgeving. Bij de rechtspraak is de ontwikkeling van het recht een belangrijk uitgangspunt, naast de eenheid van het recht en de rechtszekerheid. De rechter toetst de toepassing van het recht. Als het recht juist is toegepast zal de rechter het onderliggende besluit in stand laten.

Oplossingen buiten het recht

Wat niet binnen het recht valt en waar toch bewust voor wordt gekozen door een overheidsinstantie, is per definitie een schending van de rechtsstaat. Deze 'oplossingen buiten het recht' zullen de rechterlijke toets niet kunnen doorstaan.

Wat ik de laatste tijd vaak hoor zijn uitspraken als: 'dan pas je de wet gewoon niet meer toe' of 'dan weiger je gewoon je werk te doen'. Maar ook bij dergelijke initiatieven die heel goed bedoeld zijn pakt de invulling lang niet altijd rechtsstatelijk uit. Dat kan gebeuren door bijvoorbeeld te kijken naar (alleen) bedrijfseconomische aspecten bij de afweging, of door de bedoeling van de wet te beschouwen als een ethische discussie. Als een ambtenaar bij de toepassing van een regel of de uitvoering van beleid 'buikpijn' ervaart, dan kan dat gevoel heel goed passen *binnen* de ruimte die er in het recht is.

Heel vaak worden wet en recht door elkaar gebruikt, alsof het synoniemen zijn. Kijken naar de bedoeling van de *wet* is juist het toepassen van de ruimte in het *recht*. Dat zal dan ófwel via een hardheidsclausule leiden tot een aanpassing van de wet ófwel leiden tot de toepassing van het evenredigheidsbeginsel uit artikel 3:4 van de Awb of andere Algemene Beginselen van Behoorlijk Bestuur, of de toepassing van andere wettelijke bepalingen uit bijvoorbeeld het Europese Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM).

Het is belangrijk bij dit verdrag stil te staan. Velen zijn zich er niet van bewust dat het EVRM in Nederland directe werking heeft. Dat betekent dat de rechterlijke macht alle wetgeving en bestuurlijke besluiten en handelingen direct aan het EVRM moet toetsen. Wat ermee in strijd is zal bij toetsing door een rechter als niet rechtsgeldig worden beoordeeld.

Europese Verdrag voor de Rechten van de Mens

- *Het EVRM heeft directe werking.*
- *Het EVRM heeft 18 artikelen en 13 protocollen.*
- *De meest toegepaste zijn:*

Art. 6: Recht op een eerlijk proces en toegang tot de rechter
Art. 8: Recht op bescherming van de privésfeer (recht op eerbiediging van privé-, familie- en gezinsleven)
Art. 7: Geen straf zonder wet (legaliteitsbeginsel)
Art. 14: Verbod op discriminatie

Gezamenlijk maatgevoel

Het toepassen van het recht laat zich niet goed vangen in afvinklijstjes of geautomatiseerde processen. Vooral bij de uitvoering zal er altijd een spanningsveld zijn tussen eenheid van beleid en uitvoering enerzijds, en maatwerk anderzijds. Vanwege het maatschappelijk belang, het gelijkheidsbeginsel, de rechtszekerheid en overige vaktechnische afwegingen is het bespreekbaar maken van casussen noodzakelijk. Je bereikt hiermee een gezamenlijk maatgevoel en dus eenheid van beleid en uitvoering.

In de praktijk blijkt het bespreken van casussen nog best lastig. Het recht is niet zwart/wit en meerdere standpunten zijn mogelijk. Het komt natuurlijk ook voor dat het recht niet direct kan worden toegepast maar dat er nog tussenstappen nodig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een verzoek om toepassing van de hardheidsclausule, het maken van een beleidsbesluit of het aanpassen van wetgeving.

Veel krachtiger is het wanneer in gezamenlijkheid de betreffende actie kan worden ingezet. Vaak gaat dit via de vaktechnische lijnen van de eigen organisatie. Het wordt spannend wanneer deskundigen verdeeld zijn of wanneer een collega in een groep een afwijkend standpunt heeft. Hoe maak je dit effectief bespreekbaar? Dan kunnen goed begeleide dialoogsessies enorm van dienst zijn. Er bestaat inmiddels een pool aan opgeleide collega's die deze dialoogsessies goed kunnen begeleiden. We gaan dan van buikpijn naar professioneel ongemak, we ontwikkelen 'gezamenlijk maatgevoel' en krijgen dan als collectief zicht op handelingsperspectief.
Onderzoek via dialoogenethiek@rijksoverheid.nl wat de mogelijkheden zijn.

3. Procedurele rechtvaardigheid

De overheid zal vele geformaliseerde besluiten nemen bij de uitvoering van de publiekrechtelijke taken. Denk aan de belastingaanslag, het afgeven van een bouwvergunning of het toekennen van bijstand. De rechter toetst besluiten van het bestuursorgaan aan de wet en andere bronnen van het recht zoals aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

Uit recent onderzoek blijkt dat de overheid als rechtvaardig wordt ervaren wanneer mensen gelijk worden behandeld. Uit onderzoek blijkt ook dat mensen zich wel willen neerleggen bij een voor hen negatieve uitkomst van een besluit, *mits die uitkomst op een rechtvaardige manier tot stand is gekomen*. In die zin zou je kunnen stellen dat de procedurele (ervaren) rechtvaardigheid belangrijker is dan materiële (inhoudelijke) rechtvaardigheid. Deze opvatting pleit ervoor om ook bij de uitvoering meer aandacht te hebben voor de *ervaren* rechtsbescherming.

Uit onderzoek is gebleken dat burgers het belangrijk vinden om hun standpunt goed voor het voetlicht te kunnen brengen. Dit draait om vier aspecten: 1) het hebben van een stem, 2) respectvolle behandeling, 3) het in overweging nemen (door het beslissende orgaan) van standpunten en 4) het goed uitleggen van een besluit.

1. Stem

Mensen vinden het belangrijk om zich goed te kunnen uitspreken, om een stem te hebben die gehoord wordt. Om bijvoorbeeld de mogelijkheid te hebben een tekst voor te lezen of in eigen woorden aan te geven wat er speelt. Denk aan hoor en wederhoor; dat is een eeuwenoud uitgangspunt en het lijkt er sterk op dat dat uitgangspunt niet alleen is bedoeld om te zorgen dat de besluitnemer alle standpunten kan betrekken bij *zijn* oordeelsvorming, maar ook dat daadwerkelijk alle partijen *hun* zegje kunnen doen, zich gehoord weten en dáárom het besluit kunnen accepteren, ook als dat voor hen negatief uitpakt.

In de bezwaarfase vindt een bestuurlijke heroverweging plaats. Een belangrijk onderdeel vormt het hoorgesprek. Wordt het horen in bezwaar door het bestuursorgaan gezien als proceshobbel? Of wordt het hoorgesprek gezien als de mogelijkheid om goed te luisteren naar wat de burger te zeggen heeft met daarbij een open houding waarbij een belanghebbende ook meegenomen kan worden in de besluitvorming en de afwegingen die hierbij een rol spelen? Geef ook blijk dat je geluisterd hebt door samen te vatten en door te vragen. Vind samen met de burger het recht in maatschappelijk perspectief.

2. Respect

Mensen willen met respect behandeld worden, willen serieus genomen worden.

Mensen willen graag ervaren dat het besluit pas wordt genomen nadat alle argumenten besproken zijn. Een ervaren vooringenomenheid is desastreus voor procedurele rechtvaardigheid.

Het is zo voor de hand liggend maar wordt juist daarom zo vaak over het hoofd gezien: het besef dat een geformaliseerd besluit rechtstreeks doorwerkt in het leven van de burger, dat het besluit deze burger raakt, dat jouw ambtelijk werk invloed heeft op het leven van de burger. Behandel de burger zoals ook jij behandeld zou willen worden en niet als nummer of iemand die productiecijfers in de weg staat.

Voor de ambtenaar is de besluitvorming dagelijks werk, voor de burger is het vaak gedoe. Het contact met het bestuursorgaan is voor veel mensen spannend, de meeste mensen willen het allemaal goed doen maar dan blijkt wet- en regelgeving een oerwoud te zijn (zonder richtingaanwijzing).

3. In overweging nemen

Uit de feiten en omstandigheden volgt het recht. Het is dus heel erg van belang dat een besluit ook gebaseerd is op relevante feiten en omstandigheden. Het daadwerkelijk uitstellen van het besluit en het in overweging nemen van standpunten zal noodzakelijk zijn.

In aanvraagformulieren kun je die informatie niet allemaal kwijt en bovendien is het vaak niet duidelijk wat precies relevant is en wat niet. Het contact met de burger hoort bij de fase van onderzoek en het helder krijgen van feiten en omstandigheden. Als voorafgaand aan een gesprek de uitkomst al vaststaat is dat bijzonder onrechtvaardig. Een open en onderzoekende houding is nodig waarbij je ook wederom laat blijken dat alles wat je hoort meegewogen kan worden.

4. Uitleggen

Tenslotte is bij procedurele rechtvaardigheid het goed uitleggen van de totstandkoming van het besluit, van de procedures en van de relatie met de individuele situatie essentieel.

Als zelfs voor juristen de ruimte in het recht niet helemaal duidelijk is, hoe kan het dan voor de burger wel helder zijn? Neem de burger mee in alle afwegingen. Hoe is het besluit tot stand gekomen? Welke grondslagen zijn gehanteerd en waarom? De overheid is als professionele partij aan zet om burgers mee te nemen in een goed gemotiveerd besluit.

Grondrechten

De aspecten die een rol spelen bij een ervaren procedurele rechtvaardigheid zijn terug te voeren naar grondrechten. Het hoort immers bij een eerlijk proces om te weten wat de grondslag is geweest voor een besluit. Het hoort bij een eerlijk proces om een

volledig dossier te hebben, et cetera. Bij het vinden van het recht zoeken partijen met respect naar elkaar.

In deze lezing is procedurele rechtsbescherming een doel op zich. Je zou dit ook moeten toetsen en er eveneens prestatie-indicatoren aan moeten hangen.

4. Signalen uit de uitvoeringspraktijk

In direct contact met de burger komen veel signalen naar voren. In de interne klachtbehandeling zijn bepaalde lijnen te zien, maar bijvoorbeeld ook in de uitspraken op bezwaar en in rechterlijke uitspraken. Voor de uitvoering is het ook van belang om zelf actief te onderzoeken of wet- en regelgeving werkt zoals ze bedoeld is. Denk hierbij aan de invoeringstoetsen die de invoering van nieuwe wet- en regelgeving evalueren.

Uitvoerende ambtenaren zijn erg belangrijk om alle knelpunten en andere signalen op te vangen en door te geleiden. Het is essentieel om te blijven aangeven wanneer het recht geschonden dreigt te worden. Zoek als overheid ook actief feedback op en doe vervolgens ook wat met de inzichten die hieruit volgen. Gesprekken met de ombudsman als het gaat om klachten, gesprekken met koepels en belangenorganisaties zijn allemaal een bron van inzicht. Maar ook voor inspecties is een belangrijke taak weggelegd om objectief en onafhankelijk onderzoek te doen naar de daadwerkelijke uitvoering van de overheidstaken.

Signalen worden niet altijd op waarde geschat of gewaardeerd terwijl deze juist gekoesterd moeten worden. De leiders/bestuurders zullen de signaalfunctie moeten (gaan of blijven) faciliteren en waarderen. Het toepassen van het recht bij de uitvoering van de overheidstaak blijft een leercirkel met evalueren en bijstellen.
Dat ondersteunt de maatschappelijke opdracht en kan een verantwoordelijke taakinvulling verbeteren. Voelsprieten in het maatschappelijke debat vormen hierbij ook een belangrijke bron, zodat je weet wat er speelt in de maatschappij en welke doorwerking dit heeft in het recht. De meest gevaarlijke plek op aarde blijkt achter het bureau te zijn.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Met welke van deze vier vormen van rechtsbescherming (1. *checks & balances*, 2. materiële & formele rechtvaardigheid, 3. procedurele rechtvaardigheid, 4. signalen uit de uitvoeringspraktijk) heb jij in jouw werk het meest te maken? Op welke manier houd je rekening met de andere drie vormen?

2. Wat betekent voor jou het begrip 'rechtvaardigheid'? Kan jouw individuele rechtvaardigheidsgevoel van pas komen bij besluiten in je werk of bij de uitvoering van je taak? Hoe voorkom je dat je 'subjectief' handelt en hoe voorkom je dat je te 'technisch' wordt?
3. Ben je goed geïnformeerd over deze rechtsstatelijke achtergronden van je werk? Gebruik eventueel de suggesties (hieronder) voor verdere studie, of zoek een meer ervaren collega die je kan 'bijpraten'.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Werkvorm 1: Begrippen begrijpen.
Kom met geïnteresseerde collega's samen die het boeiend vinden enkele kernbegrippen uit deze tekst te onderzoeken. Wat betekent 'rechtvaardigheid'? Of 'respect'? Of 'zorgvuldigheid'? Het zijn eenvoudige woorden, waarvan we vaak te gemakkelijk aannemen dat we wel begrijpen wat ze te betekenen hebben. En we staan er ook vaak niet bij stil dat de invulling ervan per persoon gemakkelijk kan verschillen. Die verschillen kunnen ook in het team aan de orde zijn. Je kunt daar op een interessante en hele concrete manier onderzoek naar doen door de praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen' toe te passen.

Werkvorm 2: Vragen vinden.
Bespreek met geïnteresseerde collega's welke principiële vraag deze tekst van Sandra Palmen bij jullie oproept. Formuleer de vraag kort en puntig. Vermijd een ik-formulering, maak er een vraag van die ook voor anderen interessant zou kunnen zijn. Bewaak dat de vraag één onderwerp bevat; probeer niet alle aspecten uit het gesprek in één vraag te vangen. Als er meerdere aspecten voor de groep interessant zijn, formuleer dan een tweede vraag over een volgend aspect, en een derde, en zo verder.

Dit proces (werkvorm 2) waarin je als groep op zoek bent naar vragen (en niet naar antwoorden) is ook interessant om uit te voeren als je met elkaar 'een onderzoekende houding' van het team wilt versterken. Het is één van de manieren om te bouwen aan een open, vrije gesprekscultuur. We worden dagelijks uitgedaagd 'meningen' te hebben en antwoorden te geven. Met deze werkvorm ben je daar even van verlost en 'mag' je blijven hangen in de vragen. Je zult ontdekken dat het moeilijk is om het samen eens te worden over een goede vraag. Hoe moet die precies luiden? Je zult ook ontdekken dat je in het gesprek niet alleen vragen voorbij hoort komen maar ook inzichten opdoet (samen of individueel) die van belang zijn voor je werk of je functioneren. Je kunt immers ook 'praktisch wijzer' worden zonder dat een gesprek eindigt in een actie, een conclusie of een maatregel. Zo ontwikkelen we en verdiepen we ons vakmanschap, zodat we beter in staat zijn moeilijke kwesties in het werk goed aan te pakken.

Werkvorm 3: Socratische dialoog.
Eén van de vragen uit werkvorm 2 of één van de vragen die zijn ontstaan door toepassing van de praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen' (werkvorm 1), kun je meenemen naar een 'socratisch gesprek'. In zo'n gesprek verdiep je de inzichten aan de hand van een concrete en persoonlijke ervaring. Dat is zeer inzichtgevend en een stimulans voor het onderlinge begrip. Zie daarvoor praktijkwijzer 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm'. Volg die praktijkwijzer en onderzoek aan de hand van ervaringen welke inzichten er ontstaan als je werkt aan de vraag die je hebt meegenomen. Overweeg voor deze socratische dialoog een geoefende gespreksleider in te schakelen *(via dialoogenethiek@rijksoverheid.nl)*, omdat de kans dan groter is dat jullie een dialoog krijgen die betekenisvol is en inzicht oplevert.

Werkvorm 4: Klein socratisch onderhoud.
Bespreek met collega's of er 'op dit moment' een casus speelt die voldoet aan de vragen die Sandra Palmen in haar verhaal oproept. Bijvoorbeeld over 'maatwerk'. Of over 'signalen uit de uitvoering'. Of over een 'respectvolle' behandeling van cliënten. Of over iets anders dat nu speelt en verband houdt met bovenstaande tekst. Maak dan een afspraak om samen aan deze casus te werken (of doe dat ter plekke, als daar de gelegenheid voor is) en gebruik daarbij de praktijkwijzer 'Klein socratisch onderhoud'.

Werkvorm 5: Zoek de verschillen, herken de patronen.
Als je met collega's wilt samenkomen om te spreken over de thematiek die Sandra Palmen in bovenstaande tekst aandraagt, kun je werkvorm 5 gebruiken om de ontmoeting te structuren. Het is een uitgebreide werkvorm waarbij je een serie gesprekken voert en opbouwt naar collectieve inzichten.

Stap 1: Spreek vooraf af dat je deze tekst allemaal doorleest en de vragen noteert die dit oproept. Wat is niet duidelijk? Waar wil je meer van weten? Noteer ook waar je het eventueel niet mee eens bent. Wat klopt volgens jou niet? Wat zie jij anders dan hoe Sandra Palmen het hier beschrijft?

Stap 2: Kom voor het eerst samen en spreek af wie de belangrijkste punten zal noteren of notuleren. Behandel eerst de informatieve vragen. Zijn er collega's die iets kunnen uitleggen, extra informatie hebben of uit ervaring kunnen vertellen? Het verslag krijgt de vorm van vraag-antwoord; vermeld ook 'verder uitzoeken' waar dat nodig is. Spreek af wie dit uitzoekwerk op zich neemt.

Stap 3: Kom voor de tweede keer samen en houd twee gespreksronden.
Bespreek in de eerste ronde wat het uitzoekwerk heeft opgeleverd. De verslaglegger noteert deze nieuwe informatie en maakt de vraag-antwoord-lijst compleet.
Stel bij het begin van de tweede ronde een tweede verslaglegger aan. Inventariseer nu welke discussiepunten of verschillen van inzicht er zijn (overgebleven) in de groep. Maak clusters van 2 of 3 bij elkaar passende onderwerpen. Bespreek het gewicht van deze clusters en bepaal hun onderlinge rangorde. De verslaglegger houdt goed bij wat de belangrijkste argumenten zijn om een bepaald cluster meer gewicht te geven dan een ander.

Stap 4: De twee verslagleggers maken hun verslagen af. Ze checken of de verslagen bij elkaar passen, of er geen rare inhoudelijke verschillen staan, of de termen op dezelfde manier zijn gebuikt. Eventuele knelpunten waar beide verslagleggers onderling niet uitkomen, noteren ze in een separaat document 'Overgebleven vraagpunten'.
De verslagleggers sturen de twee verslagen en de (eventueel) overgebleven vraagpunten naar alle deelnemers, op tijd genoeg om het te kunnen doornemen voordat de volgende samenkomst plaatsvindt.

Stap 5: Kom voor de derde keer samen en bespreek de twee onderwerpen die door de groep veel gewicht zijn toegekend. Beantwoord per onderwerp vragen a), b) en c).

a. Wat betekent dit onderwerp voor ons werk, ons handelen, onze beslissingen?
b. Kunnen we vijf voorbeelden uit de eigen (team)praktijk terughalen waarin we dit onderwerp recht hebben gedaan?
c. Kunnen we vijf voorbeelden uit de eigen (team)praktijk terughalen waarin we dit onderwerp onvoldoende recht hebben gedaan?
d. Wat zijn markante verschillen tussen de voorbeelden uit b) en c) en wat zegt dit over onze werkpatronen, over de mechanismen waarmee wij tot besluiten of handelingen komen? Hoe werken wij dan blijkbaar?
e. Zijn we in moreel opzicht tevreden over onze handelingspraktijk, zo ja: waarom en waardoor, zo nee: wat missen we en hoe komt dat?

Werkvorm 6: Leerprogramma ontwerpen.
De werkvormen 1 t/m 5 zijn ook te combineren in een langer lopend en intensiever leerprogramma dat jij met de collega's zou kunnen doorlopen. Als je daar voor voelt, kun je gebruik maken van de volgende structuur:

a. Breng collega's bij elkaar die samen een diverse groep vormen (veel/weinig ervaring, gender, leeftijd, opleidingen, culturele achtergrond, manier van denken, verschillende soorten werkzaamheden)

b. Bespreek welke werkvormen (zie hierboven 1 t/m 5) aanspreken en hoe bijvoorbeeld steeds twee werkvormen door duo's georganiseerd en uitgevoerd zouden kunnen worden (voor en met de andere collega's uit het team).
c. Ontwerp een jaarkalender met per kwartaal 2 themasessies of werkoverleggen die zijn ingeruimd voor deze werkvormen die door duo's zijn voorbereid.

In kwartaal 1: Neem als huiswerk relevante teksten door (de tekst van Sandra Palmen en/of teksten uit de leessuggesties hieronder), licht de werkvormen toe en introduceer het jaarprogramma.

In kwartaal 2 en 3: pas twee duo's van werkvormen toe, maak eventueel gebruik van andere praktijkwijzers hieronder of die in de aanbevolen (andere) teksten worden gesuggereerd.

In kwartaal 4: Beleg één gesprek over de ervaringen van dit jaar, beleg een tweede gesprek over de vraag: op welke manier bouwen we op deze ervaringen door in het nieuwe jaar? Je kunt andere onderdelen uit het *Macht en moed Praktijkboek* gebruiken als je in het nieuwe jaar andere gesprekstechnieken wilt leren of je wilt verdiepen in ethische vragen, ambtelijk vakmanschap en de meerwaarde van de dialoogvoering.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Democratische rechtsstaat: een grondrecht!' (Sandra Palmen)
- Denkstof 'Vertrouwen, burgerschap en de mensen in het land' (Paul van Tongeren)
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen' (tbv een onderzoek met collega's naar de mogelijke betekenis van 'rechtvaardigheid', of 'respect' of 'zorgvuldigheid')
- Praktijkwijzer 'Ruit, socratisch alternatief bij weinig tijd' (Jan Ewout Ruiter)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- De Nederlandse Grondwet (www.denederlandsegrondwet.nl)
- *Klem tussen balie en beleid*. Rapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. (25-02-2021) (www.tweedekamer.nl)
- Plato - *Constitutie* (of: Politeia, of: De Staat). Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Gennip (1997)

MACHT EN MOED

- § 4.5 Het misverstand en de rechtsstatelijke inspanning

5

WERKPAKKET

VAKMANSCHAP & GOED WERK

VAKWERK

TECHNIEKEN

PUBLIEKE RUIMTE

'Maar wapens en gevechten horen thuis in het domein van het geweld, en geweld is, in tegenstelling tot macht, stom; geweld begint waar het spreken eindigt.'
Hannah Arendt

Hannah Arendt spreekt

'Je hebt volkomen gelijk: ik ben van mening veranderd en spreek niet meer van het 'radicale kwaad'. (...) Ik ben nu inderdaad van mening dat het kwaad nooit 'radicaal' is maar wel dat het extreem is en dat het geen diepte of een demonische dimensie bezit. Het kan alles overwoekeren en ruïneren, juist omdat het zich als een schimmel over de oppervlakte verspreidt. Het 'tart het denken', zoals ik zei, omdat denken een zekere diepte wil bereiken, tot de wortels wil gaan, en het op het moment waarop het op het kwaad stuit daar niets mee aankan, omdat er niets is. Dat is de 'banaliteit' van het kwaad. Alleen het goede heeft diepte en kan radicaal zijn. (...) Eichmann kan het concrete voorbeeld blijven van wat ik hierover te zeggen heb.'

(In: Brief aan Gershom Scholem, uit: Joodse essays.)

'Het feit dat de mens in staat is tot handelen, betekent dat het onverwachte van hem kan worden verwacht, dat hij kan waarmaken wat in hoge mate onwaarschijnlijk is. En dit weer is slechts mogelijk omdat ieder mens uniek is, zodat er met iedere geboorte iets in de wereld komt dat op unieke wijze nieuw is.'

'Het werkelijke verhaal waarin wij ons leven lang figureren, heeft geen zichtbare of onzichtbare maker, omdat het niet is 'gemaakt'. De enige 'iemand' die het onthult is zijn held (...) De associatie met moed, thans beschouwd als een onmisbaar attribuut van de held, ligt in feite reeds opgesloten in de bereidheid zelf om handelend en sprekend op te treden, om de stap de wereld in te doen en aan zijn eigen levensverhaal te beginnen. En deze moed houdt niet per se, laat staan in de eerste plaats, ook de bereidheid in alle consequenties ervan te aanvaarden; moed en zelfs stoutmoedigheid zijn reeds voorondersteld in het verlaten van de schuilplaats van het eigen particuliere domein, en in het laten zien wie men is, in het zich blootgeven en blootstellen aan de wereld. Deze moed om te beginnen, zonder welke er van handelen en spreken en dus volgens de Grieken van vrijheid geen sprake kan zijn, is niet minder groot en misschien zelfs groter wanneer bijgeval de 'held' een lafaard mocht zijn.'

'Zowel aan de specifieke inhoud als aan de algemene betekenis van handelen en spreken kan op verschillende manieren gestalte worden gegeven in kunstwerken, die een daad of een prestatie verheerlijken en door herschepping en samenvatting de diepere zin van een of andere buitengewone gebeurtenis ten volle belichten. Maar het specifiek onthullende karakter van handelen en spreken, de onvoorwaardelijke zelfonthulling van de handelende en sprekende persoon, is zo onlosmakelijk verstrengeld met de levende beweging van dat handelen en spreken, dat het slechts kan worden uitgebeeld en 'gereïficeerd' door een soort herhaling, de nabootsing of mimesis, die volgens Aristoteles in alle kunstuitingen overheerst, maar slechts werkelijk inherent is aan drama, waarvan de naam zelf (afgeleid van het Griekse werkwoord ***dran,*** *'handelen') reeds aangeeft dat de handeling op het toneel een imitatie is van het werkelijke handelen. (…) Vandaar dat het toneel de politieke kunst bij uitstek is; slechts op de planken wordt de politieke sfeer, waarin het leven van de mens zich afspeelt, omgezet in kunst. Vandaar ook dat het de enige kunst is die uitsluitend de mens in zijn relatie tot andere mensen tot onderwerp heeft.'*

(In: Vita Activa / De menselijke conditie.)

'Vele weldenkende mensen willen (...) anderen opvoeden en de publieke opinie verheffen. Zij denken dat boeken wapens kunnen zijn en dat men met woorden kan vechten. (…) Woorden die gebruikt worden om te vechten, zeggen niets meer; het worden clichés. De mate waarin clichés ons alledaagse spreken en discussiëren binnensluipen, zou wel eens een graadmeter kunnen zijn van de mate waarin we onszelf niet alleen beroofd hebben van het vermogen om te spreken, maar ook bereid zijn om onze discussies te beslechten met geweldmiddelen die doeltreffender zijn dan slechte boeken (en alleen slechte boeken kunnen goede wapens zijn).'

(In: Hoe politiek begrijpen?, uit: Oordelen.)

Toon Tellegen verhaalt van de zwaan die leert fladderen

‘Fladderen,’ vroeg de zwaan aan de vlinder, ‘hoe doe je dat toch? Dat probeer ik nou zo vaak.’
Hij steeg op van de grond aan de oever van de rivier en probeerde te fladderen, maar het leek nergens op.
‘Pas maar op,’ zei de vlinder. ‘Straks stort je nog neer.’
Mistroostig ging de zwaan weer zitten.
‘Ik begrijp er niets van,’ zei hij.
‘En toch is het heel eenvoudig,’ zei de vlinder. Hij fladderde even om de zwaan heen en ging op de top van een grasspriet zitten.
De zwaan liet zijn hoofd in zijn veren zakken en keek somber naar de grond.
‘Je moet eerst je gedachten laten fladderen, zwaan,’ zei de vlinder. ‘Dan pas jezelf.’
De zwaan zweeg. Hij wist niet of hij nu boos zou worden of verdrietig of onverschillig.
‘Kijk,’ zei de vlinder, ‘je denkt aan honing, hm lekkere honing, en dan meteen daarna denk je aan boomschors en dan aan het nijlpaard en dan aan kroos, aan een krukje, aan zand, aan een schaar, aan rozen, het geeft niet wat, als je maar meteen aan iets anders denkt als je ergens aan denkt…’
‘Dan kan ik niet,’ zei de zwaan, wiens gedachten altijd statig waren alsof zij langs lange lanen schreden en slechts met vaste tussenpozen minzaam knikten naar oude herinneringen.
‘Nee,’ zei de vlinder. ‘Maar je kunt het wel leren.’
En zo, op die warme, wolkeloze dag, aan de oever van de rivier, kreeg de zwaan les van de vlinder. Hij leerde van de hak op de tak te springen, rommelig te zijn, nooit iets zeker te willen weten, maar ook nooit iets over te slaan.
‘Iets is niets,’ zei de vlinder. ‘Dát wel. Maar alles is wel alles.’
‘En niets?’ vroeg de zwaan.
‘Dat zei ik net,’ zei de vlinder. ‘Dat is iets.’
Er vielen gaten in de gedachten van de zwaan, flarden raakten er los en woeien weg, en tegen het eind van de middag was niet een van zijn gedachten meer statig of recht. Met grote ogen keek hij om zich heen, zijn hart bonsde, en toen de vlinder hem opeens een duw gaf sprong hij op en fladderde hij rond, totdat hij op de grond viel.
‘Au,’ zei hij. Maar hij lachte.

'Zie je wel!' zei de vlinder. 'Nu kun je misschien nooit meer over de horizon verdwijnen of boven de wolken opstijgen, en ook zul je misschien nooit meer urenlang kunnen doorvliegen. Maar je kunt fladderen!'
De zon ging juist onder en samen fladderden zij rond door de dunne avondnevels. Zij doken onder een paardebloem door, beschreven lussen tussen de takken van de wilg en wensten elkaar ten slotte geluk met alles.
'Wat was alles ook maar weer?' vroeg de zwaan, terwijl hij een scherpe bocht nam en rakelings langs een klaproos scheerde.
'Alles,' zei de vlinder.
'O ja!' zei de zwaan. 'Hoe kon ik dat nou vergeten.'

Uit:
Toon Tellegen - ***Misschien wisten zij alles. 313 verhalen over de eekhoorn en de andere dieren****.*
Amsterdam: Querido (2001).

BOUWMATERIAAL

SCHOLINGSMODULE: ETHISCHE REFLECTIE, KERNTAAK VAN ALLE AMBTENAREN

Anne-Marie Buis

1. Praktische wijsheid als een nieuw speelveld

Als de crises die de voorpagina's beheersen ons iets duidelijk maken, dan is het wel dit: de (rijks)overheid heeft een lerende cultuur nodig waarin lessen niet alleen in het hoofd worden getrokken (kennis), maar ook in het hart en in het handelen (praktische wijsheid). Ruimte maken voor groei en ontwikkeling van deze (collectieve) morele wijsheid en lenigheid lijkt onontkoombaar om verder te komen dan het blussen van actuele brandhaarden. Investeren in het ethisch vermogen van de rijksdienst is één van de kernpunten van die lerende cultuur.

Ethisch vermogen

De toeslagenaffaire vormde de directe aanleiding te gaan investeren in het ethisch vermogen. Maar ook los van deze affaire zijn er meer dan voldoende redenen om dit te doen. Ook andere recente ontsporingen - zoals de schadeafhandeling en hersteloperatie in Groningen, de voortslepende stikstof- en mestproblemen, de verstoppingen in de vluchtelingenopvang - hebben een flinke deuk geslagen in het vertrouwen dat Nederlandse burgers hebben in het ethisch, grondwettelijk en daarmee rechtvaardig handelen van de overheid. Ook het vertrouwen in het oplossend vermogen van de overheid is beschadigd. Is deze wel in staat om de complexe problematiek het hoofd te bieden? Is er wel voldoende oog en aandacht voor burgers en de maatschappelijke belangen? Kan de overheid de lenigheid en grondigheid opbrengen die nu nodig is?

Vanuit het besef dat zaken anders en ook beter aangepakt moeten worden, werken vele project- en programmateams binnen de overheid aan de gewenste organisatie- en cultuurontwikkeling. Zoals *Grenzeloos Samenwerken*: werken 'vanuit de bedoeling' met de maatschappelijke opgave als uitgangspunt, dus over de organisatiegrenzen heen optrekken met partijen binnen en buiten de overheid.

Zoals het programma *Werk aan Uitvoering* dat verder vorm krijgt in reactie op het rapport *Klem tussen balie en beleid* van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Zoals de inspanningen die al eerder waren gestart rondom *Ambtelijk Vakmanschap*, loyale tegenspraak, publiek leiderschap en een transparante *Open Overheid*.

En natuurlijk maakt ook het programma *Dialoog & Ethiek* deel uit van deze brede ontwikkeling. De focus ligt hier op het bevorderen van een open en veilige (dialogische) gesprekscultuur waarin ethische reflectie vast onderdeel van de werkpraktijk is. Je zou kunnen zeggen dat de ontwikkeling van vitale dialoogpraktijken rondom morele kwesties en prangende vragen dwars door alle programma's en ontwikkelingen heen loopt. Want alles heeft een reflectieve praktijk nodig, dat wil zeggen: dialogen en gesprekken waarin onderzoek naar het 'goede' *in* en *van* de werkpraktijk aan de orde is.

Nieuw speelveld

Hiermee betreden we in feite een nieuw speelveld. Om te begrijpen waarom aandacht voor moraliteit en ethische reflectie in de werkpraktijk van ambtenaren nodig is, is nadere uitleg nodig. Verwijzen naar de recente crises is niet voldoende om de dieperliggende reden te kunnen zien. Want de vraag is: waaruit is de toegenomen aandacht voor morele vragen en ethische reflectie te verklaren en welke andere ontwikkelingen vormen hiervoor de context? En: waarom is ethisch vermogen 'ineens' een belangrijke competentie in het brede palet van ambtelijke vermogens? Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden, is het nodig de blik te richten op wat meerdere decennia terug gebeurde.

We komen uit een tijd waarin de ethiek werd gedirigeerd - of zelfs gekaapt - door waarden uit de op dat moment geldende discoursen. Zoals de traditionele bureaucratische waarden voorspelbaarheid, regelgetrouwheid, loyaliteit, onpartijdigheid. Dat zijn belangrijke waarden die ooit in het spel kwamen om willekeur en partijdigheid van overheidshandelen tegen te gaan. De moraal van een ambtenaar bestond er vooral in de eigen moraal thuis te laten en te handelen op basis van neutraliteit en voorspelbaarheid. In deze visie lag het 'goede' immers al besloten in regels en procedures.

Vanaf de jaren '80 zijn als reactie op de hieruit gegroeide bureaucratische starheid en traagheid, andere waarden als efficiency en effectiviteit uit het *New Public Management* de boventoon gaan voeren. De overheid ging steeds meer werken als een bedrijf waarbij de burger de klant is, en waar begrippen bij horen uit het vrije marktdenken, zoals kostenefficiency, input, output, transparantie, gepaard met intensieve controle- en verantwoordingspraktijken. Ook hier wordt nadenken over het 'goede' gekaapt door sturing op spelregels van dit management-denken. De regels nemen het denken én het bewuste handelen over.

Daarmee verschraalt de ethische basis in de cultuur en gewoontes van publieke organisaties. Onderzoek naar het 'goede' in de werkpraktijken van zowel beleid en uitvoering als toezicht, moet daarom hoognodig onderdeel worden van die werkpraktijken. Dit kan niet worden uitbesteed aan anderen dan ambtenaren zelf. Het is een publieke kerntaak. Ambtenaren behoren met collega's de eigen praktijk te bevragen en kritisch te onderzoeken. Dat vraagt een andere manier van spreken met en luisteren naar elkaar. Het staat of valt met het opzoeken van de dialoog over inhoudelijke kwesties en over de manier van samenwerken, zowel binnen het team als over de grenzen van de eigen organisatie heen. Daarbij zijn spelregels belangrijk maar zit de meerwaarde in de erkenning over en weer van morele en ethische spanningen en verschillende, mogelijk ook botsende, waardesystemen. Weliswaar zijn de grondwaarden, wetten en rechten behorend bij onze democratische rechtsstaat daarbij het 'afgesproken' vertrekpunt, maar dat betekent nooit dat daarmee alle keuzes klip en klaar en alle geschilpunten gemakkelijk overbrugbaar zijn. Het in de praktijk hanteren van die wetten en rechten vraagt om de ontwikkeling van een professionele, moreel geladen reflectieve beroepspraktijk waarin verschillen tussen mensen, teams en organisaties productief worden gemaakt.

Dat is dus de betekenis van 'ethisch vermogen': ethiek is niet bedoeld om elkaar de les te lezen en het daarbij te laten, maar juist om het vermogen tot ethisch handelen op een hoger niveau te brengen. Dat is de kern van de lerende cultuur die de overheid nodig heeft om de trend van dalend vertrouwen te keren.

'In 'Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.' *betoogt de Raad dat verschillende tekorten ervoor hebben gezorgd dat de overheid aan gezag heeft ingeboet. Er is een cognitief tekort ontstaan, omdat afgelopen decennia veel publieke taken buiten de overheid zijn belegd. Daarnaast werden veel ambtenaren, zeker in de top, geacht met regelmaat binnen de Rijksdienst te rouleren. Dit heeft als gevolg dat specialisten binnen de overheid schaars zijn geworden. Daarnaast is een moreel tekort ontstaan omdat het overheidshandelen is gereduceerd tot technocratisch-rationeel optreden dat volledig neutraal zou zijn. Maar de overheid kan niet neutraal zijn, ze maakt uiteindelijk altijd keuzes vanuit een normatief kader. Het is van belang dat politieke bestuurders die morele uitgangspunten weer expliciet maken. Ten slotte bestaat er een maatschappelijk tekort waarmee de Raad bedoelt dat wat er leeft in de volle breedte van de samenleving niet altijd meer de overheid weet te bereiken. Geredeneerd vanuit deze tekorten stelt de ROB vast dat een gezagswaardige overheid bekwaam, betrouwbaar en betrokken is.'*
Inleiding Rob-Signalement: ***'Gezag herwinen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.'***

Financiën en ethiek

Tegen deze achtergrond en in lijn met deze inleiding, verzorgen we vanuit het programma *Dialoog & Ethiek* al enige tijd een leermodule binnen de *Vakopleiding financiën voor hoger opgeleide ambtenaren (Vofha)* van de *Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB)*. Deze *Vofha* is een startersopleiding voor rijksambtenaren in een financiële functie en biedt daarom een uitgelezen kans om een bodem te leggen voor een reflectieve praktijk binnen de financiële discipline van de Rijksoverheid.

De module *Dialoog & Ethiek* is een behoorlijke zijsprong voor de studenten die zich tijdens de (rest van deze) opleiding en in hun dagelijkse werk, vooral buigen over het financiële stelsel van het Rijk en de gehanteerde begrotingscyclus. Dat lijkt veraf te staan van morele twijfels en ethische reflecties. In de module wordt duidelijk dat deze afstand schijn is, maar ook dat het nieuwe speelveld van de ambtelijke ethiek inderdaad betreden moet worden.

Hieronder laat paragraaf 2 zien wat de essentie van deze module is en hoe ze is samengesteld (2: De scholingsmodule in het kort). Paragraaf 3 biedt verdiepende informatie en presenteert de opeenvolgende lesblokken (3: Praktische handvatten voor een module *Dialoog & Ethiek*). De hoop is dat andere opleiders vergelijkbare modules zullen opnemen in hun curricula. En natuurlijk kunnen zij ook de inhoud aanpassen waar nodig of gewenst. Want er zijn en blijven méér analyses te maken en verhalen te vertellen over nut en noodzaak van het vergroten van het ethisch vermogen van ambtenaren.

2. De scholingsmodule in het kort

In de module *Dialoog & Ethiek* nemen we de cursisten mee in het anders kijken naar en denken over het vak van ambtenaar. Zo beogen we meer bewustzijn te creëren over de ethische aspecten in het werk, en wijzen we op het belang daarbij van ethische reflectie - naast de vaktechnische kennis die ze, in dit geval van de *Vofha*, ook moeten beheersen.

De module start met een meer theoretisch deel over wat er zoal leeft aan morele vragen en twijfels bij rijksambtenaren, waarnaar door *Dialoog & Ethiek* onderzoek is gedaan. Vervolgens komen de waardesystemen en geldende discoursen aan bod, om dan de stap te maken naar het belang van ethische reflectie door middel van de dialoog of in de vorm van een beraad ten behoeve van morele oordeelsvorming. Waarbij de reflectie toewerkt naar praktische wijsheid rondom de vraag: wat is hier goed en juist handelen? De module sluit af met een praktijkoefening waarbij de cursisten reflecteren op de eigen praktijk en het eigen handelen daarin. Zo ontdekken ze onder meer dat morele en ethische vragen zich aandienen in álle praktijken en

dat er ook altijd meerdere handelingsopties zijn. Zaak is deze te herkennen en te onderzoeken in het eigen werk, en dat bij voorkeur samen te doen.

De opzet van deze module is in 2022 ontworpen aan de hand van de wensen van de organiserende rijksacademie en in de praktijk doorontwikkeld op basis van feedback van de eerste studentengroepen. Dankzij deze lerende samenwerking, heeft de module een zekere robuustheid gekregen en kan ze naar verwachting de komende jaren in een vergelijkbare vorm aangeboden blijven worden. Daarmee kan dit ook een voorbeeld zijn, of het vertrekpunt vormen, voor leermodules binnen andere (beroeps) opleidingen die vanuit Rijksacademies of eventueel particuliere onderwijsinstellingen worden aangeboden. Een dergelijke module zou goed kunnen passen in iedere vakopleiding bij het Rijk omdat de hierin aangeboden kennis over het vak en het ethisch vermogen van de ambtenaar, generiek is.

De module kan in één dag of in één dagdeel worden ingepast, mede afhankelijk van de tijd die wordt vrijgespeeld voor de praktijkoefening aan het eind van de module. Dit praktijkstuk kan een vrij compacte reflectie-oefening zijn (om een eerste ervaring op te doen) maar kan ook een uitgebreidere kennismaking zijn met een vorm van de socratische dialoog die in het eigen werk waar nodig opnieuw ingezet kan worden.

3. Bouwstenen module Dialoog & Ethiek voor Rijksacademies

Blok 1:
Verwijzing naar de huidige praktijk bij de overheid.

Wat houdt ambtenaren bezig, welke morele vragen/twijfels hebben ze en wat doen ze daarmee?

Met deze eerste stap is meteen duidelijk waar het over gaat. Het geeft direct het belang weer van ethische reflectie.

Hier kan worden verwezen naar o.a. het onderzoek naar morele vragen van rijksambtenaren uit 2022 door I&O Research.[1] Het geeft inzicht in wat voor soort morele vragen ambtenaren hebben, waar die vragen over gaan en hoe ambtenaren deze bespreekbaar maken. De indeling in de 5 O's (conform het onderzoek) brengen structuur aan in de onderwerpen waar deze morele vragen naar kunnen verwijzen. Dit helpt bij het denken over wat moraal is en kan zijn.

De 5 O's verwijzen naar:

1. Ondoelmatigheid -> besluiten en beleid die niet de publieke zaak dienen, waarbij 'de bedoeling' uit het oog verloren is en andere belangen overheersen.

2. Ongewenst beleid -> formuleren, implementeren of uitvoeren van beleid dat niet aansluit bij de eigen overtuigingen.

3. Onrechtvaardig beleid -> situaties waarbij burgers tussen wal en schip (dreigen te) geraken, of wanneer er discriminatie wordt vermoed achter besluiten en beleid, en wanneer eigen subjectiviteit een te grote rol speelt.

4. Ondeugdelijke informatie -> niet transparant kunnen of mogen zijn naar de buitenwereld, of morele verontwaardiging in situaties waarbij andere ambtenaren of bewindvoerders bewust of onbewust niet transparant zijn.

5. Ongewenst gedrag -> morele twijfel of sterke signalen bij bepaalde gedragingen en omgangsvormen.

De 5 O's laten duidelijk zien dat het om wezenlijke zaken gaan die direct of indirect raken aan de kwaliteit van het werk en aan de bijdrage voor de maatschappij. Ambtenaren bespreken deze kwesties meestal wel met directe collega's of soms met een leidinggevende, maar gebleken is dat er weinig of geen opvolging aan wordt gegeven. Er bestaat geen vermogen of infrastructuur om deze vragen adequaat te kunnen behandelen, adresseren en opvolgen. Sterker nog: wanneer een ambtenaar zijn werk goed doet en dus regelmatig fundamentele vragen stelt, wordt hij of zij te vaak als zeurpiet gezien.[2]

Blok 2:
Wat is ethiek?

En waarom is aandacht voor ethiek van belang voor de overheid, of voor jouw eigen werk?

In dit blok staan we stil bij het onderscheid tussen moraal en ethiek.
Moraal is het geheel aan regels en overtuigingen die aangeven hoe een gemeenschap of organisatie denkt over waarden en verplichtingen.
Ethiek is de theorie die moraal bestudeert. Ethiek is gericht op de praktijk. In de ethiek gaat het er om dat het morele handelen en daarmee de praktische wijsheid verbetert door (methodische) reflectie.[3]
Het dienen van het algemeen belang staat centraal in het werken voor de overheid. Effectief openbaar bestuur dat het algemene belang dient is gericht op zowel ethische, democratische, professionele als mensgerichte waarden.
Daarnaast geldt voor al het werk binnen het openbaar bestuur de werking van de Grondwet en het grondrecht, wat we ook 'gestolde ethiek' kunnen noemen.[4]

Om deze waarden, rechten en plichten in het dagelijkse werk af te wegen, te doen gelden of te 'belichamen', is ethische reflectie nodig. Dat kan o.a. door middel van een moreel beraad of een socratische dialoog. Ook andere technieken zijn behulpzaam, zoals de 'Verzaakoefening' of 'Begrippen begrijpen'[5].

Zaak is dat we hierin niet alleen onderzoeken of we het goed doen, maar ook of we de goede dingen doen en onszelf bovenal de vraag stellen wat dan het goede is. Bij ethische reflectie gaan we op zoek naar wat in een bepaalde situatie het 'goede' is.

Blok 3:
Geldende waarden en discoursen.

Wat betekenen ze voor de praktijk?

In alle organisaties en samenlevingen spreken en handelen we binnen bepaalde discoursen, ook bij de overheid. Hierin hanteren we gemeenschappelijke taal om de werkelijkheid te structureren, waarmee we impliciet ook de moraal vastleggen. Binnen de discoursen zijn bepaalde waarden dominant en geldend.

Zo is er een taal en zijn er passende waarden die behoren bij een (traditionele) bureaucratische overheidsorganisatie, denk aan: loyaliteit, voorspelbaarheid, regelgetrouwheid en onpartijdigheid. Belangrijke waarden om partijdigheid en willekeur van overheidshandelen tegen te gaan.

In reactie op de bureaucratische starheid, traagheid en het gebrek aan efficiency zijn vanaf de jaren '80 andere waarden in het spel gekomen vanuit het *New Public Management*: efficiency, effectiviteit, doelmatigheid en zuinigheid. Deze hebben in hoge mate het overheidshandelen van de afgelopen decennia bepaald en de overheidsmoraal gedicteerd.

De nadelige gevolgen van het werken binnen deze discoursen en de structuren en werkprocessen die we hierbinnen hebben vormgegeven, zijn bijvoorbeeld: morele afstand tot het werk, gedachteloosheid (alles is immers al in een proces vastgelegd), vele schakels en daardoor een gebrek aan betrokkenheid of verantwoordelijkheid, en verhullend taalgebruik dat bijvoorbeeld afstand tot de burger schept, maar ook afstand tot waar het eigenlijk in de kern om gaat.

We hebben inmiddels kunnen ondervinden waar een overheidsmoraal die gedomineerd wordt door deze discoursen toe kan leiden'.[6]

Blok 4:
Rechtvaardige instituties.

Wat is het belang van praktische wijsheid?

Overheidsinstituties moeten rechtvaardig handelen en tot rechtvaardige besluiten

komen. Ambtenaren hebben inzicht nodig in wat daarmee wordt bedoeld en wat dit van hun werk en werkprocessen vergt.

Er is een blijvende verbinding en uitwisseling nodig tussen de partijen die het beleid bedenken en ontwikkelen - dat beleid draagt altijd een ethische intentie in zich - en de partijen die het beleid uitvoeren. Bij het uitvoeren van het beleid gaat er onvermijdelijk iets van de ethische intentie ('de bedoeling') verloren. Het blijft daarom nodig om na te gaan of en in hoeverre de uitvoering van dat beleid de ethische intentie nog dient. En precies op dit stuk is praktische wijsheid nodig: om te kunnen zien wat er fout gaat en te snappen wat er nodig is om in te grijpen, in welke situatie dan ook. Daarbij is de juiste taal en argumentatie heel belangrijk, en natuurlijk een methode of infrastructuur om de signalen en de feedback door te kunnen geleiden richting beleidsmakers en bestuurders.

In dit hele proces zijn de meer persoonlijke, praktische vaardigheden van ambtenaren cruciaal. Naast (cognitieve) kennis is handelingsbekwaamheid nodig. Inhoudelijke analyses en signalen moeten de juiste argumentaties bevatten en daarnaast ook 'praktisch' zijn. Maar ook het eigen vermogen om te handelen - en zo het gewenste te bereiken (in het eigen team en bij andere partners) - is noodzakelijk om de overheid rechtvaardig te laten handelen. Ambtenaren hebben dus praktische wijsheid (ook wel *phronèsis* genoemd) nodig om senioriteit te bereiken als professionals en om hun vak op het juiste niveau te kunnen oefenen. Dat vergt een herwaardering van cognitieve kennis en praktische wijsheid.

Blok 5:
Op zoek naar het 'goede'.

Hoe werken (socratische) dialoog, morele oordeelsvorming, praktische wijsheid?

Werken aan morele oordeelsvorming en praktische wijsheid is als het trainen van een spier. Ongeoefende denkspieren zijn eerder moe dan getrainde. Door het vaker te doen wordt het gemakkelijker en beter. Dit oefenen gaat het beste in de werkpraktijk die zich aandient, maar ontstaat niet zomaar. Er moet (werk)tijd, (morele) ruimte en (geoefende) aandacht voor zijn.

Het is nauwelijks een theoretische aangelegenheid, het gaat om regelmatige ethische reflectie over keuzes die in het werk worden gemaakt en over kwesties die voor bijvoorbeeld de onderlinge sfeer of samenwerkingsrelaties van belang zijn. De inzet is dat ethische reflectie gewoon wordt, 'een gewoonte'. Het voeren van een reflectief onderzoekend gesprek - een dialoog, een moreel beraad of varianten die hetzelfde beogen - is fundamenteel iets anders dan de gesprekken die we gewoonlijk voeren. Het werkt het beste als zo'n 'onderzoeksgesprek' wordt begeleid door iemand die zich daarin heeft bekwaamd. Dit helpt om te bereiken wat nodig is:

- fundamentele overtuigingen worden expliciet geformuleerd;
- fundamentele overtuigingen worden getoetst en (al dan niet) gelegitimeerd;
- stilzwijgende kennis wordt expliciet gemaakt en besproken;
- schijnweten wordt ontmaskerd, aannames en vooroordelen ontkracht;
- oude denkgewoonten of gedachten worden in het gesprek getransformeerd naar nieuw of actueel denken;
- er groeit inzicht in elkaars ideeën en standpunten, en waardering voor verschil.

De 'kunst van het spreken' en de 'kunst van het loslaten van het eigen gelijk' staan in deze dialogen en onderzoeksgesprekken centraal. De grondvorm van de dialoog geeft ruimte voor uitwisseling van gedachten, ideeën en opvattingen zonder een uitkomst te manipuleren of een denkwijze af te dwingen. In een dialoog:

- vindt een gezamenlijke analyse plaats van een fundamentele vraag of thema;
- worden eigen waarden geëxpliciteerd en geconcretiseerd;
- worden de eigen waarden getoetst aan die van anderen;
- wordt de mate van validiteit van overtuigingen en standpunten getoetst;
- wordt de mate van gemeenschappelijkheid onderzocht;
- draait het in eerste instantie niet om 'de' oplossing, maar om inzicht.

Blok 6:
Praktijkoefeningen en gezamenlijke reflectie.

Welke oefening baart de kunst die we zoeken?

In dit laatste blok nemen we de proef op de som van de 'theorie' uit blok 5. Het is de bedoeling dat de deelnemers in dit praktische oefenblok elementen uit de theorie proefondervindelijk ervaren. Het belangrijkste hierbij is dat tijdens de lesmodule de deelnemers zelf ontdekken dat een goed begeleide en gestructureerde dialoog niet zomaar iets anders is dan gewoon vergaderen, maar ook iets bijzonders laat zien ('iets oplevert') dat in reguliere overleggen niet (gemakkelijk) aan de oppervlakte komt.

In dit oefenblok kan gebruik gemaakt worden van één van de drie basisvormen waarin ethische reflecties met een groep doorgaans vorm krijgen: een socratische dialoog, een moreel beraad en een socratisch onderzoeksgesprek. Voor de Vofha-module in de leergang van de RAFEB bleek een korte socratische dialoog, of een verzaakoefening het meest geschikt.

- In een socratische dialoog staat een persoonlijke ervaring (dus iets uit het verleden) centraal en zoeken de deelnemers naar dieper liggende inzichten en *lessons learned* die in die ervaring verborgen zitten. Jezelf (leren) kennen is hierin een belangrijke drijfveer en een sleutel naar inzicht.

- In een moreel beraad ligt (doorgaans) een wezenlijk vraagstuk op tafel dat op de één of andere manier actueel is en voor tenminste één deelnemer van belang is om ethisch te onderzoeken; er moet een keuze worden gemaakt, of een eerdere keuze vraagt om een nadere analyse en juiste verantwoording. De deelnemers brengen gestructureerd alle relevante perspectieven in beeld en maken met de casus-inbrenger scherp wat hier de aard van de keuze is en welke belangen meegewogen moeten worden.

- In een socratisch onderzoeksgesprek staat toekomstig handelen centraal, waarbij niet alleen persoonlijke ervaringen (uit het verleden) bronnen van inzicht zijn, maar ook wordt gewerkt met inschattingen van potentiële ontwikkelingen, met weging van waarden en principes en met het bepalen van morele en mentale grenzen.
De deelnemers bouwen samen aan een richtinggevend inzicht of idee dat als ijkpunt kan dienen voor bijvoorbeeld een nieuw teamplan of een actueel beleidsvoornemen.

Dit praktijkboek biedt voor elk van deze gespreksvormen praktijkwijzers en bouwmaterialen die laten zien welke variaties mogelijk zijn. Een andere optie is gebruik te maken van enkele concrete en kortdurende oefentechnieken die eveneens in dit praktijkboek staan uitgewerkt: 'Verzaakoefening', 'Begrippen begrijpen' en 'Waarheidsspel'. Zowel de drie genoemde basisvormen als deze oefentechnieken lenen zich voor toepassing in de reguliere werkpraktijk.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap'
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Neem naar voorkeur de overige teksten ter harte uit het werkpakket 'Ethiek & integriteit' en 'Rechtsstaat & democratie'.
- Benut naar voorkeur de technieken en gespreksvormen die in het werkpakket '*Dialoog & tegenspraak*' zijn verzameld.

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Ad Verbrugge, Govert Buijs, Jelle Baardewijk - *Het goede leven en de vrije markt. Een cultuurfilosofische analyse.* Rotterdam: Lemniscaat (2018).
- Charles Taylor - *Bronnen van het zelf. De ontstaansgeschiedenis van het moderne zelf.* Rotterdam: Lemniscaat (2009)
- Joep Dohmen - *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming.* Amsterdam: Ambo|Anthos (2022).

- Marcel Becker, Paul van Tongeren, Alain Hoekstra, Edgar Karssing en Ron Niessen - *Deugdethiek en integriteit. Achtergronden en aanbevelingen.* Haarlem: Van Gorcum (2010)
- Edgar Karssing - *Morele competenties in organisaties.* Haarlem: Van Gorcum (2007)
- Raad voor het Openbaar Bestuur - *Het wegen van publieke waarden*. Den Haag (2009), en: *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.* Den Haag (2022).

MACHT EN MOED

- pagina's 153-154 Moreel leiderschap (Alex Brenninkmeijer)
- § 4.4 In de praktijk gaat het mis: een oproep
- pagina's 269-288 Intermezzo: ethiek dichtbij
- pagina's 367-376 Bronnen van het zelf, Ethiek van het sociaal verband, Drie ontaardingen van het moderne individu (Charles Taylor)

1) 'Morele vragen van rijksambtenaren' is als bijlage toegevoegd bij de Kamerbrief sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan (27 juni 2022, kenmerk 2022-0000317329). Zie ook noot 2.

2) Zie ook bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' door Peter Kanne van I&O Research en bouwmateriaal 'Europese code voor goed administratief gedrag'.

3) Zie ook bouwmateriaal 'Ethiek en haar valkuilen' door Paul van Tongeren.

4) Zie ook de denkstof 'Democratische rechtsstaat: een grondrecht!' en bouwmateriaal 'Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos' door Sandra Palmen.

5) Zie onder meer de praktijkwijzers 'Socratische dialoog', 'Ruit', 'Morele oordeelsvorming', 'Verzaakoefening', 'Begrippen begrijpen' en 'Onderzoeksgesprek over de ethiek van een besluit'. Ook andere werkvormen die in dit praktijkboek worden aangeboden, zijn bruikbaar voor het vormgeven van een reflectieve praktijk die aansluit op de eigen manier van werken en op de thema's die in het eigen werkveld opspelen. Het programmateam Dialoog & Ethiek en deelnemers van de rijksbrede community van gespreksleiders, kunnen meedenken over passende vormen van dialoog en ethische reflectie.

6) Zie de reflectielezing 'Wijs naar de wet' van de minister van BZK Hanke Bruins Slot op 23 maart 2023, op www.nieuwsbzk.nl/toespraken en vimeo.com1809297435.

BOUWMATERIAAL

GIDS AMBTELIJK VAKMANSCHAP

Hulpmiddel voor 'goed werk'

Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven[1]

Het werk van ambtenaren is mensenwerk. Met ons werk hebben wij impact op mens en maatschappij. Hoe maken we dan de goede en verantwoorde keuzes? Werken aan en werken met de *Gids Ambtelijk Vakmanschap (AV)* helpt daarbij. Het kan een steun zijn bij de versterking van onze professionaliteit als ambtenaar. De gids geeft legitimiteit aan professioneel handelen en biedt gemeenschappelijke waarden die belangrijk zijn voor onze manier van werken. Als we opgavegericht samenwerken - 'volgens de bedoeling' - vergt dit iets van iedereen in de eigen rol en functie. Ben je je daarvan bewust en hoe geef je hier samen betekenis aan?

We leggen hieronder uit wat de gids is, hoe deze te gebruiken is in het werk en welke principes en waarden daarin een leidraad vormen. Met een voorbeeld over 'maatwerk' en 'mensgericht werken' werken we dat nog iets verder uit. Het begint in ieder geval met het goede gesprek en het continu *in* het werk aandacht geven. Op welke manier kan de *Gids Ambtelijk Vakmanschap* daarbij van pas komen?

De '*Gids AV*'

De *Gids Ambtelijk Vakmanschap* is een digitale gids die interactief te gebruiken is. De gids bestaat uit zeven principes en bijbehorende waarden en geeft handelingsperspectief en voorbeelden ter inspiratie en reflectie. Ze is gemaakt door en voor ambtenaren: de kracht van de *Gids AV* zit in het maakproces.

Om tot de gids te komen hebben we vele gesprekken gevoerd en workshops gegeven, kriskras door de rijksdienst. Soms op aanvraag van een team, de andere keer met een open uitnodiging. Met de ervaringen en reacties uit deze sessies en de meer dan honderd mails en suggesties via LinkedIn, verrijkten we de informatie die er al was en voor ons de basis vormde. We zijn gaan werken vanuit de Grondwet, de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, Code Goed Openbaar bestuur en de gedragscode integriteit Rijk. Ook hebben we de bestaande organisatie-ontwikkelplannen van de ministeries betrokken.

In de huidige versie van de gids (01-01-2023) hebben we de principes en waarden aangevuld met handelingssuggesties en voorbeelden uit de praktijk. De gids is continu in ontwikkeling, want we zoeken graag met 'alle' rijkscollega's naar de essentie van ambtelijk vakmanschap. Door het er met elkaar over te hebben en waar nodig de gids aan te passen of aan te vullen, houden we het levend. Die grondhouding zoeken we in alle activiteiten die we ontwikkelen met het programmateam van Grenzeloos Samenwerken.

Van ambitie naar het eigen werk

Het programma Grenzeloos Samenwerken functioneert als het rijksbrede expertisecentrum op het gebied van opgavegericht samenwerken, ambtelijk vakmanschap en dialoog en ethiek. Het expertisecentrum zet leerinterventies, kennis en expertise in die de beweging naar opgavegericht samenwerken versnellen en versterken, en die de bewustwording vergroten over wat dat betekent voor houding en gedrag. We werken zo aan een Rijksoverheid die betrouwbaar is, vertrouwen heeft in burgers en oog heeft voor de menselijke maat. Dit vraagt om een opgavegerichte overheid, die werkt volgens de bedoeling en zonodig grenzeloos samenwerkt. Wij helpen waar we kunnen en zijn te vinden op grenzeloossamenwerken.nl.

De waarden en principes die voor het ambtelijk werk belangrijk zijn, en in de gids samenkomen, gebruiken wij, ambtenaren, nu al. Soms met eigen woorden en beelden, soms letterlijk in de taal die in de gids is gebruikt. De gids is nooit af en daarom bedoeld als een blijvende uitnodiging aan iedereen om er tijdens het werk bij stil te staan - en na te denken over verbeteringen. Nieuwe voorbeelden en suggesties die de principes in de praktijk betekenis geven, blijven we gebruiken in de ontwikkeling van (volgende versies van) de gids.

Hoe kan de gids jou helpen in je dagelijkse werk?

Er zijn diverse manieren waarop de *Gids AV* je kan helpen in je werk. Als je door de gids scrolt herken je hopelijk werksituaties en spanningsvelden die zich kunnen voordoen in jouw werkpraktijk. Het doornemen van de gids kan de opstart zijn van een sessie of een goed gesprek. Welke principes of waarden spelen er bij jou op de werkvloer? Als jij met je collega's hierover in gesprek gaat, kan dat helpen om te zien wat goed gaat in jullie situatie. Moet je bijvoorbeeld altijd een bestaande werkwijze en vastgelegde procedure volgen, of zijn er soms ook goede redenen daarvan af te wijken? Er kunnen situaties zijn waarin het normale werkproces niet past of tot een onbedoelde uitkomst leidt. Wat doe je dan?

De *Gids AV* geeft in ieder geval een duidelijk beeld van een collectief 'goed' vertrekpunt waarmee we in ons werk 'het goede' kunnen doen. En daar gaat het nu net om. Ondanks alle processen en geldende afspraken moeten we ons voortdurend de vraag stellen: draagt ons werk bij aan het doel dat we voor ogen hebben? Zo kan de gids dus helpen bij het maken van goede keuzes in je werk, op iedere plek in één van de vele organisaties van de Rijksoverheid.

Gesprek Ambtelijk Vakmanschap

Het is onze ervaring dat een gesprek over het werk en wat ambtelijk vakmanschap daarin betekent, belangrijk is in het bewust werken met de bijzondere rechten en plichten die wij als ambtenaar hebben. Als je belangstelling hebt kun je aansluiten bij rijksbrede gesprekken over ambtelijk vakmanschap. Maar je kunt ook eenvoudig zelf iets organiseren of zonodig gespreksleiders erbij inschakelen. In deze gesprekken onderzoek je wat ambtelijk vakmanschap volgens jou en de collega's betekent en hoe dat vorm kan krijgen in de dagelijkse praktijk. Als je wilt kun je gebruik maken van de praktijkwijzer 'Goed gesprek over Ambtelijk Vakmanschap' elders in dit praktijkboek. Dat biedt een standaard werkvorm die goed werkt.

De principes en waarden

Hieronder staan de verkorte versies van de zeven principes en bijbehorende waarden van de *Gids AV*. De gehele gids met uitgebreidere teksten, voorbeelden en handelingsperspectieven, vind je op de website grenzeloossamenwerken.nl.

Werken vanuit vertrouwen

Waarden: open, inclusief en integer

Als overheid willen we betrouwbaar zijn. Dit kan alleen door vertrouwen te hebben in de mensen waarvoor we ons werk doen. Doen wat je belooft en duidelijk zijn in wat wel en niet kan, draagt bij aan onze geloofwaardigheid.

Werken vanuit de opgave

Waarden: grenzeloos samenwerken en mensgericht

We richten ons op concrete verbeteringen in het leven van mensen. We werken aan deze maatschappelijke opgaven met de bedoeling centraal en daar waar nodig over de grenzen van de ministeries, bestuurslagen en organisaties heen.

Werken vanuit dienstbaarheid

Waarden: behoorlijk, toegankelijk en dienstverlenend

Mensen moeten bij de overheid terecht kunnen en gehoor kunnen vinden. We zijn daarom begrijpelijk en bereikbaar. Regels en procedures moeten eenvoudig zijn.

Werken vanuit legitimiteit

Waarden: rechtmatig en rechtvaardig

We houden ons aan wetten en regels, maar volgen deze niet blindelings. We realiseren ons dat de bedoeling van de wet belangrijker is dan de regel zelf en daarbij kijken wij of maatwerk nodig is.

Werken vanuit verantwoordelijkheid

Waarden: doelgericht, doelmatig en aanspreekbaar

We nemen verantwoordelijkheid voor hoe wij werken aan de publieke zaak en zijn daarop aanspreekbaar. Wij willen verspilling tegengaan zodat belastinggeld goed wordt besteed.

Werken vanuit verantwoording

Waarden: navolgbaar en transparant

We geven anderen de mogelijkheid om te zien hoe keuzes tot stand zijn gekomen en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt. We zijn bereid inzicht te geven in ons werk en uitleg te geven.

Werken vanuit professionaliteit

Waarden: vakkundig, kritisch en verbeteringsgericht

Als ambtenaar zijn we een belangrijke schakel tussen politiek en maatschappij. Onze inbreng is vakkundig, feitelijk en kritisch. We maken zorgvuldige afwegingen.

Voorbeeld: de menselijke maat.

In het coalitieakkoord gaat het vaak over de overheid die zorg moet dragen voor de menselijke maat. Maar wat betekent dat in ons dagelijks werk? Welke invloed heeft dit op de keuzes die wij maken? Eén van de waarden in de Gids AV is 'Mensgericht'. Hiermee bedoelen we: het zorgdragen voor de menselijke maat. In de gids staat er dit over:

> ***Waarde: Mensgericht.*** *Eerst de mens, dan de regels. Daarmee bedoelen we dat het er uiteindelijk om gaat dat de mens achter de vraag of opgave wordt geholpen. Voor wie doen we het? En wanneer is diegene werkelijk geholpen? Wat is daarvoor nodig? Om dit goed te kunnen doen redeneren we vanuit de mensen zelf en de situatie waarin zij zich bevinden. We noemen dit ook wel "de menselijke maat hanteren".'*

Mensgericht kan niet betekenen dat we iedereen die om hulp vraagt altijd zullen helpen. Dat gaat uiteraard niet. Wat ons betreft betekent het wel dat we bij het doen van ons werk steeds de mensen voor ogen hebben voor wie het doen. Dat we ons inleven in hun situatie. Of dat we nagaan of de gekozen oplossingsrichting ook echt helpt voor het probleem. Iedere situatie is anders. Dus ook 'de menselijke maat' verschilt. De vraag 'wat is hier de menselijke maat' stimuleert het denken en is daarom een belangrijke stap. Deze vraag kun je jezelf stellen, maar het is ook goed om hier samen met je team of andere betrokkenen over te spreken. De *Gids Ambtelijk Vakmanschap* kan je daarbij van pas komen.

We denken dat het in ons werk draait om het volgende. We richten ons op concrete verbeteringen in het leven van mensen. Daarom werken we bij voorkeur opgavegericht, waarbij je de volgende 4 vragen kunt stellen:

1) We stellen de maatschappelijke vraagstukken centraal in ons werk.
> 'Welke zijn dat?'
2) We vertalen deze naar 'opgaven'.
> 'Hoe zien die er dan uit?'
3) We organiseren ons werk naar wat de opgaven van ons vragen.
> 'Wat hebben we dan te doen?'
4) We werken daarbij over organisatiegrenzen en bestuurslagen heen.
> 'Wie kan ons helpen en waar kunnen wij bij van dienst zijn?'

Zo zijn we gericht op de mens achter de opgave en doen we wat nodig is, wat echt helpt. We passen maatwerk toe als dat nodig is en kan. We noemen dit ook wel: 'werken volgens de bedoeling'.

Wat kun je dan zelf doen, of samen met de collega's?

a. Contact leggen met de mensen voor wie je het doet. Weet over wie het gaat, wat hun situatie is. Ken je de relevante omstandigheden?
b. Je inleven. Stel dat het over jou zou gaan, of over jouw bedrijf. Wat zou je dan willen dat er gebeurt?
c. Vertrouwen op jouw professionele oordeel. Durven dat uit te spreken en ervoor te gaan staan. Heb je bij collega's getoetst of je het goed ziet?
d. Handel naar dat oordeel en blijf kritisch. Slaag je erin om te doen wat 'de bedoeling' is?
e. Blijf contact leggen met de mensen voor wie je het doet. Wat is hun oordeel over ons werk?

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Wat betekenen de principes en de waarden uit de *Gids AV* in je dagelijkse werk?
2. Sluiten de principes en waarden aan op je dagelijkse praktijk?
3. Helpen ze je om vanuit een ander perspectief naar je werk te kijken?
4. Heb je weleens een gesprek met je leidinggevende of team over één van de principes of waarden gevoerd? Een goed idee?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

5. Hoe kun je de waarden en principes onderdeel maken van jullie werk?
6. Hoe kunnen jullie elkaar in dit opzicht versterken?

Toespitsing op één van de principes: 'Werken vanuit de opgave'

VOOR JEZELF

7. Wat is de maatschappelijke opgave waar jij (indirect of direct) aan bijdraagt? Heb je dat scherp? Wordt daar over gesproken in het team? Merk je dat dit een rol speelt in keuzes die jullie maken?
8. Zijn dit relevante vragen of staan ze ver af van je dagelijkse werk? Is het belangrijk voor je werkmotivatie om te werken voor burgers en voor de samenleving? Wat motiveert jou in je werk?
9. Spreek je hier wel eens met collega's over? Denken die er ook zo over of hebben jullie verschillende ideeën?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

10. Aan welke opgave werken jullie? Heeft iedereen daar hetzelfde beeld bij?
11. Hoe kan opgavegericht werken jullie werk of project versterken?
12. Of wordt het juist moeilijker als jullie de werkzaamheden afstemmen op de (maatschappelijke) opgave? Zo ja, welke spanningen of problemen zou dit opleveren? Maak het zo concreet mogelijk:
    a) Formuleer eerst wat een opgavegerichte werkwijze in het dagelijkse werk zou inhouden. Hoe ziet dat er in jullie geval uit? Geef concrete voorbeelden.
    b) Zijn er situaties of voorbeelden waarin dit is geprobeerd maar niet lukte? Wanneer was het lastig en waarom of waardoor?
    c) Voor wie was het lastig en moeilijk? Voor collega's uit het team? Voor collega's uit andere teams? Voor de leiding van de organisatie waar jullie werken?

d) Zijn er geslaagde voorbeelden of projecten waarin de maatschappelijke opgave zichtbaar en duidelijk richting gaf aan keuzes en werkzaamheden?

e) Als je terugkijkt op de gegeven antwoorden, wat blijkt dan goed en niet goed te werken? Welke omstandigheden of situaties waren van invloed? Beantwoord op basis daarvan de vraag: Wat hebben jullie nodig om dit 'opgavegericht werken' onderdeel te kunnen maken van jullie dagelijkse praktijk? Wat zou dit opleveren en wat zou dit 'kosten'?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Goed gesprek over ambtelijk vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)
- Denkstof 'Democratische rechtsstaat: een grondrecht!' (Sandra Palmen)
- Denkstof 'Europese code van goed administratief gedrag'
- Denkstof 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Bouwmateriaal 'Wat is een integere overheid?'
- Werkmateriaal "werken volgens de bedoeling bij het Rijk" (Wouter Hart) Het juiste midden: www.verandertoolkit.nl/ministeries-het-juiste-midden

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Eerste publicatie *Beelden van Goed Werk*, op www.grenzeloossamenwerken.nl
- Essay NSOB *Grenzeloos Samenwerken; Van A naar B via B*, op www.grenzeloossamenwerken.nl en NSOB.nl
- Wil je je alleen of met je team verder verdiepen in het waardengedreven werken, dan staan er op de website van het programma *Grenzeloos Samenwerken* verschillende werkvormen waarmee je aan de slag kunt. Kijk bijvoorbeeld in de 'Toolkit Grenzeloos Samenwerken'.

MACHT EN MOED

- hoofdstuk 2 Historie en toekomst van ambtelijk vakmanschap
- § 5.5 Formele bekrachtiging van ambtelijke autonomie
- § 5.8 Organisaties die integer willen handelen

1) Van Dijk en Van den Oudenhoven werken voor het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken en hebben vanuit die hoedanigheid deze tekst geschreven. In de tekst wordt dit programma verder geïntroduceerd.

BOUWMATERIAAL

KUNST IN AMBTELIJKE PRAKTIJKEN: WERKT DAT?

Bas Volkers

'De kunst is niet om te zien dat je van belang bent,
maar om te zien waar je van belang bent.'
Merlijn Twaalfhoven

De vraag was of ik voor dit *Macht en moed Praktijkboek* een tekst kon schrijven over 'de toepasbaarheid of functie of meerwaarde van kunst voor het onderzoek naar, en het bespreekbaar of invoelbaar maken van, ethiek in onze ambtelijke werkprocessen'. Ik ben ambtenaar en kunstenaar: de vraag past me dus wel, al vroeg ik me af hoe het antwoord vorm moest krijgen.

Jarenlang deed ik natuurprojecten en maakte ik natuurbeleid bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het heeft me geleerd wat nodig is om maatschappelijke veranderingen vanuit het Rijk te ondersteunen, en wat nodig is om politieke opdrachten in de leefpraktijk van boeren, burgers en (natuur)beheerders werkbaar te krijgen. Tijden veranderen, de overheid verandert mee. Ik maakte de overstap naar het team van *Dialoog & Ethiek* om nu eens niet te beginnen bij de natuur, maar bij de transitie die de overheid en wij als ambtenaren zelf moeten doormaken.

In het team werken we als ervaren *allround* ambtenaren aan dialoog- en ethiek-projecten, waarbij 'kunst' één van mijn aandachtsvelden is. Als kunstenaar zing ik klassiek repertoire, soms als solist, vaker in een groot concertkoor of met mijn eigen zangkwartet. Voor het eerst in mijn carrière komen beide ambachten of vakkundigheden nu volledig samen. Dat is een sterk vertrekpunt om de vraag 'over kunst' voor dit boek te beantwoorden. Maar zoals het kunstenaars betaamt: zekerheid over het resultaat heb ik niet.

Dit zijn mijn voorlopige antwoorden. Eerst ga ik in op *(A) 'In de dialoog: De toegevoegde waarde van kunst en de kunstenaar'*. Veel van het ambtelijke werk vindt plaats door middel van gesprekken. Wat kan 'kunst' daaraan toevoegen? Daarna schets ik wat 'kunstenaars' doen en hoe hun manier van werken ambtenaren kan

helpen om de inzichten uit een gesprek door te vertalen naar handelingen in de praktijk: *(B) Na de dialoog: Praktijkconsequenties, leren van de kunstenaar.* Tenslotte verken ik voorzichtig *(C) Naast de dialoog: Het repertoire van de kunstenaar* op grond van mijn eigen ervaring als uitvoerend kunstenaar, maar vooral naar aanleiding van een uitgebreid praktijkonderzoek dat we als team in 2022 hebben uitgevoerd. Terwijl de boer 'niet eet wat hij niet kent', zegt de kunstenaar: *the proof is in the eating*.

A. In de dialoog
De toegevoegde waarde van kunst en de kunstenaar

Mensen zijn pratende wezens. Gesproken en geschreven taal zit overal, zeker als het om ambtenarenwerk gaat. Vaak is 'ongeveer' zeggen wat we bedoelen, genoeg om elkaar te begrijpen. Maar in een goed gesprek of dialoog proberen we zo precies mogelijk onder woorden te brengen wat er aan de orde is. We zoeken naar zinnen om te zeggen wat er op het spel staat, waar we van dromen en waar we bang voor zijn. En door dat alles zo precies mogelijk onder woorden te brengen, proberen we te begrijpen. We willen snappen wat ons overkomt, bezighoudt en dwarszit.

Maar ondanks al die woorden, zinnen en betogen, zien we en weten we dat er veel ongezegd blijft. Er zijn vaak zaken aan de orde die nou net *niet* onder woorden worden gebracht. Dat kan zijn omdat ze zich door een grote gevoeligheid moeilijk laten uitspreken. Of omdat gespreksgenoten wel vermoeden dat iets onder de oppervlakte blijft, maar er (nog) niet de vinger op kunnen leggen; dan ontbreken de woorden daarvoor. Kunst, of een kunstenaar, kan dan helpen om precies dat ongezegde-maar-aanwezige alsnog zichtbaar en beleefbaar te maken - waarmee de dialoog of het onderzoek verder komt en het gesprek of verkenning nieuwe diepgang verwerft.

Als we preciezer kijken naar de inzet van het kunstzinnige repertoire in gesprekken en werkprocessen, herkennen we misschien de volgende drie effecten.

Kunst levert een 'taalprikkel'

Kunst is een middel van communicatie, ze brengt een boodschap over. Maar door het gebruik van een andere taal (die van beeld, beweging, muziek) of een ander gebruik van taal (poëzie, romanverhalen, theaterteksten) voegen kunst en de kunstenaar een communicatielaag toe aan de discursieve en talige dialoog. Het is de beweging van uitleg naar duiding, van feiten naar betekenis, van mening naar waardering. Kunst kan datgene wat besproken wordt invoelbaar maken of in een ander licht zetten. Door de bijdrage van de kunstenaar gaat abstracte materie meer leven en kunnen we het hebben over hoe we over en weer 'naar dingen kijken'. We interpreteren samen, geven betekenis aan wat we zien of ervaren.

Kunst geeft toegang tot het onbekende

Eén van de krachten van kunst is dat ze niet eenduidig is. Kunst wil ruimte maken en ruimte houden voor meer dan één uitleg. Dat is een stille afspraak in onze cultuur. We verwachten niet dat een kunstobject of een theatervoorstelling precies en informatief is. Het is juist de bedoeling dat kijker of ontvanger of participant er een eigen draai aan geeft.

Overheidsvoorlichting wil dat nu juist niet. Burgers verwachten dat een brief of website glashelder is en duidelijk maakt waar ze aan toe zijn.Maar politieke communicatie eet van twee walletjes: soms wil ze duidelijk en precies zijn, soms wil ze juist vaag en ambivalent zijn. Omdat de zaken dan door elkaar lopen en dus ook niet helder is of een politicus duidelijk wil zijn of express vaag blijft om niet 'gepakt' te kunnen worden op de eigen woorden, zijn burgers vaak ontevreden over politieke taal.

Kunstenaarstaal ontsnapt aan deze dubbele tong doordat we (kunnen) weten dat kunst juist vraagt om een eigen interpretatie van de ontvanger. Kunst levert geen eenduidige antwoorden op kwesties en leert ons dáárdoor óm te gaan met onzekerheid en complexiteit, met het gegeven dat iedere vraag en ieder (complex) probleem vanuit meerdere perspectieven bekeken kan worden. Door zijn meerduidigheid opent kunst die nieuwe perspectieven. Door de sensitiviteit en de taal van de kunstenaar wordt het ongezegde naar boven gehaald. En dan is het ook voor iedereen duidelijk: doe er mee wat je wilt.

Kunst leidt tot bezinning en reflectie

Vanwege de andere taal die ons diep kan raken, en door de toegang tot het onbekende dat ons verrast of verwart, kan kunst ons verleiden tot bezinning en reflectie. Of, zoals componist Merlijn Twaalfhoven zegt op grond van zijn ervaringen in maatschappelijke en politieke projecten: 'Met een kunstenaarsmindset kun je je gevoelens leiden naar het onbekende, en een weg vinden door een verhaal dat nog geen woorden heeft.' Zijn boek *Het is aan ons* verhaalt van zijn indrukwekkende internationale ervaringen.

In sommige gevallen kan kunst zelfs aanleiding geven tot een dwingende, disruptieve opdracht - áls we de kunstenaar in positie brengen om ons handelen direct te 'sturen'. Want de onmiddellijkheid van een interventie (vraag, lied, brief, beweging, beeld op een onverwacht moment) opent een nieuwe onderzoeksruimte. Kunst verandert de kwaliteit van de ruimte. Dat is goed voor diepte, verassing en verwarring, en voor bezinning of zelfs disruptief handelen.

De inzet van kunst of van het repertoire van de kunstenaar kan ook contra-productief werken en een tegenbeweging starten die juist *niet* gewenst wordt. Wie uit is op verrassing en disruptie zal een tegenbeweging op voorhand niet bezwaarlijk vinden, maar wie ruimte wil voor beelden, verlangens en inspiratie om vooruit te komen,

zit dáár niet op te wachten. De les is daarom dat het werk van de kunstenaar niet 'zomaar' ongebreideld en ondoordacht ingezet moet worden. En ook niet omdat het wel 'leuk' en 'afwisselend' is voor het programma of de sessie die wordt voorbereid.

Kunst heeft, zoals elk ambacht, een heldere context nodig. Kunst moet in werkverband betekenisvol zijn, zonder functioneel te hoeven worden. Hoe onvoorspelbaar de effecten of gevolgen ook kunnen zijn, kunst moet van waarde zijn of worden gemaakt in het licht van de bedoeling van bijvoorbeeld een dialoog, een samenwerksessie of een onderzoek naar strategie en visie, nieuw beleid en interactie met de rest van de wereld. Het verschil tussen 'functioneel' of 'nuttig' enerzijds, en 'betekenisvol' of 'waardevol' anderzijds, is in ons ambtelijk werk van groot belang. Kunst en kunstenaarstechnieken maken ons voor dat verschil extra gevoelig.

B. Na de dialoog
Praktijkconsequenties, leren van de kunstenaar

Een dialoog over een ethische kwestie eindigt over het algemeen met constateren wat je te doen staat. Dat constateren is één. Maar wat komt er bij kijken om dat ook in praktijk te brengen? Immers, wat je te doen staat is meestal iets anders dan doen wat je al deed, en vaak ook iets anders dan meegaan in wat als normaal wordt gezien. Je omgeving is op je nieuwe voornemen niet ingericht en zal niet vanzelfsprekend 'nieuw' gedrag faciliteren. Ook voor jezelf geldt, dat iets anders doen dan wat je deed niet van het ene op het andere moment lukt. Dat vraagt oefening met het vormgeven aan je eigen ethische praktijk. Het gaat om handelen. In de kunst heet dat: makerschap.

Makerschap, maakruimte, ontwerpopgave

Makerschap is het vermogen om vorm te geven aan je eigen praktijk. In staat zijn en in staat gesteld worden om – binnen de context waarin je je bevindt – op jouw manier je werk te doen. Je opent je eigen 'maakruimte' en 'ontwerpt' je manier van werken. Je trekt de regie naar je toe.

Makerschap kent verschillende aspecten:

- Kwetsbaarheid (persoonlijke verbinding met wat je maakt)
- Waardenonderzoek (je kompas afstellen)
- Eigenaarschap (relatie tussen jouw werk en het vraagstuk)
- Gereedschap, materiaal (datgene waarmee je je praktijk concreet vorm geeft)
- Vertrouwen (in jezelf, tussen jou en anderen)
- Autonomie
- Positie kennen tov politiek en maatschappij
- Voelen en zijn tov denken en doen

Om makerschap te kunnen ontwikkelen en laten zien, is ruimte nodig.
Kunstenaars noemen dat: maakruimte.

- Ruimte in jezelf om ermee te beginnen. Met kleine stapjes. Doen, ervaren, reflecteren, weer doen. Je eigen werkhouding dus.
- Ruimte in de organisatie. Veiligheid in de organisatie om het andere, het spannende, het 'onveilige', te kunnen doen en ervaren.
- Ruimte om anderen te ontmoeten die met dezelfde soort kwesties bezig zijn en 'er samen iets van te maken'.

Het maken van ruimte is per definitie een ontwerpopgave. Ook als die ruimte in overdrachtelijke zin bedoeld wordt. Bijvoorbeeld het bedenken van een proces, ruimte of manier om 'iets' te laten gebeuren.

- Ontwerpen kan zijn: het fysiek en kunstzinnig *vormgeven* van iets.
- Het is ook het creëren van een *context* voor nieuwe mogelijkheden.
- Je geeft jezelf de ruimte om de '*meerzinnigheid*' van de kunstenaarsblik toe te laten.

Met dit **makerschap** - om **ruimte te maken** en **ontwerp** mogelijk te maken - zitten we al in het handelingsrepertoire van de kunstenaar. Wat doen creatieve makers, ontwerpers en kunstenaars? Hoe ziet hun handelen eruit? Welke middelen zetten zij in? In de volgende paragraaf zullen we zien dat dit gek genoeg op het eerste gezicht lijkt op wat ambtenaren doen, maar bij nadere beschouwing toch iets anders is.

C. Naast de dialoog
Het repertoire van de kunstenaar

Het repertoire van de kunstenaar, zoals dat door Tabo Goudswaard en Jetske van Oosten wordt beschreven in hun boek *Maakkracht*, wijkt op het eerste gezicht niet veel af van dat van de ambtenaar. Ook een kunstenaar kan agenderen, onderzoeken, alternatieven voorstellen, voorstellen testen en veranderingen verankeren.

Er is evenwel toch een wezenlijke verschil: dat zit in *de manier waarop* de kunstenaar te werk gaat. Dat gaat altijd gepaard met een concrete handeling, een interventie die een reactie of resultaat teweeg brengt. En die reactie of dat resultaat levert de kunstenaar informatie op waarmee hij de volgende stap kan zetten, of een nieuw project kan starten. Hier kunnen we als ambtenaren van leren. Onthoud het beeld: 'actie en reactie' als manier om te leren hoe het vervolg eruit kan zien. Het begint bij actie, niet bij verzinnen, opschrijven of bespreken.

SER-voorzitter Kim Putters:

'Ik ben sinds mijn aantreden met iedereen aan het praten, met ministers, met maatschappelijke organisaties, en ik zie overal de erkenning dat we met het huidige model, gericht op economische groei en gevestigde belangen, de problemen niet gaan oplossen. Wat ik tegelijkertijd voel, is handelingsverlegenheid en onzekerheid: kúnnen wij het wel?'
(...)
'Dit tijdsgewricht vraagt niet om nog meer polarisatie. Ik wil laten zien dat samenwerken en zoeken naar draagvlak loont. Mijn strategie is het voeren van de dialoog.'
(...)
'Ik wil de wereld van kunst, cultuur en design thinking *betrekken bij de grote transities. We moeten onze werkwijze veranderen.'*[1]

Dialoogestafette

Om te doen wat ons te doen staat, is moed nodig: het repertoire en de ervaring van de kunstenaar bieden daarvoor inspiratie. Dat leer ik niet alleen van mijn eigen uitvoerend kunstenaarschap (als beroepszanger) maar ook van een onderzoek met kunstenaars en ambtenaren samen, waarvoor ik zelf met mijn collega's in 2022 'de maakruimte' creëerde. Hieronder enkele bevindingen uit dat onderzoek, gericht op de vraag in hoeverre het repertoire van de kunstenaar ons ambtelijk werk kan ondersteunen bij de transitie waar de overheid voor staat.

Dat onderzoek initieerden we met het team van *Dialoog & Ethiek* tijdens een tweedaagse bijeenkomst in het kader van wat we noemden: de *dialoogestafette*. De parodie van Arjen Lubach (op 13 februari 2023) op onze estafette was smakelijke televisie. In de echte praktijk was de 'estafette' geen hardloopwedstrijd á la Lubach maar een serie onderzoekende bijeenkomsten.

Wat we deden was dit:

- in vier maanden belegden we vier themasessies van elk 30 uur
- met steeds tussen de veertig en vijftig deelnemers, uit de rijksdienst en externe professionals
- die we telkens een week later in aparte online-reflectiebijeenkomsten bijeenbrachten om met enige afstand te evalueren, te leren en samen te ontdekken hoe de aanpak van *Dialoog & Ethiek* de komende jaren eruit zou moeten zien, en wat we beter niet konden doen.

We onderzochten met wisselende groepen van rijkscollega's en experts

a) wat de aard van onze opdracht 'eigenlijk' is ('met dialoog en ethiek het ethisch vermogen van rijksambtenaren vergroten'); en

b) welke manieren van werken nodig kunnen zijn om niet alleen de persoonlijke processen van transformatie te ondersteunen, maar om ook een positieve bijdrage te leveren aan de organisatorische en systemische transformatie die de rijksdienst zal (gaan en blijven) doormaken.

Het programma voor de dialoogestafette ontwikkelden we deels in samenspraak met kunstenaars en kernleden van de *Sociaal Creatieve Raad,* onder wie Tabo Goudswaard en Jetske van Oosten. Dit is een raad 'van vijftig vertegenwoordigers van diverse maatschappelijke netwerken die hun krachten bundelen om samen met kunstenaars en ontwerpers onze toekomstige samenleving vorm te geven', staat op de website. In de 'beginselverklaring' van deze in 2020 gestarte netwerkorganisatie, staat:

> *'Kunstenaars, ontwerpers en creatieve makers zijn gewend om te werken vanuit niet-weten en twijfel. Zij kennen het moeizame proces van falen en opnieuw beginnen, wegschuren en bijstellen tot er iets tot stand is gekomen wat eerst onbestaanbaar leek. Voor hen is het gangbare praktijk om het onmogelijke te denken. Vanuit hun autonome mentaliteit en specifieke vaardigheden kunnen zij helpen om een nieuwe richting te geven aan de talrijke maatschappelijke vraagstukken die in onze tijd op dood spoor zijn geraakt.'*

Tijdens onze dialoogestefatte onderzochten we in vier themasessies verschillende aanpakken en manieren van werken rondom 'ethiek', 'verandering', 'narrativiteit' en 'kunst'. We maakten voortdurend gebruik van dialoog-, verbeeldings- en visualisatie-technieken. De themasessie 'kunst' eindigde met een carroussel-methodiek waarbij alle deelnemers in groepen doorbouwden op inzichten uit eerdere ronden.
Zo oogstten we wat we in de 24 uur daarvoor samen hadden ontdekt. Dat leidde concreet tot de volgende inzichten over 'het repertoire van de kunstenaar':

- **Ontregelen is functioneel**. Durf te ontregelen. Beweeg niet alleen richting de consensus, maar voel ook het ongemak met elkaar. Geef het ontregelende perspectief ruimte. Ontregelen geeft aanleiding tot reflectie.
- **Het mag ook mis gaan.** Als je nieuwe dingen gaat doen, kan dat mis gaan. Daar leer je van. Er ging van alles mis, tijdens onze dialoogestafette. Niet alles was effectief of functioneel. Dat mag. Wie doet alles altijd in één keer goed?
- **Omarm het onbekende,** ongefaciliteerde. We weten niet wat er gebeurt als we de kunstenaar (of de maker) in de ambtenaar 'aanzetten'. Dat kan wel eens heel erg mis gaan (dat mag), het kan ook juist nieuwe oplossingen, perspectieven en handelingsopties opleveren (ja graag). Wie weet wat er kan ontstaan. Het niet weten wat er kan gebeuren, kunnen we waarderen als (verander)kracht.

- **Toegepaste autonomie**. Kunstenaars hebben een vorm van *streetwise*-heid; ze hebben de ervaring van omgaan met de rauwheid van het bewegen in de buitenwereld en de ongefaciliteerde omgeving. Dat vergt vooral: bewust varen op je eigen kompas en bezig zijn met wat je zelf nodig vindt om te doen. Dat kan gelden voor de eenling, en evengoed voor een groep - zoals bijvoorbeeld theatermakers tonen. We noemen dit: *toegepaste autonomie*.

Waarom ook alweer

Er is geen wetenschappelijke redering of een uitrekenbaar bewijs voor de meerwaarde die kunst en het kunstenaarsrepertoire kunnen hebben voor onze ambtelijke praktijken. Maar wie er mee gaat werken, leert zien waar het verschil wordt gemaakt. Leert vertrouwen op de meerwaarde. Leert omgaan met tegenslag. En zal ook manieren vinden die passend zijn in het eigen werk. Passend bij de taak, bij de eigen stijl en bij de context waarin een nieuwe blik of manier van doen nodig is om andere wegen te openen en onverwachte perspectieven te bieden. Merlijn Twaalfhoven schreef er een inspirerend boek over. Hij zegt wat ik bedoel:

> *'Als we de kunstenaarsmindset ook buiten de gebruikelijke kunstkaders de ruimte geven, kunnen we met andere ogen kijken naar de veranderingen van vandaag de dag. Dat is nodig op plekken waar de koers bepaald wordt: in de politiek, het bedrijfsleven, nationaal en internationaal, maar ook in jouw buurt, dorp of wijk.'*
>
> *'We kunnen nieuwe, scherpe vragen formuleren en warme contacten leggen tussen mensen, ideeën en inzichten uit verschillende werelden. Samen vinden we onverwachte oplossingen en maken we inspirerende verhalen over het hier-en-nu.'*
>
> *'Zo openen we ons vastgeroeste mechaniek, doorbreken we de benauwde kaders, grenzen en systemen die onze samenleving ervan weerhouden tot bloei te komen.'*[2]

Zijn boek *Het is aan ons* heeft als ondertitel *Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden.* Dat begint zo langzamerhand wel duidelijk te worden. Ik begin te denken dat ik antwoorden krijg op de vraag waarmee dit stuk begon. Het openingscitaat van Merlijn Twaalfhoven stond daar niet voor niks: 'dat' kunstenaars een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, staat wel vast, maar inmiddels begint me te dagen 'hoe' en 'waar'. Die kunst krijgt ik graag samen met collega's verder onder de knie.

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Heb jij wel eens gezocht naar de kunstenaar in jezelf? Wat doet die? Wanneer is die actief? Wat brengt die je?
2. Als je een presentatie verzorgt, zijn beelden van kunstenaars aantrekkelijk als visualisatie. Zou je het een keer aandurven een gedicht te gebruiken en hardop voor te dragen? De kans is groot dat je hiermee 'andere' taal aanwakkert bij de luisteraars en daarna een ander, meestal vrijer gesprek krijgt. Je kunt overwegen de tekst van Freek de Jonge te gebruiken *Als het toeval met de deuren slaat*, waarmee dit praktijkboek opent. Of het lied *Your ancestor* van Nynke Laverman af te spelen of een passage voor te dragen uit de *lyrics* waarmee dit praktijkboek afsluit.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Agendeer op het werkoverleg het onderwerp: kunst en kunstenaarschap. En vraag wie van kunst houdt, aan kunst 'doet'. Nodig elkaar uit daar meer over te vertellen en aan elkaar te laten zien.
4. Maak een afspraak van bijvoorbeeld een uur met collega's die in 'kunst en kunstenaarschap' zijn geïnteresseerd. Spreek af dat iedereen een inspirerende kunstuiting meeneemt en dit artikel van Bas Volkers vooraf leest.
   a) Open het gesprek met het presenteren en toelichten van de meegebrachte kunst aan elkaar.
   b) Bespreek welke aspecten jullie aanspreken uit het artikel. En associeer naar activiteiten in jullie dagelijkse werk. Zijn er verbanden? Parallellen? Contrasten?
   c) Sluit af met de vraag: Geeft dit gesprek aanleiding meer met kunst en kunstenaars te doen in de projecten en werkprocessen? Waarom wel of niet? Zo ja: Hoe zou dat eventueel kunnen? Wie kan dit initiëren of voorstellen?
5. Spreek af dat je met enkele collega's op zoek gaat naar (andere) collega's die (ook of wel) actief zijn als kunstenaar. Breng ze samen, serveer een lunch, en laat je door elkaar inspireren. Misschien groeit er een netwerk dat, net als de Sociaal Creatieve Raad, bestaat uit creatieve mensen die

   'vanuit hun autonome mentaliteit en specifieke vaardigheden kunnen helpen om een nieuwe richting te geven aan de talrijke maatschappelijke vraagstukken die in onze tijd op dood spoor zijn geraakt.'

LEES EN GEBRUIK OOK

- Kan één van de verhalen van Toon Tellegen je inspireren?
- Bouwmateriaal '*Macht en moed* in tien adviezen' (Advies 5)
- Denkstof 'Hamlet: kloof tussen denken en doen' (Gijs Scholten van Aschat)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- www.sociaalcreatieveraad.nl
- Tabo Goudswaard, Jetske van Oosten - *Maakkracht. Een nieuwe benadering voor complexe vraagstukken.* Amsterdam: Business Contact. (2022)
- Merlijn Twaalfhoven - *Het is aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden.* Amsterdam: Atlas Contact (2020)
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk.* Leusden: ISVW Uitgevers (2022), met name de hierin opgenomen praktijk-wijzers *84. Schouwspel 47. Beschouwburg, een publieke dialoog*

MACHT EN MOED

- pagina's 102-104 Kunst als 'tegenmacht'
- pagina 184 Mijn oproep aan politiek en professionals
- § 5.3 Vakwerk door de ogen van Richard Sennett

1) Interview in de Volkskrant van 12 januari 2023: 'De plekken waar de traditionele macht wordt uitgeoefend zijn aan verandering toe'.

2) In: Merlijn Twaalfhoven - Het is aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden. Amsterdam: Atlas Contact (2020)

BOUWMATERIAAL

TIEN GOUDEN KENMERKEN VAN AMBTELIJKE ORGANISATIES, ALDUS 'T HART

Professor Paul 't Hart is de laatste decennia een belangrijke stem in het publieke debat over ambtelijk vakmanschap en de eisen die worden gesteld aan ambtelijke organisaties. In een invloedrijk essay uit 2010 (*Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*) somt 't Hart de 'tien gouden kenmerken' op van de ambtelijke organisatie van de toekomst.

De kracht van zijn beknopte overzicht ligt in het verbinden of combineren van de actualiteit (dit is nu gaande) met een beeld van de toekomst (hier zal het in toenemende mate om draaien). De tien kenmerken zijn dus zowel herkenbaar (we zien het al gebeuren) als uitdagend (maar zover zijn we nog niet).

De tien punten zijn goed te gebruiken voor een cultuur- of organisatie-analyse op het niveau van een (grote) afdeling, directie, dienstonderdeel of uitvoeringsorganisatie. Voldoet de eigen organisatie aan deze tien gouden kenmerken, ligt de organisatie-ontwikkeling op koers, welke onderdelen verdienen meer aandacht?
De tien punten kunnen ook aanleiding geven om richting opdrachtgevers, bestuur of samenwerkingspartners, een steviger tegengeluid te laten horen, bijvoorbeeld omdat zij precies de andere kant op bewegen dan op grond van dit overzicht wenselijk zou zijn. Hoe dan ook vormen de tien gouden kenmerken een krachtige 'vakkundige' of 'morele' spiegel voor het eigen functioneren.

1. Waardengedreven

De organisatie articuleert waar zij voor staat en verwerft steun voor haar waardepropositie.

2. Procesbewust / resultaatgericht

De organisatie weet te voldoen aan enerzijds rechtsstatelijke procesnormen en integriteitsbeginselen en weet anderzijds resultaten te boeken in haar werk aan de maatschappelijke opgaven.

3. Kostenbewust
De organisatie beheerst en controleert de uitgaven in het besef dat zij werkt met publiek geld.

4. Zelfbewust dienend
De organisatie bedient haar cliënten maar is zich ook bewust van haar eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van openbaar bestuur en de borging van publieke belangen.

5. Tijdgevoelig
De organisatie handelt *real time* waar nodig maar ook voorbij de alledaagse ritmiek: zij weet gebruik te maken van tijdramen.

6. Slim
De organisatie heeft haar kennismanagement op orde.

7. Lerend
Juist als de organisatie onder extreme (verantwoordings)druk staat blijft het management zorgen voor veiligheid om te kunnen leren van fouten.

8. Plat
De operationele structuur biedt ruimte aan de professional die mag handelen op grond van de eigen expertise.

9. Poreus
De organisatie is doorlatend, transparant, maakt geen hard onderscheid tussen 'binnen' en 'buiten' en is een gewilde, betrouwbare partner.

10. Bulk & maatwerk
De organisatie weet wanneer bulkwerk of maatwerk nodig is, weet de werkprocessen daar op af te stemmen en het management verantwoordt zich jaarlijks publiekelijk over de geleverde prestaties.

'Menselijke maat'
Inmiddels is 'maatwerk' in het Haagse jargon ingeruild voor 'de menselijke maat', naar aanleiding van het werk van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties van de Tweede Kamer, die in januari 2021 rapporteerde. Maatwerk per 'doelgroep' kan mogelijk zijn, maar voor individueel maatwerk is nauwelijks ruimte. Maatwerk kan ook strijdig zijn met de rechtsbeginselen, die verlangen dat mensen in vergelijkbare situaties

vergelijkbaar worden behandeld. Door inmiddels te spreken van 'menselijke maat' is de opdracht realistischer geworden, omdat ermee wordt bedoeld dat burgers zich als mensen weten gezien en als mensen worden behandeld. En dus niet als nummers.

Dit is een belangrijke notie, omdat onze toeslagen- en belastingsystemen, uitkerings- en subsidiesystemen naar de aard van de zaak (automatisering) wel (moeten) werken op basis van 'nummers' maar ingebed moeten zijn in een meer 'menselijk' contact. Websites moeten begrijpelijk zijn, de overheid moet telefonisch bereikbaar zijn, kantoren moeten open staan voor afspraken, klachtenprocedures moeten eenvoudig en goed toegankelijk zijn, enzovoorts. Dat zijn de lessen die onder meer uit de toeslagenaffaire zijn getrokken. In feite is deze beweging een manier om tegemoet te komen aan twee andere 'eisen' die door 't Hart al waren opgetekend: 'waardengedreven' en 'zelfbewust dienend'. Het laat eens te meer zien, dat onder invloed van nieuwe problemen en actuele ontwikkelingen, ook de eisen waaraan overheidsorganisaties moeten voldoen, voortdurend worden bijgesteld en aangescherpt.

BRONTEKST

- Paul 't Hart - *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* Den Haag: NSBO (2014).

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Weet jij waar jij als professional voor staat (of in morele of ethische zin voor wilt staan)?
2. Ken jij de rechtsstatelijke eisen die aan jouw werk worden gesteld?
3. Welke consequentie heeft 'werken met publiek geld' voor de beslissingen die je neemt binnen jouw werk en verantwoordelijkheid?
4. Aan welke 'publieke belangen' raakt jouw werk direct en indirect, en lukt het om daar positief aan bij te dragen?
5. Ben jij geoefend in een goede beheersing van de tijd (planningen, productie-afspraken, werkdruk, deadlines, afspraken nakomen) en varieer je in korte termijn-acties en lange termijn-activiteiten?
6. Op welke manier houd jij jouw vakkennis op orde: maak of krijg je voldoende ruimte voor kennisontwikkeling en vaktrainingen?
7. Mag je fouten maken (van jezelf, van je collega's, van je leidinggevende) om van te leren, of wordt een misser onmiddellijk afgestraft, zodat je steeds minder durft?

8. Krijg jij de ruimte om op grond van je eigen deskundigheid te opereren: ervaar je een platte 'democratische' cultuur of vooral een hiërarchische 'opdrachten'-cultuur? Of een mix?
9. Wordt het je gemakkelijk gemaakt samen te werken met mensen buiten het eigen team en de eigen organisatie en kun je open vertellen over de manier waarop jullie werken?
10. Lukt het om goed te kiezen wanneer je op routine werkzaamheden moet afhandelen of wanneer je even een pas op de plaats moet maken om in een bepaald geval 'maatwerk' te leveren?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

11. **Werkvorm 1:** Is er een collega met wie je samen bovenstaande 10 vragen kunt doorlopen en beantwoorden? Hebben jullie dezelfde ervaringen en maken jullie dezelfde inschattingen? Geeft dit aanleiding hierover te spreken met alle collega's en er bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg bij stil te staan? Bedenk wat een goede vorm kan zijn om het onderwerp te introduceren en op welke manier er over gesproken kan worden. Mogelijk is werkvorm 2 geschikt om voor te stellen.
12. **Werkvorm 2**: Verdeel het team in 10 duo's of kleine groepen, geef elke groep één van de 10 punten en doe de volgende oefening per groep:

RONDE 1

a. Iedereen noteert voor zichzelf welk trefwoord in het betreffende punt de kern is, en schrijft daar een eigen definitie of omschrijving bij

b. Noteer 3 voorbeelden van activiteiten, werkzaamheden, besluiten of afdelingsplannen die passen bij dit betreffende onderwerp

c. Kijk naar de voorbeelden en beoordeel of jullie team / afdeling / directie 'voldoet' aan de eis die Paul 't Hart heeft geformuleerd: noteer je oordeel en schrijf er 1 of 2 argumenten bij.

RONDE 2

d. Nadat iedereen a, b en c heeft uitgevoerd, leest iedereen in het kleine groepje hardop voor wat hij of zij bij c) heeft genoteerd.

e. Bespreek wat er is voorgelezen, luister goed naar elkaar, stel verhelderende vragen, ga niet in discussie.

f. Probeer als groep een 'oordeel' te formuleren over het betreffende 'gouden kenmerk', door een rapportcijfer te geven en dit cijfer in te kleuren met 2 of 3 opmerkingen die recht doen aan (de nuances of verschillen die zichtbaar werden in) het gezamenlijke gesprek.

RONDE 3

g. Plenair: elke groep leest de tekst voor die bij f) is gemaakt.

h. Bespreek in tweetallen wat er met dit totaaloverzicht van 10 'oordelen' zou moeten worden gedaan, formuleer een concreet advies en onderbouw dat met miniaal twee argumenten die voortkomen uit de voorleesronde bij f)

i. Maak van de tweetallen viertallen en wissel de twee adviezen van h) uit. En formuleer nu één concrete actie die 'hoe dan ook' hierna uitgevoerd zou moeten worden om recht te doen aan het inzicht dat jullie in dit viertal delen.

j. Verzamel alle acties op 1 of 2 flip-overs of sheets, deel die met elkaar; biedt zonodig ook ruimte om andere opmerkingen of inzichten te noteren.

RONDE 4

k. Slotgesprek: spreek af hoeveel tijd er is om dit slotgesprek te voeren en wie het leidt, en bespreek dan wat er in deze oefening 1) is ontdekt, 2) welke inzichten zijn geboren en 3) wat 'ons nu te doen staat'. Eindig zo mogelijk met één of twee concrete vervolgafspraken, bijvoorbeeld wanneer hierover wordt doorgesproken of wanneer de acties zullen worden opgepakt.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt'
- Bouwmateriaal 'Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak'
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Paul 't Hart - *Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.* Den Haag: NSBO (2014).
- Thijs Jansen en Gabriël van den Brink - *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2016).
- Thijs Jansen e.a. - *Het recht op ambtelijk vakmanschap.* Culemborg: Stichting Beroepseer (2022).
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk. Leusden: ISVW Uitgevers (2022)*, met name de hierin opgenomen praktijkwijzer *44. Van een gesloten naar een ontsloten organisatiecultuur*

MACHT EN MOED

- pagina's 100-120 Reflectie
- § 2.2 Nieuwe turbulenties en 'ambtelijk vakmanschap 3.0'
- § 4.6 Politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid

BOUWMATERIAAL

EUROPESE CODE VAN GOED ADMINISTRATIEF GEDRAG

In het onderzoek *'Morele vragen van rijksambtenaren'* dat I&O Research in 2022 uitvoerde in opdracht van het programma *Dialoog & Ethiek*, zijn de ervaringen van de respondenten verbonden aan de vijf ethische standaarden uit de *Europese Code van Goed Administratief Gedrag* (door de Europese Commissie vastgesteld op 13 september 2000). Dat hebben de onderzoekers gedaan om de resultaten van het onderzoek 'conceptueel te duiden' en tot aanbevelingen te komen. In hun rapportage werd hier in hoofdstuk 4 aandacht aan besteed.

'Deze code schrijft voor hoe ambtenaren van instellingen, organen, bureaus en agentschappen van de Europese Unie (de EU-instellingen) zich ethisch zouden moeten gedragen binnen hun functie', aldus de rapportage van I&O. 'De Code wordt echter ook vaak als gids gebruikt, in zijn geheel overgenomen en/of uitgebreid door afzonderlijke lidstaten van de Europese Unie. Om deze reden achten wij de code ook relevant voor Nederlandse rijksambtenaren. We leggen hieronder uit hoe de vijf ethische standaarden Dienen, Integriteit, Objectiviteit, Respect en Transparantie worden geïnterpreteerd binnen de code. (...)'

We moeten dit lezen als een 'conceptuele duiding' van deze *European Code of Good Administrative Behaviour.*

'Dienen van de Nederlandse staat en haar burgers

Ambtenaren moeten zich ervan bewust zijn dat de instellingen van de overheid bestaan om de belangen van de overheid en haar burgers te dienen in het verwezenlijken van de doelstellingen van opgestelde wetten. Zij behoren enkel aanbevelingen te doen en beslissingen te nemen die deze belangen dienen. Ambtenaren moeten zich naar best vermogen van hun taken kwijten en moeten ernaar streven om te allen tijde te voldoen aan de hoogst mogelijke beroepsnormen. Zij moeten daarbij rekening houden met hun positie van openbaar vertrouwen en moeten het goede voorbeeld geven aan anderen.

Integriteit

Ambtenaren moeten zich laten leiden door een gevoel voor fatsoen en zich te allen tijde gedragen op een manier die de strengste toets der kritiek kan doorstaan. Aan deze verplichting wordt niet

volledig voldaan door zich slechts aan de wet te houden. Ambtenaren mogen geen enkele financiële of andere verplichting aangaan die hen zou kunnen beïnvloeden in de uitoefening van hun functie, met inbegrip van het in ontvangst nemen van geschenken. Ze dienen eventuele particuliere belangen met betrekking tot hun functie meteen te melden. Ambtenaren moeten stappen ondernemen om belangenconflicten en de schijn van dergelijke conflicten te voorkomen. Zij dienen snel op te treden om conflicten die ontstaan meteen op te lossen. Deze verplichting blijft van kracht na beëindiging van hun functie.

Objectiviteit

Ambtenaren moeten onpartijdig en onbevooroordeeld zijn, zich laten leiden door bewijs en bereid zijn om naar verschillende standpunten te luisteren. Ze moeten bereid zijn om fouten te erkennen en te corrigeren. Bij procedures waarin vergelijkende beoordelingen worden gemaakt, moeten ambtenaren hun aanbevelingen en beslissingen nemen gebaseerd op verdienste en andere factoren die duidelijk in de wet zijn omschreven. Ambtenaren mogen niet discrimineren of toestaan dat hun professioneel gedrag wordt beïnvloed door het feit dat ze een bepaalde persoon graag mogen of niet mogen.

Respect voor anderen

Ambtenaren dienen elkaar en burgers met respect te behandelen. Ze moeten beleefd, behulpzaam, tijdig en coöperatief zijn. Ze moeten zich oprecht inzetten om te begrijpen wat anderen bedoelen en moeten zich duidelijk uitdrukken, in gewone taal.

Transparantie

Ambtenaren dienen bereid te zijn om hun activiteiten uit te leggen en redenen te geven voor hun optreden. Ze moeten degelijke dossiers bijhouden en publiek toezicht op hun gedrag verwelkomen, ook wat de naleving van deze beginselen voor de openbare dienst betreft.'

Uit de I&O-rapportage komt het beeld naar boven dat 'dienen van de Nederlandse staat en haar burgers' in de ervaring van ambtenaren het vaakst onder druk staat. 'Respect voor anderen' komt het minst vaak in de verdrukking. De mate waarin ambtenaren in het onderzoek aangeven dat 'transparantie', 'objectiviteit' en 'integriteit' onder druk staan, zit daar tussenin en is voor deze drie 'ethische standaarden' vergelijkbaar.[1]

BRONTEKST

'Morele vragen van rijksambtenaren' - onderzoek door I&O Research in opdracht van *Dialoog & Ethiek*, als bijlage toegevoegd bij de Kamerbrief sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan (27 juni 2022, kenmerk 2022-0000317329)

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Met welk van deze 'ethische standaarden' heb je het vaakst te maken? Is dat omdat je deze toepast in je werk en je er met collega's over spreekt, of is dat omdat het juist niet lukt deze in de praktijk waar te maken? Bespreek je dit wel eens met een collega of je leidinggevende? Is dat de moeite waard?
2. Welk van deze 'ethische standaarden' is voor jou zelf het meest waardevol? Waarom? Hoe komt dat tot uitdrukking in je werk?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Onderzoek met elkaar in welke mate deze 'ethische standaarden' bekend zijn binnen jouw team en hoe de inhoud ervan doorwerkt in jullie keuzes. Maak een analyse en bepaal of het nodig is hier meer werk van te maken.
4. In *Macht en moed* staat een tekst over de integriteit van overheidsorganisaties (§ 5.8). Neem die tekst gezamenlijk door en bespreek de stelling:
   'Ons eigen werk zou beter worden en van grotere integriteit getuigen, indien wij in onze afdeling / directie / organisatie in een vast ritme, bijvoorbeeld elk kwartaal, met elkaar en onze (externe) relaties zouden spreken over de kwaliteit van onze dienstverlening, de kwaliteit van onze communicatie, en de rechtstatelijke kwaliteit van ons beleid, zoals de Commissie Halsema aanbeveelt.'
   a) Tot welk inzicht leidt dit gesprek?
   b) Is het raadzaam hierover afspraken te maken?
   c) Is het een goed idee een vergelijkbaar gesprek over - bijvoorbeeld - één jaar opnieuw met elkaar te voeren?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)
- Bouwmateriaal 'Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf' (Chris van Dam)
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)

MACHT EN MOED

- pagina's 200-202 (advies Raad van State; *Civil Service Code* uit het VK)
- pagina's 247-248 Ambtelijke code
- § 5.8 Organisaties die integer willen handelen

1) Aan elke ethische standaard koppelt I&O Research een bijpassend icoon. Deze iconen zijn gebruikt in de rapportage om de morele vragen en twijfels te duiden en te laten zien welke ethische standaarden onder druk staan tijdens de door ambtenaren geschetste situaties. Hiermee plaatsen de onderzoekers de morele vragen en twijfels in een analytisch kader. Dat kader helpt de onderzoekers om tot aanbevelingen te komen. Zie voor een nadere duiding de bijdrage van I&O-onderzoeker Peter Kanne aan dit praktijkboek: 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid'.

PRAKTIJKWIJZER

KLEIN SOCRATISCH ONDERHOUD

Als er in het werk moeilijke beslissingen genomen moeten worden die raken aan ethische vragen of onder spanning staan vanwege wet- en regelgeving en bijvoorbeeld de toepassing van de Algemene Beginselen van Behoorlijk Bestuur, dan is het belangrijk om niet als eenling een besluit te nemen maar collega's te raadplegen. In de rechtspraktijk wordt dan gesproken van 'het ontwikkelen van een gezamenlijk maatgevoel'. Voorkomen moet worden dat een subjectieve voorkeur bepalend wordt. Omdat bijvoorbeeld rechtsgelijkheid belangrijk is. En omdat niet de privé-normen bepalend mogen zijn maar de professionele standaarden maatgevend moeten zijn voor overheidsbesluiten.

De praktijkwijzer 'Klein socratisch onderhoud' biedt een mogelijkheid om binnen pakweg 90-120 minuten met een team of afdeling een richting te vinden die door het collectief als 'goed' kan worden gekenmerkt. (Als alternatief kan gewerkt worden met praktijkwijzer 'Stappenplan bij een moreel dilemma', maar doorgaans kost dat meer tijd.)

De stappen zijn nauwkeurig uitgeschreven maar hoeven niet per se precies zo gevolgd te worden. Als deze werkvorm enkele keren is gebruikt, groeit er waarschijnlijk in het team een bepaalde manier van overleggen die past bij de werkpraktijk of de cultuur. Zo wordt het stappenplan meer maatwerk.

Het is wel belang daarbij een aantal grondprincipes vast te houden, omdat die medebepalend zijn voor de ethische of morele kwaliteit van het te nemen besluit. Deze grondprincipes zijn:

1. iemand staat centraal (casushouder) met een eigen voorbeeld en ervaring dat voor de anderen interessant is
2. verhelder eerst de feiten
3. bepaal de spanning of moeite, niet theoretisch maar juist persoonlijk, gekleurd, emotioneel
4. gebruik de concrete ervaring in een specifieke situatie om beter te doorgronden wat hier de echte spanning of moeite is, en voorkom zo 'getheoretiseer', 'geconceptualiseer', 'gefantaseer'
5. bouw het collectieve inzicht op door stapsgewijs te werken van persoonlijk perspectief naar trio/kwartet-perspectief naar collectief perspectief

6. geef de casushouder een beslissende rol in het sluitstuk van deze werkvorm, omdat hij of zij de functionaris is die (straks) feitelijk moet handelen.

Het gaat er om dat via deze (en andere gesprekstechnieken) collectieve ervaringen groeien rondom ethische of moreel-juridische keuzes. Door hier vaker aan te werken groeit het vermogen van de groep hier samen uit te komen en het eens te worden over de richting van de besluiten. Door dit zorgvuldig te doen, wordt niet alleen het feitelijke besluit of de eigenlijke handeling beter (krijgt het een hoogstaander moreel niveau) maar kan ook achteraf het besluit beter worden verantwoord door te rapporteren via welke stappen dit besluit of de handeling is vormgegeven. Dat is voor de betrokkenen van belang omdat het bevredigend is voor de eigen ethische behoeften om zorgvuldig te werken en daarin niet alleen te staan. Zo kan de samenwerking in het team worden ervaren. En het is ook voor de burgers of samenwerkingspartners van belang omdat duidelijk kan worden dat jullie niet over één nacht ijs zijn gegaan. Je hebt er met elkaar zorgvuldig naar gekeken en daarom is dit pad gekozen.
Mede hierom kan het raadzaam zijn iemand aan te wijzen die bijhoudt wat er in deze werkvorm wordt gewisseld, zodat dit achteraf als verslag kan dienen voor het eigen leerproces van het team of voor verantwoording naar relaties, betrokkenen of externen.

Dit alles betekent natuurlijk niet dat keuzes en beslissingen niet meer ter discussie kunnen komen te staan. Bij nader inzien of achteraf kan een bepaald besluit nog steeds als onvoldoende worden beoordeeld. Maar deze kritiek of feedback is veel gemakkelijker te ontvangen indien het eigen werkproces zorgvuldig is geweest en er in het team een klimaat is ontstaan van open spreken en samen slimmer worden. Daar kan de toepassing van de methode 'klein socratisch onderhoud' aan bijdragen.

Stap 1: één casus

Wijs een gespreksleider aan en kies één casus. Spreek zonodig een tweede keer af als de collega's meerdere cases zouden willen bespreken. Voorkom dat je onder druk van de tijd teveel haast krijgt bij de bespreking. Beter één casus goed bespreken dan heel veel gevallen net niet goed genoeg. Neem minimaal 60 minuten de tijd voor één casus, waarschijnlijk is er meer tijd nodig als het de eerste keer is dat je hiermee werkt. Wees scherp en help elkaar om kort te formuleren: dat spaart tijd en zit het denken (gek genoeg) niet in de weg.

Stap 2: vertel

Laat de collega die van deze casus het meeste afweet, zo feitelijk mogelijk vertellen, in drie delen: a) wat de feiten zijn b) welke ethische en/of juridische spanning hierin zit c) welk 'gevoel' of welke persoonlijke spanning deze collega zelf ervaart.

De gespreksleider disciplineert de deelnemers en de verteller. Houd je bij de feiten in a) en b); stap uiteindelijk bewust over naar de persoonlijke, meer emotionele en morele insteek van de verteller in c). Casushouder: Beperk je, houd je in, maar vertel wat er echt toe doet. Denk even na voordat je spreekt, las een paar seconden stilte in: dat komt de rust en diepgang van het gesprek ten goede en houdt de sessie (gek genoeg) kort.

Stap 3: vragen?

De gespreksleider biedt de gelegenheid aan de deelnemers om verhelderende vragen te stellen aan de verteller. Maak geen lange inleidingen, of vragen met veel komma's en uitwijdingen. Wat wil je weten? Vraag daar naar, en naar niks meer. Laat de verteller antwoorden, eveneens kort en duidelijk. Voorbeeld: 'Wil je weten of ik op de hoogte was van de spanning tussen de beleids-dg en de uitvoeringsorganisatie? Mijn korte antwoord is 'ja'.' Stel niet een vraag omdat je wilt laten zien dat je slimmer bent dan de verteller, maak er geen persoonlijkheidsshow van maar beperk je tot de dingen die je echt niet weet en daarom wilt voorleggen aan de casushouder, of die je uit haar of zijn mond wilt horen. En als casushouder probeer je zo zakelijk en precies mogelijk te antwoorden. Als je het niet weet ga dan niet fantaseren of fabuleren maar zeg kortweg: 'Dat weet ik niet'.

Stap 4: onderzoek het hittepunt

Nu de feiten op tafel liggen, zet de gespreksleider de schijnwerper op de verteller van de casus. Onderzoek met hem of haar in een kort tweegesprek op welk moment dit onderwerp spannend werd. Zoek samen naar een concrete handeling van iemand. Bijvoorbeeld: 'Jan stuurde me een mail waarin stond dat….' of 'Ik zat in ons week-overleg en kwam niet goed uit mijn woorden' of 'Ik had een clientgesprek en ik vond dat de cliënt eigenlijk gelijk had maar ik vond ook dat ik dat niet zomaar kon bevestigen.' Als volgens de gespreksleider duidelijk is hoe dit moment of hittepunt eruit zag, wat er gebeurde en hoe de verteller zich op dat moment voelde en wat hij of zij op dat moment heeft ervaren, checkt de gespreksleider of de anderen zich daar ook een beeld van kunnen vormen. Niet iedereen hoeft alles precies te begrijpen, het gaat erom dat je je iets kunt voorstellen bij de spanning of de ethische twijfel waarover deze collega heeft verteld. Kun je je verplaatsen in de situatie waarin deze collega zich bevindt of bevond? De gespreksleider kan hier nog enkele nieuwe vragen toestaan, maar houd het kort.

Stap 5: noteer de spanning

Nu iedereen zich (op hoofdlijnen) kan verplaatsen, stelt iedereen zichzelf de vraag: welke ethische spanning of welk moreel conflict zou ik in die situatie ervaren? Iedereen noteert dit puntig en concreet. De verteller noteert dit ook voor zichzelf.

Stap 6: voorlezen

Iedereen, behalve de casushouder, leest de eigen aantekeningen voor. Geen uitwijdingen en toelichtingen, alleen de ethische spanning (tussen dit en dat) of het moreel conflict (tussen principe zus en ervaring zo) wordt voorgelezen.

Stap 7: schetsgesprek

Nu iedereen geweest is, volgt er een 'schetsgesprek'. Zit er in het materiaal dat besproken is een bepaalde rode draad, een onderliggende vraag, een basisprincipe dat gloort? Er worden geen definitieve antwoorden gesproken, iedereen spreekt 'schetsmatig': 'Misschien zit er iets in van…' of 'Ik denk dat ik signalen heb gehoord in de richting van….' of 'Er begint me iets te dagen over ….' De verteller spreekt niet mee maar luistert aandachtig en maakt aantekeningen van de punten die hem of haar raken en interesseren. Dit is geen discussie, maar een gezamenlijke schets waarin iedereen lijnen toevoegt maar die van anderen niet probeert uit te gummen.

Stap 8: ethische aanwijzing

Nu dit schetsgesprek heeft plaatsgevonden, denkt iedereen voor zichzelf na over de vraag: zit er een 'ethische aanwijzing' in wat ik heb gehoord? Opnieuw wordt de ethische aanwijzing kort genoteerd. Eentje, de meest in het oog springende. Ook de verteller noteert de voor hem of haar meest relevante of duidelijke ethische aanwijzing. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een principe, een rechtsregel, een levenswijsheid, een stelregel, een werkafspraak, een beleidsregel.

Stap 9: één gemeenschappelijke noemer

Maak trio's of kwartetten zodat er niet meer dan 3 of 4 groepjes worden gevormd. De collega's uit elk groepje wisselen nu onderling hun aanwijzingen uit. Probeer in elk trio of kwartet een gemeenschappelijke noemer te vinden. Luister goed, berijd geen stokpaardje, doe je best samen op één lijn te komen. Gebruik de druk van de tijd om consensus te bereiken: binnen 10 minuten moet je het 'eens' zijn.

Stap 10: voorlezen en uitleggen

Elk groepje leest de gezamenlijke aanwijzing voor. De verteller of casushouder luistert. Als elk groepje geweest is, stelt de casushouder vragen over de ethische aanwijzingen. Hoe moet ik dit begrijpen? Wat bedoel je met dat woord? Wat is je argument hierbij? Hoe past dit stuk bij dat stuk?

Stap 11: kies de beste aanwijzing

De casushouder denkt even na en spreekt de voorkeur uit voor de aanwijzing van één van de groepjes. De casushouder zet daar zonodig nog een accent bij of naast op

grond van de eigen aanwijzing die hij of zij had genoteerd. Als de casushouder zich echt niet kan vinden in één van de aanwijzingen, draait de volgorde om: de casushouder vertelt wat de eigen aanwijzing is en gebruikt één van de groepssuggesties voor een accent dat meegenomen moet worden.

Stap 12: help op weg

In een afrondend plenair gesprek geeft de groep een oordeel over de keus van de casushouder en over de richting waarin de casus 'goed' kan worden aangepakt.
De gespreksleider peilt de reacties en helpt de verbinding te maken met de keus van de casushouder. De casushouder verdedigt zich niet maar luistert en neemt suggesties ter harte.

Stap 13: samen verder

Tenslotte kiest de casushouder één van de collega's uit om de feitelijke handeling of het te nemen besluit meer in detail te bespreken, na deze sessie. De casushouder zegt toe dat hij of zij het team over de uiteindelijke keus zal informeren en bereid is daarover bij een volgende gelegenheid door te spreken, om er samen wijzer van te worden.

De collega's spannen zich in om tijdens dit klein socratisch onderhoud én bij de nabespreking later in het proces, niet veroordelend te spreken maar begripvol te zijn en bij te dragen aan het leerproces. De bedoeling blijft: samen slimmer worden en steeds beter in staat zijn tot een collectief gedragen moreel oordeel te komen - ook in volgende cases.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Democratische rechtsstaat: een grondrecht!' (Sandra Palmen)
- Denkstof 'Zonder rechtsbescherming zijn burgers kansloos' (Sandra Palmen)
- Bouwmateriaal: 'Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf' (Chris van Dam)
- Bouwmateriaal 'Europese code van goed administratief gedrag'
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Praktijkwijzer 'Stappenplan voor een moreel dilemma' (Jos Delnoij)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- David Bohm - *Over dialoog. Helder denken en communiceren.* Utrecht: Ten Have (2004/2018).
- Jos Delnoij, Jan Laurier en Frans Geraedts (red.) - *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Uitgeverij Damon (2006)
- Edgar Karssing - *Morele competentie in organisaties*. Assen: Van Gorcum (2000/2007)

MACHT EN MOED

- § 3.4 'Onze rechtsstaat sluit ín'
- § 4.3 'Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp'
- § 4.5 'Het misverstand en de rechtsstatelijke inspanning'
- pagina's 411-414 'Dialoog als vak'
- pagina's 421-423 'Tijd'

PRAKTIJKWIJZER

GOED GESPREK OVER AMBTELIJK VAKMANSCHAP

Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven

Ambtelijk Vakmanschap kan als begrip onduidelijk zijn. Waar gaat dit precies over? Op zichzelf is een definitie niet belangrijk. Het gaat erom dat ambtenaren een werkpraktijk ontwikkelen en onderhouden waarin belangrijke keuzes bewust worden gemaakt. Waar bepaalde regels en principes worden gevolgd. En waar ruimte is voor discussie en gesprek over deze regels. Zeker als de toepassing leidt tot onrechtvaardige of onbedoelde uitkomsten. Waar tegenspraak mag zijn omdat iemand vindt 'dat iets niet door de beugel kan', of gewoon omdat er een goed alternatief ligt dat onvoldoende aandacht krijgt.

In deze praktijkwijzer vind je een eenvoudig draaiboek voor een goed gesprek over belangrijke vragen die in jullie team kunnen spelen. Het begint algemeen en wordt steeds specifieker. Je kunt deze aanpak het beste gebruiken als jullie voor het eerst over de inhoud van jullie vak als ambtenaar in gesprek gaan. Voor veel collega's is het nieuw om over het ambtenaarschap in gesprek te gaan. In beroepsopleidingen of aan de universiteit is 'ambtenaar' geen vakgebied. Toch worden er specifieke eisen gesteld aan de vakkundigheid van ambtenaren, en er zijn rechten en plichten waaraan ambtenaren moeten voldoen. Maar de praktijk is weerbarstig. Wat belangrijk is komt vaak niet vanzelf tot z'n recht. En de vraag is ook: wat is echt belangrijk, en wat niet?

Het hier voorgestelde gesprek is een manier om dit met elkaar te verkennen en meer duidelijkheid te scheppen over de eisen die aan jullie werk worden gesteld. En het is ook een gesprek waarin je wordt uitgenodigd je uit te spreken over wat jij ervaart en vindt. En waar jullie elkaar kunnen aanspreken op de eisen die jullie zelf stellen aan een gezond werkklimaat en een veilige gesprekscultuur, waarin je als professional tot je recht kunt komen.

Wees niet te hard voor elkaar, zorg dat het een plezierig gesprek blijft, maar spreek je wel duidelijk uit als dat nodig is. In een goed gesprek onder goede begeleiding is dit gemakkelijker dan zonder professionele leiding. Het gaat om een uitwisseling van ideeën, gedachten, gevoelens, inzichten, en niet om een vergadering waarin besluiten

moeten vallen. In een goed gesprek is het beter verschillende stemmen te horen dan allemaal hetzelfde liedje te zingen. Dit bevordert een diverse en inclusieve cultuur.

Aanwijzingen voor een goede gesprekshouding

- Zorg voor een heldere gespreksleiding: iemand die de tijd in de gaten houdt, erop let dat iedereen kan meedoen, veelpraters afremt, en stimuleert dat jullie elkaar vragen stellen en nieuwsgierig zijn naar elkaars antwoorden.
- Probeer meningen en definitieve standpunten uit te stellen; die zetten je vast in het gesprek waardoor je geen kant meer uit kunt. Houd ruimte om zelf je mening bij te stellen, blijf flexibel in je denken.
- In de slotronde is het moment aangebroken om wel heldere standpunten in te nemen, maar blijf ook daar goed naar elkaar luisteren en doe mee in het vinden van antwoorden waar zoveel mogelijk collega's zich in kunnen vinden.

Opzet van het gesprek

Voorbereiding:

Blader door de Gids Ambtelijk Vakmanschap (op grenzeloossamenwerken.nl) of lees de tekst van bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap'. Wat valt je op? Wat is voor jou belangrijk? Wat doet er eigenlijk niet toe? Centrale vraag die in het gesprek wordt onderzocht: Wat zijn in jouw ogen kenmerken van ambtelijk vakmanschap? Breng je eigen inzichten mee naar het gesprek - maar blijf ook nieuwsgierig naar de ideeën van je collega's.

Draaiboek

- Introductie: de bedoeling van dit gesprek (5 min)
  Toelichting: We gaan samen onderzoeken wat ambtelijk vakmanschap kan betekenen. Zo geven we betekenis aan waardegedreven werken. Wat betekent dit voor ons?
- Verkennende ronde: Het eerste wat bij mij opkomt bij ambtelijk vakmanschap is… (10 min)
  Iedereen vertelt kort (misschien aan de hand van een voorwerp) wat ambtelijk vakmanschap voor hem/haar/hen betekent.
- Verdiepend gesprek: Spreken aan de hand van de vragenlijst (35 min)
  Zie de lijst hieronder. Dit zijn voorbeelden ter inspiratie. Vraag naar specifieke situaties op jouw werkvloer. Zorg dat iedereen aan bod komt.
- Afronding: Maak het gesprek af, forceer geen conclusie (15 min)
  Wat zijn de rode draden? Tegen welke dilemma's lopen wij aan? Wat gaat goed, wat kan beter? Hoe maken we de inzichten onderdeel van ons werk? Wat kunnen we daar samen over afspreken? Zijn we het wel of niet eens?

- Slot: Afsluitend rondje (10 min)
  Hoe was het om het over dit onderwerp te hebben? Zijn er nog hulpvragen? Zijn er zaken die we aan het team Grenzeloos Samenwerken mee willen geven of zijn er suggesties voor de Gids Ambtelijk Vakmanschap?

Misschien zijn de uitkomsten en inzichten die jullie hebben opgedaan, van belang voor het programmateam Grenzeloos Samenwerken, dat continue werkt aan onder meer een gids voor ambtelijk vakmanschap voor alle rijksambtenaren. Stuur jullie suggesties, inzichten en voorbeelden op zodat deze kunnen meedoen bij de ontwikkeling van de volgende versie van de gids of bij de uitwerking van andere plannen: grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl.

Vragenlijst om uit te putten

- Wat betekent ambtelijk vakmanschap voor jou?
- Welke dilemma's kom je op dit vlak tegen in je werk?
- Ken je voorbeelden uit je werk waarin je juist wel of niet jouw ambtelijke rol kon vervullen?
- Wanneer ben je trots op je werk?
- Heb je wel eens wakker gelegen van een klus/dossier? Zou je daar nu over willen praten? Waarom wel/niet?
- Hoe maak je goed beleid of advies?
- Hoe ga je om met conflicterende belangen of dilemma's? Heb je hier voldoende handvatten voor? Ken je die? Gebruik je ze?
- Wat heb je in de uitvoering nodig om goed vakmanschap te kunnen laten zien? Heb je hier voldoende handvatten voor? Ken je die? Gebruik je ze?
- Hoe ervaar jij de verbinding tussen beleid en uitvoering? Zoek je actief samenwerking op?
- Wat betekent tegenspraak voor jou? Kun je het gemakkelijk geven? En ontvangen?
- Lever je bewust tegenspraak? Zoek je het bewust op?
- Wat doe je als jouw tegenspraak wordt weggewoven?
- Ken je voorbeelden uit jouw werk waarin juist wel of niet tegenspraak werd geboden?
- Wat betekent de menselijke maat voor jou in je werkpraktijk?
- Ken je voorbeelden uit jouw werk waarin juist wel of niet de menselijke maat werd toegepast?
- Wat zit goede samenwerking tussen ambtenaren in de weg? Heb je daar een voorbeeld van?
- Hoe moeten we als ambtenaren omgaan met bewindspersonen?
  En de media?
- Hoe houden we ons eigen werk aantrekkelijk?

- Hoe ga je ermee om als in gesprekken met externen wordt gevraagd naar jouw opvattingen?
- Hoe gaan we om met fouten?
- Hoe ontwikkelen we ons ambtelijk vakmanschap? Gaat dat goed? Wat kan beter?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)
- Bouwmateriaal 'Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos' (Sandra Palmen)
- Bouwmateriaal 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)
- Bouwmateriaal 'Dialoog als verandermethode'
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Wil je je alleen of met je team verder verdiepen in het waardengedreven werken, dan staan er op de website van het programma Grenzeloos Samenwerken verschillende werkvormen waarmee je aan de slag kunt. Kijk op grenzeloossamenwerken.nl en ga bijvoorbeeld naar 'Beelden van Goed Werk'.
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk. Leusden: ISVW Uitgevers (2022)*, met name de hierin opgenomen praktijkwijzers *40. Ongebruikelijke perspectieven; 52. Kralenspel: spelen met wetmatigheden; 54. Een dragend idee: een mogelijk begin van veel.*

MACHT EN MOED

- pagina's 78-83 (over tegenspraak en 'verdraaide' organisaties)
- hoofdstuk 2 Historie en toekomst van ambtelijk vakmanschap
- pagina's 207-209 Een oproep tot autonomie
- § 5.6 Recht van spreken
- § 5.8 Organisaties die integer willen handelen
- § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels

PRAKTIJKWIJZER

BEGRIPPEN BEGRIJPEN, EEN SYMPOSIUM OVER 'MEESTERSCHAP'

Mensen hebben een intuïtief beeld van het goede leven. Op z'n minst kunnen we vrij snel enkele elementen voor de geest halen die we daarbij vinden passen. Die beelden kunnen we ook toespitsen op personen die het goede leven leiden. Dan zien we voor ons geestesoog mensen verschijnen met voorbeeldig gedrag. Het levensplezier of de arbeidsvreugde spat er bij hen vanaf. De kwaliteit die zij bereiken in leven en werk is een lust voor het oog. Dat komt niet omdat ze voortdurend mazzel hebben: we zijn juist getroffen door het feit dat ze ook in donkere tijden en bij tegenslag zich meer dan staande houden. Ze weten 'er' altijd iets goeds van te maken, alsof het leven hen past als een jas: ze dragen het niet als een last maar als een lust.

De Griekse wijsgeer Socrates (469-399 vChr.) was in vele opzichten voorbeeldig, ook in deze zin. Met speels gemak begeeft hij zich in de Atheense samenleving, niet door middel van aangepast gedrag maar juist met een meesterlijke eigenzinnigheid. Die wordt hem weliswaar noodlottig, maar zelfs dat deert hem niet. Hij wordt vals beschuldigd van het onteren van de goden en het verpesten van de jeugd. Hij verklaart dat uit onwetendheid van de machthebbers: ze doorzien niet waar het werkelijk om draait.

Terwijl hij gevangenzit in afwachting van de gifbeker waartoe hij veroordeeld is, komt zijn vriend Kriton hem opzoeken. Die zegt tegen Socrates:

'Ik verbaas me juist de hele tijd als ik zie hoe heerlijk jij slaapt. En ik heb je met opzet niet wakker gemaakt om te zorgen dat je je zo prettig voelt. M'n hele leven heb ik gedacht dat jij van geluk mocht spreken dat je zo'n karakter had, maar nog nooit zo sterk als nu, zo makkelijk als jij de toestand verdraagt waarin je nu verkeert, en zo rustig.'[1]

Misschien kennen we familieleden of collega's die aan dit beeld voldoen. Ze kunnen een lichtend voorbeeld zijn en ons motiveren er ook zelf het beste van te maken. Ze maken van het leven een kunst of tonen zich meesters in hun vak. We zouden willen kunnen wat zij laten zien. Maar wat is het geheim van hun meesterschap?

Meesterschap is te begrijpen als de overtreffende trap van leiderschap, waar vakmanschap en leerlingschap als ontwikkelfasen aan voorafgaan.[2] Het genereren

van 'goede werken' beschouwen we dan als de uitoefening van het 'bestaansambacht' op excellent niveau. Met deze begrippen zoeken we dezelfde parallellie die Socrates in zijn dialogen veelvuldig toepaste. In die onderzoeksgesprekken benutte hij de Atheense ambachten geregeld als vergelijkingsmateriaal voor principes van het goede leven. Bijvoorbeeld in gesprek met *Gorgias*, de retoricus. Daar benut Socrates de smeedkunst van de goudsmid om duidelijk te maken dat *rechtvaardigheid* (als resultaat, zoals het mooie sieraad) de verschijningsvorm is van iemand die *rechtvaardig* handelt, wat alleen mogelijk is door *rechtvaardig te zijn* (als bestaanswijze, zoals de edelsmid).

Alle werkenden kunnen zich in deze metafoor spiegelen. Om goede resultaten te behalen moeten professionals goed *zijn*. Meesterstukken vereisen meesterschap. Dat kan op alle niveaus bereikt worden en is niet voorbehouden aan senioren, leidinggevenden of bestuurders. Als we in navolging van Socrates onderzoeksgesprekken gebruiken om de inhoud van begrippen te begrijpen, verdiepen we ons inzicht in de grondprincipes van meesterlijk handelen, leven en werken. De centrale gedachte is dat in elk stadium van professionele ontwikkeling steeds dezelfde kernkwaliteiten aanwezig zijn. De groei uit zich in het oplopende niveau waarop deze kwaliteiten zich manifesteren. Deze kunnen uitgroeien tot eigenschappen die 'voortreffelijk' zijn en bij meesterschap horen.

We bouwen hiermee ook voort op de deugdethiek van Aristoteles (384-322 vChr.). Hij noemde de eigenschappen die nodig zijn om steeds beter 'te lukken' in het leven *areté*.[3] Dat vertalen we tegenwoordig met 'voortreffelijkheid' of 'deugd'. Mensen die zich 'deugdzaam' ontwikkelen - niet alleen door 'scha en schande', maar ook dankzij een onderzoekende, leergierige houding - zijn in deze aristotelische visie op weg naar 'excellentie'. Deze meesters deugen in alle opzichten, ze zijn in één woord goed en als mensen geslaagd. Ze zijn gelukt in hun mens-zijn.

Volgens de filosofische traditie zijn dit mensen die meester zijn over hun gedrag, houding, stemming. Ze besturen zichzelf en zijn afgestemd op de goede zorg voor zichzelf en de mensen met wie zij samenleven.[4] Ze hebben zich op de een of andere manier zodanig ontwikkeld dat zij beter, rijker of adequater reageren op de beperkingen en mogelijkheden die het leven voor hen in petto heeft. Waar sommigen bij stress bijvoorbeeld vervallen in apathie en futloosheid of in overdreven drukte en oververhitting, weten deze 'meesters van de levenskunst' precies de juiste activiteiten te ondernemen en de goede energie aan te wenden. Of de rust te bewaren als dát de beste respons lijkt te zijn, zoals Socrates in de gevangenis voordeed in afwachting van zijn dood. In crisissituaties halen ze het beste in zichzelf en anderen naar boven.

Bij successen ontkennen ze hun eigen rol niet, want ze zijn niet vals bescheiden. Maar ze zetten als dat gepast is, ook anderen in het zonnetje omdat ze weten dat ze zonder teamwork en de groep waar ze toe behoren, niks klaarspelen. Ze hebben een

fijne neus voor het juiste moment, kennen hun eigen tekortkomingen en benutten de beschikbare talenten. Ze maken wel eens een fout, maar die erkennen ze zodat ze voorkomen steeds over hetzelfde obstakel te struikelen. Ze zijn gezaghebbend in wat ze zeggen, omdat ze op een bijzondere manier telkens weer blijk geven van praktische wijsheid. Het is alsof ze het leven beter begrijpen en echt dóórhebben waar het werkelijk om draait, en ook naar dat inzicht kunnen handelen. Hoe doen ze dat toch?

Je zou willen dat dit over jezelf ging. Want inderdaad, deze mensen zijn 'voorbeeldig' of vertonen elementen van het meesterschap dat we graag zouden verwerven. Ze inspireren tot navolging. De vraag is daarom: wat doen zij precies? Wat kunnen zij? Wat weten zij? Wat laten zij? Hoe denken zij? Welk evenwicht bewaren zij? Welke kunst beheersen zij? Er zijn veel vragen te stellen *over* deze voorbeeldige meesters van het goede leven. Volgens de filosofische traditie hoeven wij deze vragen niet *aan* hun voor te leggen. Als de gelegenheid zich een keer voordoet kan dit weliswaar een mooi gesprek opleveren, maar voor de antwoorden kunnen we *bij onszelf* te rade gaan. We zijn namelijk zelf wijs genoeg.

Dat is een klassiek inzicht waarmee Socrates school heeft gemaakt. Hij was ervan overtuigd dat elk mens voldoende wijsheid in huis heeft om van het eigen leven een meesterwerk te maken. Dat krijgt voor elk mens weliswaar een unieke verschijningsvorm, omdat elk leven vorm krijgt onder andere omstandigheden, maar bepaalde grondprincipes en patronen zijn universeel en tijdloos. Die kan een mens echt goed zien en waarderen als hij die in zichzelf opdiept. Dat is ook de enige manier om er zicht op te krijgen: een ander kan ze niet vertellen en overdragen.[5] Zelfonderzoek is daarom de sleutel tot waar inzicht. In één van de bekendste verhalen met Socrates als hoofdpersoon, *Symposion*, zegt de wijsgeer tegen de gastheer van het feestelijke diner:

'Dat zou mooi zijn, Agathon, als wijsheid iets was dat bij ons van iemand die vol naar iemand die leger is stroomde wanneer we elkaar aanraakten, net als water in bekers dat langs zo'n wollen draad uit de volle naar de legere stroomt.'[6]

Wijsheid kan zo niet binnenstromen, ze moet van binnenuit opborrelen. De kernelementen van die innerlijke wijsheid werden door Socrates' leerling Plato 'ideeën' genoemd. Dat zijn de 'ideale' vormen van wat we goed, schoon en waar noemen. Elk mens kan zich trainen in het zien van deze ideeën, in het herkennen van wat wel en niet goed of rechtvaardig is. We moeten daarvoor aandacht besteden aan onszelf en onderzoeken hoe we in elkaar zitten, wat we voelen, hoe we denken, wat we weten, wat we leren van onze ervaringen. Door zicht te krijgen op deze 'goede ideeën' kunnen we beschikken over de inzichten die bevorderlijk zijn voor ons meesterschap.

Volgens de verhalen van Plato over zijn leermeester Socrates stoelt het onderzoek naar het goede leven voor een deel op een juist begrip van de woorden die we

gebruiken.Wat zijn de kernideeën die erin verscholen zitten? We gebruiken in gesprekken met vrienden en collega's voortdurend allerlei woorden die we niet uitleggen. We gaan ervan uit dat we er min of meer hetzelfde onder verstaan. Klopt dat? Wat bedoelen we precies? Volgens Socrates zijn we te slordig in ons taalgebruik. Dat is een bron van misverstand en belemmert goed zicht op waar het om draait in het leven. Een scherp onderzoek naar de inhoud van de woorden die we gebruiken, maakt ons wijzer en helpt de principes van het goede leven te doorgronden. Bewust taalgebruik en inzicht in dergelijke grondideeën zijn bouwstenen voor het meesterschap dat we nastreven.

In de gesprekken die Socrates voert met politici, vaklui, docenten en vrienden in de sportschool en zelfs tot in de gevangenis, is hij dan ook voortdurend op zoek naar de vraag wat de inhoud is van de woorden die de mensen gebruiken. Zo is Socrates in de aanloop naar het proces waarin hij uiteindelijk ter dood veroordeeld zou worden, in gesprek met de waarzegger Etyphron over de betekenis van het begrip 'goddeloosheid'. Dat wordt hem verweten in de aanklacht die hem boven het hoofd hangt. Socrates stelt dan de vraag waar het steeds om lijkt te draaien:

'Zeg dan eens: wat is volgens jou vroomheid en wat is zonde?'[7]

Deze betekenisvraag herhaalt Socrates voortdurend in allerlei variaties. Ook het verhaal dat we kennen als *Symposion* is te lezen als een uitgebreide zoektocht naar de betekenis van het begrip *liefde*, daar Eros genoemd. Eén van de tafelgenoten, Eryximachos zegt:

'Mijn voorstel is dus dat ieder van ons, naar rechts de kring langs, een verhaal houdt waarin hij Eros prijst zo goed als hij kan (...).'

De disgenoten vertellen vervolgens elk met verhalen, anekdotes en poëtische bijdragen wat zij onder de liefde verstaan. Socrates sluit de rij met een platoonse invulling van het liefdesbegrip dat de aardse, fysieke liefde ontstijgt en overgaat in het begeren van wijsheid. Dat is volgens hem de ware liefde - en de kern van meesterschap. Tijdens zijn vertelling komt het aanstormende politieke talent Alkibiades dronken binnenvallen. Hij is verliefd op Socrates. De scene die zich ontwikkelt blijkt een illustratie van wat Socrates vertelt over de ware liefde. Het *Symposion* is zo op meerdere manieren een langgerekte 'definiëring' van het begrip liefde.[8]

De praktijkwijzer

In navolging van deze traditie biedt deze praktijkwijzer een verkorte methode om wezenlijke begrippen te onderzoeken. Net als bij het *Symposion* verzamelen we hier

verhalen over een begrip dat we beter willen begrijpen. We concentreren ons op meesterschap en verkennen de inhoud van kernbegrippen die hiervoor de crux vormen. Dit onderzoek gebruikt technieken uit de *ethica*, *grammatica* en *dialectica*. Het kan zowel individueel als met een relatief grote groep uitgevoerd worden in een digitale ontmoeting of in een gesprekskring.

Het onderzoek neemt ongeveer anderhalf uur. Maar evengoed kan het verzamelde materiaal als beginpunt worden gebruikt voor een socratische dialoog, die dan nog eens twee of drie uur nodig heeft. Het onderzoek kan ook meerdere keren herhaald worden, bijvoorbeeld op verschillende dagen rondom de diverse begrippen die de deelnemers relevant vinden voor hun onderzoek.

Het gaat er niet om dat we bij een bepaald begrip een sluitende, overtuigende definitie vinden. De crux is het onderzoek zelf. Zoals ook de gesprekken van Socrates geregeld in onwetendheid eindigen maar voor de deelnemers wel degelijk zinnig waren.[9] Als we bezig zijn relevante ervaringen op te diepen die ons iets kunnen leren over (begrippen als) leiderschap, integriteit, vriendelijkheid, betrouwbaarheid, worden we hoe dan ook wijzer en ontrafelen we stap voor stap - 'begrip voor begrip' - het geheim van meesterschap.

Voorbereiding

Voor deze praktijkwijzer gaan we uit van de setting van een groep die digitaal bijeenkomt. We nemen het begrip 'meesterschap' als voorbeeld; overal waar dat begrip wordt gebruikt kan een ander begrip worden ingevuld als de groep dat prefereert.

De gespreksleider vertelt wat de bedoeling is en dat het onderzoek op twee manieren plaatsvindt: in de vorm van persoonlijke schrijfopdrachten en in groepsgesprekken over de tussenresultaten.

Voor een fysieke ontmoeting kunnen enkele logistieke details naar eigen inzicht worden aangepast. Neem als begeleider alle stappen vooraf goed door en bepaal op welke manier ze het beste doorlopen kunnen worden met de groep en in de setting die aan de orde zal zijn. Alle stappen kunnen probleemloos ook door iemand op eigen kracht worden doorlopen.

Stap 1. De kunst van het kiezen (*ethica*)

Het draait in het goede leven om het nemen van de juiste beslissingen. Kunnen kiezen is een kwaliteit die hierbij onmisbaar is. De eerste stap vergt twee keuzes. Blijf hier niet te lang bij hangen. Oefen in de kunst van het kiezen en hak de knoop door, wat allereerst geldt voor de gespreksleider en daarna voor de deelnemers.

Kies welk begrip onderzocht zal worden. We kiezen in de beschrijving van de onderzoeksmethode (als voorbeeld) voor het begrip 'meesterschap'. Is dat interessant genoeg? Moet een ander begrip centraal staan? Bespreek dit met de groep en toon als gespreksleider je eigen leiderschap: beslis op het juiste moment waar het onderzoek zich verder op zal richten.[10]

Nu het onderzoeksonderwerp is vastgesteld, noteren de deelnemers de drie deugden of voortreffelijkheden die zij cruciale bouwstenen of kernwaarden vinden van meesterschap (of van het begrip dat is gekozen). Ze kunnen starten met een wat langere lijst van deugden waaruit ze op het laatste moment de drie kiezen die het meeste aanspreken. Welke drie deugden of kernkwaliteiten passen goed bij meesterschap? De deelnemers hebben hier één minuut voor.

Stap 2. De kunst van het formuleren (*grammatica*)

Taal is een vorm van verbeelden: we gebruiken symbolen om iets anders uit te drukken. Deze stap begint met drie visualisaties.

a. De deelnemers halen voor zichzelf een heel markant voorval voor de geest waarbij het evident is dat 'iemand' meesterschap toonde. Wat deed deze persoon precies? Wat werd gezegd of juist niet? Welke houding had deze persoon? Wat was de sfeer waarin de scene zich afspeelt? Neem hier enkele minuten voor.

b. De deelnemers halen nu voor zichzelf een heel markant tegengesteld voorval voor de geest waarin het evident was dat 'iemand' het tegendeel van meesterschap toonde. Wat deed deze persoon precies? Wat werd gezegd of juist niet?
Welke houding had deze persoon? Wat was de sfeer waarin de scene zich afspeelt? Neem hier enkele minuten voor.

c. Kijk nu naar de drie deugden of kernkwaliteiten die je in stap 1 hebt genoteerd en denk aan deze twee voorbeelden. Laat je door dit materiaal inspireren, laat het even op je inwerken. Laat het even bezinken. Doe als je wilt de camera uit of je ogen dicht.

Neem hier enkele minuten voor.

Nu volgt de opdracht uit de *grammatica*:
Maak een mooie volzin waarin je omschrijft wat meesterschap (of integriteit, of betrouwbaarheid, of...) is. Neem hier vijf minuten voor.

Stap 3: De kunst van het onderzoeken (*dialectica*)

Kijk naar je eigen omschrijving, lees het aandachtig. Proef het centrale begrip dat je onderzoekt op je tong. En ga dit woord, begrip of idee bevragen: formuleer minstens 10 vragen over dit onderwerp. Denk er niet te lang over na, schrijf snel de vragen

onder elkaar. Je krijgt zo dadelijk de gelegenheid er zorgvuldiger naar te kijken. Je hebt hier 5 minuten voor, dat is 30 seconden per vraag.

Hierna beantwoordt elke deelnemer de volgende vraag met een korte zin en zet die in de chat: wat heb je ontdekt over jezelf en over het onderzoek dat je tot nu hebt uitgevoerd? Daarna is er gelegenheid iets toe te lichten of aan de orde te stellen.
De gespreksleider rondt dit gesprek na een kwartier af.

Stap 4: De kunst van het kiezen

Na de chatronde en het korte groepsgesprek beoordelen de deelnemers de vragen die ze over het begrip hebben geformuleerd. Elke deelnemer kiest nu de vraag die hem of haar het meest intrigeert. Het gaat er niet om dat men precies weet wat aan een bepaalde vraag zo intrigerend is. Het is de kunst de eigen 'nieuwsgierigheid' te volgen en erop te vertrouwen dat dit een zinnige grond is om een keus op te baseren.

Welke vraag intrigeert het meest? Bij wijze van hulp: streep eerst de vragen door die je nieuwsgierigheid niet prikkelen, vergelijk dan de overgebleven vragen met elkaar en bepaal dan met welke vraag je graag verder aan de slag gaat.

Herformuleer de gekozen vraag zo netjes en precies mogelijk: gebruik maximaal 15 woorden en eindig met een vraagteken.

Neem hier een paar minuten voor.

Stap 5: De kunst van het formuleren

Leg naast de formulering (stap 2) de vraag die je hebt gekozen (stap 4). Welk inzicht levert dat op? Gebruik de gedachte die nu bovenkomt om de formulering te verbeteren:

a. Bijschaven - schaaf aan de zin:
- *haal de woorden weg die er eigenlijk niet toe doen (streep door wat overbodig is)*
- *vervang een woord door een iets beter woord (wees precies in wat je wilt raken)*
- *verander de volgorde van zinsdelen (speel met de interne logica van de formulering)*

b. Beproeven - beproef de verbeterde formulering:
- *met je timmermansoog (ziet het er goed uit)*
- *met je smaakoordeel (loopt de zin lekker)*
- *met je intelligentie (is het goed bedacht)*
- *met je taalknobbel (is het grammaticaal op orde)*

c. **Beheersen - zet de formulering meesterlijk naar je hand:**
   - *is het jouw handschrift?*
   - *is de zin het resultaat van jouw meesterschap?*

Neem hier een kwartier voor.

Stap 6. De kunst van het onderzoeken (*dialectica*)

De gespreksleider checkt of iedereen klaar is met stap 5 en nodigt dan de deelnemers uit de goed geformuleerde 'vraag' (stap 4) in de chat te zetten. (Let op: dus niet de omschrijving bij stap 5).

Terwijl de vragen op de chat binnenkomen leest iedereen mee.
De deelnemers zien nu welke vragen in het onderzoek belangrijk zijn. Dit levert mogelijk nieuwe inzichten en ideeën op. Daar kunnen de deelnemers met elkaar over in gesprek gaan zodra de gespreksleider daartoe het moment gekomen acht.
De deelnemers kunnen elkaar bevragen op de vragen die in de chat staan of op de onderliggende stappen die in het onderzoek zijn gezet maar nog niet eerder zijn uitgewisseld. De gespreksleider kan interveniëren door zelf onderzoekende vragen in te brengen en waar nodig het onderzoekende karakter van het gesprek te blijven stimuleren.

Als naar het oordeel van de gespreksleider er voldoende ruimte is geweest voor dit gesprek, volgt de laatste afrondende stap.

Stap 7. De kunst van het kiezen (*ethica*)

De deelnemers kijken nog eenmaal naar de formulering die ze hebben genoteerd bij stap 5. Nu ze met elkaar hebben gesproken over de vragen die pregnant een rol hebben gespeeld en andere toelichtingen en inzichten hebben gedeeld, resteert de ultieme controlevraag: is de gekozen formulering precies en in de roos (raakt de zin uit stap 5 de kern van de kwestie)?

Slijp de formulering zonodig nog een laatste keer bij. Pas details aan, verander niet teveel. Neem hier 2 minuten de tijd voor.

Wie klaar is zet (alleen) de formulering in de chat. Zo ontstaat een lijst van voorlopige begripsbepalingen van meesterschap. Hiermee is het onderzoek afgerond.

Ter afronding volgt een groepsgesprek om ervaringen en inzichten uit te wisselen.

Mogelijk is er in de groep behoefte het gesprek over meesterschap voort te zetten. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een socratisch gesprek, waarbij één van de vragen uit stap 6 wordt gekozen als uitgangspunt van het vervolgonderzoek. Dat kan ook door in het nagesprek uit het onderzoeksmateriaal een nieuw begrip te destilleren dat belangrijk blijkt te zijn. Met dit (nieuwe)

begrip kan deze praktijkwijzer opnieuw beginnen bij stap 1. En zo verder. Het nieuwe begrip kan ook aan een nieuwe groep (van collega's of samenwerkingspartners of vrijwilligers of vrienden) worden 'overgedragen' als vertrekpunt voor een onderzoek dat zij op basis van deze praktijkwijzer ondernemen. Zo kan een keten van onderzoeksgesprekken ontstaan waarmee de wijsheid van een team of van een netwerk kan groeien rondom begrippen die cruciaal zijn voor de inhoud van het werk of voor de kwaliteit van de onderlinge relaties.

BRONTEKST

- Er bestaat ook een korte versie van deze praktijkwijzer. Die staat in de bundel *Hoog Spel. Filosoferen in de praktijk*, onder redactie van Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (Leusden: ISVW Uitgevers, 2022).
- De citaten van Plato/Socrates komen uit: *Kriton*, *Symposion*, *Eutyfron* - Plato, in de vertaling van Gerard Koolschijn (1995/2003).

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Aristoteles - *Ethica*. (Historische Uitgeverij)
- Michel Foucault - *De zorg voor zichzelf (Geschiedenis van de seksualiteit deel III)* Amsterdam: Boom (1984)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisatie*. Amsterdam: Boom (2011)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Wat is een integere overheid?'
- Praktijkwijzer 'Goed gesprek over ambtelijk vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)
- Bouwmateriaal 'Morele zelfzorg en 'iemand zijn' volgens Joep Dohmen'
- Bouwmateriaal 'Verschijnen in de publieke ruimte volgens Hannah Arendt'

MACHT EN MOED

- § 2.1 Van politiek-bestuurlijke gevoeligheid tot publiekspeilingen
- § 2.2 Nieuwe turbulenties en 'ambtelijk vakmanschap 3.0'
- pagina's 101-103 Reflectie (over de moeite van ambtelijk vakmanschap)
- § 5.3 Vakwerk door de ogen van Richard Sennett
- pagina's 413-414 (over persoonlijk meesterschap en de vrije kunsten)

1) Kriton - Plato, in de vertaling van Gerard Koolschijn (1995/2003)

2) Zie hoofdstuk 5 'Meesterschap' (Ethica) in: Vrije ruimte. Filosoferen in organisatie - Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert (2011)

3) Ethica - Aristoteles (Historische Uitgeverij)

4) De zorg voor zichzelf (Geschiedenis van de seksualiteit deel III) - Michel Foucault (1984)

5) Zie onder meer de dialoog Meno die specifiek ingaat op de vraag of aretè onderwezen kan worden.

6) Symposion - Plato, in de vertaling van Gerard Koolschijn (1995/2003)

7) Eutyfron - Plato, in de vertaling van Gerard Koolschijn (1995/2003)

8) Zie onder meer de toelichting op 'het symposium' in het boek Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties, pagina's 168 t/m 175, dat verder ingaat op de duiding van dit verhaal en ook verbanden legt met (de inhoud van) leiderschap en meesterschap.

9) Dit is in feite ook wat er gebeurt op een hedendaags symposium (of webinar): verschillende sprekers geven hun visie op een bepaald thema zonder dat we aan het eind van de sessie een eensluidende conclusie over het centrale thema of een perfecte definitie van een bepaald kernbegrip kunnen formuleren.

10) Aanwijzingen voor de gespreksleider, als een oefening in meesterschap:
- Wat is het juiste moment? Dat is het overgangsmoment tussen enerzijds de fase waarin de deelnemers voldoende ruimte hebben gehad om hun wensen of bezwaren kenbaar te maken en anderzijds de fase waarin de deelnemers hun aandacht dreigen te verliezen en niet meer betrokken zullen zijn bij het gesprek.
- Wat is de juiste keus? Dat is kiezen voor het begrip dat veel mensen bindt en voor iedereen voldoende interessant is.
- Wat is hier meesterschap? De keus zó formuleren en toelichten dat de groep de inhoud ervan vanzelfsprekend vindt en ervaart dat de eigen inbreng recht is gedaan.

DENKSTOF

EEN VORM HERKENNEN

Jos Kessels

Weten waarvan je in vorm komt

Wat moet je je eigenlijk voorstellen bij een idee? Wat is het precies waar Socrates steeds naar op zoek was en wat Plato als het doel van alle filosoferen beschouwde? Je kunt het omschrijven als een innerlijk weten, een inzicht dat de onderzoeker 'baart' door systematische ondervraging. In de uitgebreide literatuur over Socrates en Plato worden er verschillende kenmerken van aangegeven. Een eerste kenmerk is dat zo'n inzicht voor je gevoel iets *moois en zuivers* is (*Symposium 210-211*). En ook dat de geboorte van het inzicht een *verlossing* is uit de pijn van het niet-weten, de weerlegging en de verwarring. Het geeft een gevoel dat Hegel ooit heeft omschreven als 'de zondag van het leven', een gemoedstoestand die hij meende te herkennen in de naïeve vrolijkheid en spontane vreugde die je soms ziet op oudhollandse schilderijen. 'De zondag van het leven verzoent alles met alles en verwijdert wat slecht is; mensen begiftigd met een zo goed humeur kunnen niet echt boos of slecht zijn' (*Werke, Band 18, 113-115*). Met andere woorden, het vinden van inzicht transformeert je gevoel, je wordt er opgewekt en rechtschapen van.

Waar kun je nog meer zo'n inzicht aan herkennen? Het is een beeld van in vorm zijn, een *ideaalbeeld* dus, maar dan een dat je met heel je hebben en houden omarmt, hoofd, hart en buik. Het is anders gezegd niet een louter theoretisch inzicht, enkel een gedachte in je hoofd, noch zoiets als een pragmatisch handelingsvoorschrift. Het is veel meer dan dat, een denkbeeld dat je raakt, dat je aan het hart gaat, dat je inspireert om in vorm te komen.

Vanuit het perspectief van Socrates is wat wij in het dagelijks taalgebruik een idee noemen helemaal geen idee. Voor ons is een idee meestal niet meer dan een los denkbeeld zonder veel context. Of het is een antwoord zonder vraag, een abstract begrip zonder verhaal of gevoel. Voor Socrates zijn zulke vluchtige ideeën onvoldoende. Zij zijn niet werkzaam. Je komt er niet van in vorm. Dat gebeurt pas als heel je denken, voelen en willen erbij betrokken is, als het *doorleefd* is. Als het niet alleen

helder, expliciet en consistent is, maar ook werkelijk en waarachtig. Dat is wat hij beoogde te bereiken met zijn vraaggesprekken, zo'n idee te vinden, een weten waarvan je werkelijk in vorm komt.

Moreel kompas

Een belangrijk kenmerk van zo'n idee is dat het je tot een geheel maakt, iemand uit één stuk. Een idee schept *eenheid* in de veelheid (zoals we vaker zien, in bijvoorbeeld denkstof 'Transformatie'). Een idee *ordent* de werkelijkheid, niet alleen conceptueel, in je hoofd, maar ook affectief en qua handelingsoriëntatie, voor je hart en je handen. Dat wil zeggen, een idee heeft een *verbindende werking*. Het brengt niet alleen eenheid aan waar tevoren alleen veelheid bestond, in opvattingen, denkrichtingen, tegenstellingen. Het geeft je ook het gevoel: hier wil ik bij horen, hier wil ik mee verbonden zijn. Op die manier tilt een idee je uit boven je dagelijkse gefragmenteerde zelf, naar een niveau dat hoger of wezenlijker is, een niveau van waarachtige idealen van hoe jijzelf en de wereld er uit zouden zien als alles 'in vorm' is.

Nog een kenmerk is dat een idee aangeeft waar precies tussen de polen van het teveel en het te weinig '*het juiste midden*' ligt, of wat op de schaal van het groot-en-kleine de juiste verhouding is. De bepaling daarvan heeft iets tijdloos en absoluuts. En de ontdekking ervan gaat gepaard met een gevoel van *herkenning*, van 'ja, inderdaad, zo is het'. Alsof je van meet af aan iets geweten hebt zonder het zelf te weten. Alsof je aldoor een vergelijkingsmaatstaf hebt gehad die voor jezelf verborgen bleef en nu plotseling oplicht. Bovendien, dit weten is niet een afsluitend inzicht, het is juist *openend*, het creëert ruimte, alsof het tegelijk met het weten ook een niet-weten inhoudt.

Bovendien, een idee fungeert als een maatstaf, een *moreel kompas*. En het *verzoent je met de feiten* zoals ze zijn: 'Zo is de situatie en zo is het goed.' 'Zo zit de wereld in elkaar en ik kan er vrede mee hebben.' Een idee maakt dat je, ondanks de - mogelijk immense - problemen in een situatie, *harmonie* ervaart in de wereld om je heen en in jezelf.

Opmerkelijk is dat de kracht van een zogeheten 'socratisch gesprek' (zie voor de achtergronden daarvan, de teksten elders in dit boek) zit in iets dat veel mensen niet helder voor ogen staat, namelijk dat je om 'vooruit' te kunnen denken – naar een strategie, een oplossing, een plan –, eerst moet 'terugdenken', naar je uitgangspunten, je vooronderstellingen, de criteria waaraan zo'n strategie, oplossing of plan moet voldoen om adequaat te zijn. Als je die criteria niet helder hebt, als je niet weet wat je uitgangspunten, je principes van handelen zijn, zul je nooit een juiste koers vinden. Zonder filosofie geen strategie, zonder duidelijkheid van visie geen efficiëntie in actie. Het is heilzaam om te weten wat je richtinggevende ideeën zijn.

Veel mensen zien over het hoofd dat dit terugdenken niet alleen onderzoek van externe feiten en waarnemingen behelst, maar ook en vooral van jezelf, een inspectie van je eigen innerlijke staat. Ideeën zijn uiteindelijk alleen in jezelf te vinden. Het zijn geen louter objectieve betekenissen of onpersoonlijke definities, maar primair subjectieve, persoonlijke.

Terugdenken naar vooronderstellingen

En er is nog een ander onbekend aspect van ideeën dat nauw samenhangt met de voorgaande, misschien wel het vreemdste van allemaal: je hoeft een idee niet te ontwerpen of te construeren; je moet het vinden, op het spoor komen. Ideeën zijn waarheden die je door louter nadenken duidelijk worden. Dat dat mogelijk is, komt doordat zij op een of andere manier van meet af aan in jezelf, in de menselijke rede lijken te liggen opgeslagen. Zij staan je alleen niet helder voor ogen, zij vormen een 'duistere kennis'. De moeilijkheid ligt niet in het verwerven van deze kennis, want je bezit haar al, zegt de Duitse filosoof Leonard Nelson in het voetspoor van Kant en Plato. De moeilijkheid ligt in 'het ophelderen, tot klaarheid brengen, wat van oorsprong onhelder in de rede aanwezig is.' De kunst is je die kennis te binnen te brengen, weer bewust te worden, te herinneren (*De socratische methode*, p. 64 vv). Dat is de socratische anamnese.

Het is een weten dat je al lang 'geweten' hebt. Dat is althans het gevoel dat je krijgt als je een idee in het vizier krijgt, dat je het eigenlijk altijd wel geweten hebt. Het is een 'oh-ja-beleving'. Het is de befaamde 'duistere kennis' waar Nelson over spreekt, kennis die je herkent als werkelijk van jou, maar die je aanvankelijk niet helder voor ogen stond en waar je je vaak heel wat inspanning voor moet getroosten om haar duidelijk te krijgen.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Wanneer ben jij in vorm en wat betekent dat voor jou? Je komt het antwoord misschien op het spoor als je momenten uit je herinnering terughaalt waarin je op de toppen van je kunnen presteerde. Welke momenten waren dat, wat deed je (precies), hoe voelde je je toen, wat maakte die momenten bijzonder?
2. Ben je het eens met de volgende passage uit de tekst van Jos Kessels...
   namelijk dat je om 'vooruit' te kunnen denken – naar een strategie, een oplossing, een plan –, eerst moet 'terugdenken', naar je uitgangspunten, je vooronderstellingen, de criteria waaraan zo'n strategie, oplossing of plan moet voldoen om adequaat te zijn.

Als je die criteria niet helder hebt, als je niet weet wat je uitgangspunten, je principes van handelen zijn, zul je nooit een juiste koers vinden. Zonder filosofie geen strategie, zonder duidelijkheid van visie geen efficiëntie in actie. Het is heilzaam om te weten wat je richtinggevende ideeën zijn.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Wanneer zijn jullie samen, als team, in vorm? En wanneer uit vorm? Wat gaat er dan mis en goed?
4. Voer samen een gesprek over 'meesterschap' aan de hand van de techniek die wordt aangereikt in de praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen'. Ontstaat er een gezamenlijk beeld over 'meesterschap'? Over goed teamwork?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Transformatie: dialoog en een vitale organisatiecultuur' (Jos Kessels)
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'

MACHT EN MOED

- pagina's 347-351 Wijsheid is 'hetzelfde anders leren zien'
- § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels

DENKSTOF

HET MAATSCHAPPELIJK DEBAT

Paul van Tongeren

Er is een maatschappelijk debat nodig, hoor ik steeds, over allerlei onderwerpen: van klimaat-bewustzijn tot grensoverschrijdend gedrag, van slavernij-verleden tot voltooid leven. Al die onderwerpen worden al besproken in kranten, op sociale media, in praatprogramma's op radio en tv, en niet te vergeten in zaaltjes en huiskamers. En vaak wordt dan herhaald dat daarover een maatschappelijk debat nodig is. Maar als alles wat daar gezegd en geschreven wordt nog niet zelf het maatschappelijk debat is, waar of wanneer is dat er dan wel? Het maatschappelijk debat lijkt vooral iets te zijn dat nodig is. Bestaat het ooit echt?

Je kan natuurlijk zeggen dat de opinies die gelanceerd worden in die media en op die podia nog geen debat vormen. In een debat worden – als het goed is – argumenten niet alleen tegenover elkaar gezet, maar ook aan elkaar geslepen en zodoende gewogen en bijgesteld. In zaaltjes en media gebeurt het eerste wel, maar blijft het tweede doorgaans uit. Heb je ooit meegemaakt dat een van de sprekers in zo'n 'debat' van mening veranderde, laat staan overtuigd werd door de andere partij? Zou dat wel gebeuren in een 'maatschappelijk debat'?

Misschien ligt het verschil tussen dat wat al wel gebeurt en het maatschappelijk debat dat 'nodig' is hierin, dat het eerste beperkt blijft tot degenen die een bepaalde krant lezen, naar een bepaald programma kijken, of in een bepaalde facebook-bubbel zitten. Immers: hoe groot het kijkerspubliek of het aantal facebook-vrienden ook is, het blijft een selectie die nooit echt representatief is voor 'de maatschappij'. Maar is er een forum denkbaar waarop de hele maatschappij aan het debat deelneemt?

Dat is er niet en kan er ook niet zijn. Zelfs in de beperkte stadstaat van het antieke Athene, toen men er geen been in zag om vrouwen, slaven en kinderen uit te sluiten, was er steeds maar een (wisselende) selectie die met elkaar debatteerde over wat er moest gebeuren. Ons parlement is er de hedendaagse versie van. Maar in dat parlement horen we juist vaak dat er een 'maatschappelijk debat' nodig zou zijn; daar vindt het dus ook niet plaats.

Is het 'maatschappelijk debat' misschien niets anders dan het resultaat van al die dingen die er al zijn: opinies die niet echt in debat gaan en geen van alle representatief zijn voor de samenleving, maar die als door een '*invisible hand*' verzameld worden tot … Ja tot wat eigenlijk?

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Wat is in jouw ogen 'het maatschappelijk debat'? Waar vindt het plaats, hoe is het zichtbaar, wie nemen er deel?
2. Ben jij actief in het maatschappelijk debat? Wat zijn je beweegredenen om wel of niet actief te zijn?
3. Ben je tevreden over wat je in dit opzicht doet of hebt besloten te doen? Waar let je op om deze vraag te kunnen beantwoorden? Wat zijn voor jou motiverende en demotiverende factoren?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Speelt jullie gezamenlijke thema of project of taak een rol in het maatschappelijke debat? Wat vinden jullie daarvan? Wordt jullie (werk) recht gedaan?
4. Moet jullie team, of iemand namens jullie, actiever of duidelijker deelnemen aan het maatschappelijk debat? Wat zijn de argumenten om dat wel of niet te doen?
5. Is het maatschappelijk debat (allang...) gaande of moet er iets extra's gebeuren om van een maatschappelijk debat te kunnen spreken?
6. Wat is jullie antwoord op de vraag die Van Tongeren stelt: 'tot wat eigenlijk?' worden alle gesprekken en discussies 'verzameld' die overal en nergens worden gevoerd over grote maatschappelijke vragen? Waar worden die verzameld? Waar leidt dit toe?

BRONTEKST

Deze tekst is eerder gepubliceerd in Filosofie Magazine (zomernummer 2022).

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Debat, dialoog en een lastige vraag' (Job Cohen)
- Bouwmateriaal 'De klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- David Bohm - *Over dialoog. Helder denken en communiceren*. Utrecht: Ten Have (2004/2018).

MACHT EN MOED

- § 5.1 Een oproep tot autonomie

BOUWMATERIAAL

DE KLIMAATCRISIS VAN DE HAAGSE COMMUNICATIE

Wouter van Eendenburg

'Je kunt de weergoden wel vervloeken als het regent, maar een verstandiger mens neemt een paraplu mee'. Een analogie die ik vaak heb gebruikt in mijn jaren als communicatieadviseur bij de Rijksoverheid. Meestal in reactie op verzuchtingen van collega's over die vermaledijde media. Bijvoorbeeld als nuance ontbreekt in een nieuwsitem. Of als krantenkoppen de lading in het geheel niet dekken. Op momenten dat wederhoor niet is toegepast. Natuurlijk altijd opzettelijk in onze ogen; omdat de journalist het sappige verhaal niet kapot wil checken. Zomaar wat verwijten van mijn bloedgroep aan het adres van de media.

Zo werkt de Haagse mediawereld nu eenmaal, dacht ik dan. Een wereld waarin goed nieuws simpelweg geen nieuws is. Waarin mensen graag spannende verhalen lezen over winnaars en verliezers. Waar slechts een enkeling interesse heeft in de complexiteit van de realiteit. En waar ook de schoorsteen van mediabedrijven moet roken. Natuurlijk pas je als journalist daarop je verhalen aan. Met *clickbait*, dikke krantenkoppen en ronkende verhalen. Organisaties kunnen daarmee maar beter rekening houden. Zeker in het glazen huis van Den Haag. Want eenmaal in het oog van de storm heeft het weinig zin om dit soort mediawetten te vervloeken. Beter om goed voorbereid naar buiten te gaan, met een stevige (storm)paraplu in de hand. Lange tijd heb ik gedacht dat het mijn werk was om die paraplu aan te reiken. Om zo mijn organisatie door het gure mediaweer te loodsen.

1. Drie hoofdrolspelers: voorlichters, politici en journalisten

Bovenstaand perspectief is natuurlijk flink aangezet. Toch denk ik dat menig voorlichter het zal herkennen. Tegelijkertijd lezen veel journalisten dit waarschijnlijk met gekromde tenen. In de startblokken om mij van repliek te dienen. Hun kant van de medaille laat zich vrij makkelijk raden. Journalisten doen namelijk geregeld een boekje open over het 'leger aan Haagse voorlichters'. Mensen zoals ik die alleen maar

de minister uit de wind willen houden. Die de werkelijkheid verdraaien met frames en gespin. In de ogen van sommigen zijn we a priori niet te vertrouwen.

En dan ben ik over de wereld van politici nog niet eens begonnen. Want in dit verhaal kunnen zij niet ontbreken. Voorlichters, journalisten en politici zijn de hoofdverantwoordelijken voor het huidige communicatieklimaat in Den Haag. Een guur klimaat waarin werkelijkheid en beeld continu op elkaar inwerken.

De negatieve spiraal

De wisselwerking tussen voorlichters, journalisten en politici is van alle tijden. Maar deze medialogica heeft de afgelopen decennia wel steeds sterkere vormen aangenomen. In vroegere tijden was het *not done* om een Kamervraag te stellen naar aanleiding van mediaberichten. Anno 2023 is van die mores niks meer over. Ongeveer driekwart van de Kamervragen wordt tegenwoordig naar aanleiding van mediaberichten gesteld. Bij het wekelijkse vragenuur is het zelfs verplicht.

Niet alleen wint de wisselwerking aan kracht, hij lijkt ook steeds giftiger te worden. Berichtgeving richt zich meer en meer op incidenten en personen. In het parlement heerst volgens eigen leden een afrekencultuur. De Tweede Kamer is steeds vaker slechts het decor voor de productie van social media-filmpjes. Polarisatie lijkt eerder regel dan uitzondering. Wat voor de één een kans is, is voor de ander een bedreiging. Het stille midden wordt steeds stiller terwijl de flanken aan volume winnen. Mediawetten werkten dit altijd al in de hand maar moderne echokamers zoals sociale media versterken dit fenomeen alleen maar verder.

Ministeries worden in dit Haagse communicatieklimaat defensief. Daarbij schieten we soms in een kramp omdat er geen ruimte meer lijkt voor fouten. Dat maakt dat journalisten en Kamerleden het idee krijgen dat er iets verborgen wordt. Een eindeloze wisselwerking tussen werkelijkheid en beeld is het gevolg. Deze dynamiek is in de Tweede Kamer eerder getypeerd als ‘Bermuda-driehoek’. Waardevolle politiek en een gezond publiek debat verdwijnen erin. Hoe doorbreek je deze negatieve spiraal? Hoe komen we uit dit gure klimaat?

Om te beginnen moet mijn analogie de prullenbak in. Een vergelijking met het weer suggereert dat deze spiraal niet te doorbreken is. Dat deze giftige wisselwerking zo onveranderlijk is als het weer. Bovendien plaats ik mezelf en mijn vakgenoten daarmee buitenspel. Alsof wij niet ook onderdeel zijn van dit klimaat. We zijn deel van het probleem en kunnen evengoed deel van de oplossing zijn. En het woord klimaat gebruik ik niet voor niets. Want daar hebben we wél invloed op. En dat vind ik

een bemoedigende gedachte. Voor bewijs hoeven we maar over onze schouders te kijken. De afgelopen decennia laten zien dat het communicatieklimaat altijd in beweging is geweest. Ook in de jaren die voor ons liggen zal het communicatieklimaat veranderen. Maar wordt het een verandering ten goede of ten kwade? Wat staat ons als beroepsgroep daarin te doen?

Wars van propaganda

Vijftien jaar geleden zette ik bij de Rijksvoorlichtingsdienst mijn eerste stappen in het communicatievak. Mijn toenmalige leidinggevende wees me op de morele klem van ons vak. Overheidscommunicatie zei hij, begeeft zich altijd tussen twee onwenselijke uitersten. Met aan de ene kant: te weinig communicatie, met als schrikbeeld het gesloten bolwerk. En aan de andere kant: een overdaad aan en misbruik van communicatie, in de volksmond beter bekend als propaganda. Twee uitersten waar we weg van moeten blijven. Overheidscommunicatie moet daarom binnen een morele bandbreedte blijven. Maar waar trekken we de grens? Dat is niet altijd makkelijk te bepalen. Bovendien zijn de morele grenzen van ons vak de afgelopen decennia geregeld opnieuw getrokken.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog kwam deze spanning scherp aan het licht. Men was in die tijd wars van alles wat maar enigszins riekte naar propaganda. Tegelijkertijd was de behoefte aan overheidsinformatie – onder andere over de wederopbouw – groot. In 1946 boog de staatscommissie Van Heuven Goedhart zich daarom over de rol van overheidsvoorlichting. Volgens deze staatscommissie, onder leiding van de hoofdredacteur van Het Parool, moest overheidsvoorlichting open en passief zijn.
En zich bovendien beperken tot toelichting op het beleid. Ook diende overheidsvoorlichting zich uitsluitend te richten op journalisten. Op hun beurt zorgden de media voor informatie richting de burgers. De staatscommissie vond dat de vorming van staatsburgers uitsluitend een taak was van vrije media en politieke partijen.

Vijfenzeventig jaar later en diverse staatscommissies verder kijkt de samenleving anders aan tegen overheidscommunicatie. Het medialandschap is veranderd. Van het tijdperk van massamedia zijn we in het tijdperk van massa's media aanbeland. Ook is er veel meer rechtstreekse communicatie tussen overheid en samenleving. De komst van het internet - sociale media in het bijzonder – heeft dat veel meer mogelijk gemaakt. Maar ondanks deze grote veranderingen heeft de fundamentele balans tussen het recht op informatie versus het voorkomen van een overkill aan overheidscommunicatie niks aan relevantie ingeboet.

Uitgangspunten overheidscommunicatie

De laatste staatscommissie die zich over de rol van overheidscommunicatie boog was de commissie Wallage uit 2002. Bekend van de gevleugelde uitspraak: 'communicatie hoort in het hart van het beleidsproces'. Wallage riep de Haagse communicatieprofessionals op om al tijdens de beleidsvorming te zorgen voor contact met de samenleving. Dus niet pas nadat het beleid in het parlement was vastgesteld.
Een logische uitspraak want in die beleidsvormende fase vindt de meeste maatschappelijke discussie plaats. En dan is niet vol te houden dat de overheid zich juist dan stilhoudt.

De deur ging iets meer open maar Wallage bracht ook diverse extra sloten aan.
Zo moet verkapte beïnvloeding te allen tijde voorkomen worden. Dus is de Rijksoverheid altijd als afzender herkenbaar. Ook dient overheidscommunicatie proportioneel te zijn als het beleid nog niet door het parlement is aanvaard. Dat betekent dat wij niet meer middelen mogen inzetten dan waartoe andere (maatschappelijke) partijen in staat zijn. Dit zijn slechts twee principes die tot op de dag van vandaag gelden. Ze maken onderdeel uit van elf principiële uitgangspunten voor de overheidscommunicatie (zie kader). Een soort grondwet voor ons vak, om de waarde en betekenis van ons werk op koers te houden. Deze morele ijkpunten staan op de schouders van de genoemde staatscommissies. Door onze beslissingen en activiteiten te laten leiden door deze in loop van jaren opgebouwde principes, kan de overheidscommunicatie binnen de juiste bandbreedte blijven.

Uitgangspunten Overheidscommunicatie

1. **Recht op communicatie.** *Het hoofddoel van de communicatie van de Rijksoverheid is te voldoen aan het recht van de burger op communicatie met en informatie van de Rijksoverheid en het ondersteunen van goed democratisch bestuur.*
2. **Herkenbaarheid.** *De Rijksoverheid is altijd, ongeacht het kanaal of medium, herkenbaar als deelnemer aan de communicatie, respectievelijk als (mede) afzender en/of anderszins als belanghebbend of betrokken bij de informatie.*
3. **Overheidscommunicatie gaat over beleid en organisatie.** *De communicatie van de Rijksoverheid is altijd gericht op de inhoud van het beleid, en in dat verband tevens op het functioneren van de overheid als zodanig.*
4. **Actieve voorlichting.** *De regering brengt haar beleid, alsmede de motieven en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen, op actieve wijze onder de aandacht van een zo breed mogelijk publiek.*

5. **In relatie tot beleidsfase.** *De Rijksoverheid maakt in haar communicatie en voorlichting altijd melding van de beleidsfase waarop de informatie betrekking heeft. Die communicatie is daar qua aard, inhoud, toonzetting en omvang mee in overeenstemming.*
6. **Interactieve beleidsvoorbereiding.** *De regering geeft in een vroegtijdig stadium aan of, en zo ja in welke vorm, zij burgers bij de voorbereiding van plannen of maatregelen wil betrekken.*
7. **Bereikbaar en responsief.** *De Rijksoverheid zorgt voor een goede bereikbaarheid voor burgers die met haar in contact willen komen.*
8. **Voldoende en juiste informatie.** *De communicatie van de Rijksoverheid is waarheidsgetrouw en bevat voldoende en juiste informatie om belangstellenden en belanghebbenden tijdig in staat te stellen zich zelfstandig een oordeel te vormen over het gevoerde en het te voeren beleid.*
9. **Toegankelijk, begrijpelijk en passend.** *Communicatie van de Rijksoverheid is technisch en inhoudelijk voldoende toegankelijk, begrijpelijk, tijdig en zo gericht mogelijk.*
10. **Proportionaliteit.** *De Rijksoverheid voldoet in haar communicatie aan het principe van proportionaliteit in geval van onderwerpen die controversieel zijn en/of onderhevig zijn aan maatschappelijke discussie en in het geval van nog niet door het parlement aanvaard beleid.*
11. **Geen vermenging.** *De communicatie van de Rijksoverheid wordt niet vervlochten met partijpolitieke belangen.*

Logische keuzes

Maar zijn deze principiële uitgangspunten nog afdoende? Bieden ze nog steeds voldoende houvast om 'goed' werk te leveren? Vermag overheidscommunicatie vandaag nog wel hetzelfde als in 2002? Waar we vandaag staan valt al niet met zekerheid te zeggen. Laat staan wat morgen brengt. En toch zullen we beelden moeten uitwisselen, ook over de toekomst, om zoekend een juist pad te vinden. Mijn beelden zijn gekleurd door zorgen. Ik vrees dat we de verkeerde kant op gaan.

De negatieve spiraal die zorgt voor een almaar giftiger communicatieklimaat is lastig te doorbreken. De meeste keuzes die we iedere dag maken zijn op zichzelf namelijk heel logisch. Natuurlijk houdt een journalist rekening met wat het publiek graag leest (en wat ze graag aanklikken). Dan is het vervolgens ook heel rationeel om als politicus je verhaal daarop aan te passen. Zodat de boodschap in ieder geval aandacht krijgt.

Dat voorlichters op ministeries daar weer naar handelen is net zozeer logisch. En dus bezigen we tegeltjeswijsheden als 'niet wrijven in een vlek' of 'stilzitten als je geschoren wordt'. Of geven we de voorkeur aan een live interview zodat het verhaal tenminste niet verknipt kan worden. Als het kan houden we rekening met de timing van onze communicatie. Want welk rationeel mens hangt de vuile was buiten als de hele buurt meekijkt? En ja, we benadrukken vaak het positieve van ons beleid in de wetenschap dat andere partijen het negatieve toch wel buitenproportioneel veel aandacht geven.

Deze voorbeelden roepen ongetwijfeld ook negatieve reacties op. Ik voer ze niet op als voorbeelden van het goede. Ik voer ze op als voorbeelden van logisch opereren vanuit het perspectief van de voorlichter. Zoals iedere hoofdrolspeler in het Haagse communicatieklimaat een bepaalde logica volgt. En dat is nu precies mijn punt. Want die eigen logica maakt dat we blijven handelen zoals we handelen. En dat is zorgelijk. Want logische keuzes zijn niet automatisch de goede keuzes.

2. Onderdeel van het probleem

Ik probeer in mijn werk onderdeel van de oplossing te zijn. De waarheid is dat ik soms onderdeel van het probleem ben. En daar eigenstandig mee stoppen is lastig. Zeker als je niet weet hoe anderen zullen reageren. Neem het voorbeeld van timing. Een krant heeft maar één voorpagina en de journaals maar één openingsitem. Het journaal wordt niet ineens langer als er meer nieuws is. In nieuwsdrukke tijden valt klein nieuws al snel weg tegen het geweld van de rest. Andersom werkt het ook. Slecht nieuws in komkommertijd (periodes waarin er nauwelijks nieuws is) betekent dat alle spotlights op je gericht zullen zijn.

Die laatste les heb ik op harde wijze geleerd in mijn eerste jaren als voorlichter. Het moet 2010 of 2011 zijn geweest. Het Kerstreces was gaande en ik had eindelijk tijd om dingen te doen waar je normaal niet aan toekomt. Zoals het rapporteren van enkele fake accounts op social media. Misleidende accounts in mijn ogen (dit was ver voor de komst van de blauwe *verified* vinkjes). Mijn actie had succes: het account werd geblokkeerd door Twitter. Maar een dag later oogstte ik wat ik had gezaaid. Het begon met een kritisch nieuwsbericht maar al snel namen veel andere media het over. Niet veel later reageerden enkele Kamerleden die spraken over censuur en hintten op mijn ontslag. En ik? Ik zat stil terwijl ik geschoren werd. De storm ging net zo snel liggen als dat die opkwam. Het was de negatieve spiraal in optima forma. Misschien heb ik destijds verkeerd gehandeld. Maar ik heb geen moment het gevoel gehad dat het daar daadwerkelijk om ging. Was dit buiten komkommertijd ook nieuws geweest?

En in dezelfde mate? Of was het de honger naar nieuws en aandacht die deze rauwe bonen zoet deed smaken?

Natuurlijk houden communicatieprofessionals rekening met timing als dat kan. Denk aan de vele eindejaarsinterviews. Waarschijnlijk een voorbeeld waar niemand problemen mee heeft. Want media willen hun kranten ook in een recesperiode vullen. En ministeries grijpen de kans aan om hun verhaal te brengen.

De omgekeerde situatie is veel gevoeliger. Als men denkt dat timing gebruikt wordt om iets te verdoezelen. Dus slecht nieuws brengen als er veel ander en groter nieuws is. Overigens komt dit laatste veel minder vaak voor dan doorgaans wordt gesuggereerd. Maar het communicatieklimaat is inmiddels zo guur dat in de ogen van sommigen toeval niet meer bestaat.

Maar risico's nemen in komkommertijd? Met als gevaar dat iets overdreven veel aandacht krijgt? Aan die steen stoot ik me geen tweede keer. Logisch toch na mijn persoonlijke ervaring? Maar is het ook juist? Ben ik op deze manier niet gewoon onderdeel van het probleem in plaats van de oplossing? Als ik dit wil doorbreken; waar te beginnen?

Gevangen in het prisoner's dilemma

Laten we allereerst vaststellen dat je iets niet kunt ontweten. Inzicht kan nu eenmaal niet worden teruggenomen. Dus eenmaal aangeleerde communicatielogica is niet zomaar ontkracht door een nieuw inzicht of een nieuwe afspraak. Je moet, om dergelijke patronen te doorbreken, actief ingaan tegen je eigen logica.

Maar stel dat je erin slaagt en bijvoorbeeld in komkommertijd een slechte tijding de wereld in brengt. Geen groot nieuws, maar wel vervelend om te moeten erkennen. Dan is het nog maar de vraag of de andere hoofdrolspelers daarin willen meegaan. Zullen journalisten in komkommertijd de verleiding kunnen weerstaan om het slechte nieuws niet groter te maken dan het eigenlijk is? En geldt dat ook voor politici? Of vinden zij dan iets omdat het scoort, in plaats van dat ze scoren met wat ze vinden? De moraal van het verhaal is natuurlijk dat je nooit zeker weet wat de ander zal doen. En dat je dus niet weet of jouw keuze 'goed' uitpakt.

De negatieve spiraal waarin voorlichters, journalisten en politici zitten doet me sterk denken aan het *prisoner's dilemma*. Dat is een gedachte-experiment uit de speltheorie (zie kader). Daarin komen de spelers altijd uit op de slechtst mogelijke uitkomst voor het geheel, door de meest rationele keuze te maken. Althans, de meest rationele

keuze voor henzelf. In de omstandigheid dat ze niet kunnen weten wat de ander zal doen. Zo is het ook voor voorlichters, politici en journalisten. Doordat elk van deze drie actoren kiest voor het eigen belang komt er voor het grotere geheel (het algemeen belang) een onnodig slecht resultaat uit. Overigens doet dit klassieke *prisoners dilemma* net alsof het niet uitmaakt wat de waarheid is en alsof het niet belangrijk is om de waarheid te spreken. In een goed ethisch proces leggen dergelijke waarde gedreven overwegingen ook gewicht in de schaal.

Prisoner's dilemma

Er is een ernstig misdrijf gepleegd. Twee gewapende mensen worden gepakt en het lijkt erop dat het de daders zijn, maar het bewijs ontbreekt. Ze worden apart in de cel gezet en kunnen niet met elkaar communiceren. De openbaar aanklager doet elke verdachte het volgende voorstel:

a) Als jullie allebei blijven zwijgen, kan ik jullie niet veel maken. Je krijgt dan alleen een geldboete wegens wapenbezit zonder vergunning.

b) Als er één bekent is de zaak rond. Degene die bekent zal ik laten gaan omdat hij zo goed heeft meegewerkt. Degene die niet bekent kan minstens tien jaar gevangenisstraf verwachten.

c) Als jullie allebei bekennen, krijgen jullie allebei vijf jaar.

De kern van het dilemma is dat het voor beide verdachten samen weliswaar beter is om te zwijgen, maar dat elke verdachte alleen aan zijn eigen voordeel denkt. Bovendien kunnen ze niet met elkaar communiceren. Ongeacht wat de ander doet, is het voor elke verdachte beter om te bekennen. Immers: als de ander zou zwijgen, heeft bekennen het grootste voordeel (vrijspraak in plaats van een geldboete), en als de ander bekent, heeft bekennen ook het grootste voordeel (5 jaar gevangenisstraf in plaats van 10 jaar). De situatie waarin beide verdachten bekennen is daarom een Nash-evenwicht. (Bron: Wikepedia.)

Afwijken van je eigen logica waarmee je je eigen belang dient is niet zonder risico. Het moreel juiste doen vereist vaak moed en betekent ongetwijfeld dat je een keer flink je neus zal stoten.

Bij ons ministerie werd onlangs een e-mail openbaar van een van onze woordvoerders. Dit naar aanleiding van een Woo-verzoek. Dat verzoek leverde veel stukken op waaronder vele e-mails. De collega had in een van die e-mails aan een andere collega geschreven dat het 'nieuws wel snel zou overwaaien'. Klinkt berekenend. Als je kwaad wilt is het niet moeilijk om daar weer zo'n waarheidsverhullende spindoctor in te zien. Kramp had een logische reflex kunnen zijn. 'We moeten meer op onze

woorden letten'. En: 'Niet meer mailen maar voortaan bellen zodat dit soort dingen niet naar buiten komen'. Gelukkig was dat niet de reactie. De politieke en ambtelijke top gingen er ontspannen mee om. Terecht in mijn ogen. Want ga het eens na bij jezelf. Is er in al jouw mailverkeer werkelijk geen zin te vinden die negatief uitgelegd kan worden? Overigens moeten we ook de vraag blijven stellen of 'het laten overwaaien van nieuws' altijd 'fout' is. Ethiek is veel rijker en gelaagder dan dergelijke *'one size fits all'*-reflexen doen vermoeden.

Dit voorbeeld laat in ieder geval zien dat het doorbreken van de negatieve spiraal geregeld een kras kan opleveren. In dit geval negatieve publiciteit voor ons ministerie. Dit risico geldt voor alle hoofdrolspelers. We ontworstelen ons daarom alleen uit de houdgreep van het *prisoner's dilemma* als politici, journalisten en voorlichters bereid zijn om offers te brengen. Offers voor een gezonder communicatieklimaat. Durven we dat en kiezen we ervoor als we de kans zien daarmee het grotere belang te dienen?

3. Hoopvolle stappen

Dat is een moeilijke opgave. De speltheorie werkt tegen ons, omdat we gevangen lijken te zitten in onze eigen patronen en gewoontes. Toch ben ik ook hoopvol. Ik zie namelijk steeds meer positieve bewegingen. Een parlement dat reflecteert op de eigen omgangsvormen. Politici die het gevaar van scoreboardpolitiek en afrekencultuur aan de kaak stellen. Journalisten die in gesprek gaan met voorlichters om elkaars werelden beter te begrijpen. De opkomst van podcasts als *De Stemming* en *Haagse Zaken* of een programma als *Mediastorm*. Een plek waar journalisten een kijkje in hun keuken geven en reflecteren op hun werk. Een mediaplatform als *De Correspondent* heeft het denken waar ik hierover schrijf in haar DNA zitten. Jesse Frederik verwoordde het al eens treffend: 'niet spannende dingen belangrijk maken, maar belangrijke dingen spannend'. Dat beschouw ik ook als mijn opdracht. Ik denk dat die opgave – belangrijke dingen spannend maken - zomaar de gemeenschappelijke grond onder onze voeten kan zijn.

Gemeenschappelijke grond waarop we vanzelfsprekend hele verschillende rollen hebben. Ik pleit er niet voor om bij elkaar op schoot te kruipen. De regering regeert, de Kamer controleert en de journalistiek rapporteert daar onafhankelijk over. Wel hoop ik dat deze hoopvolle ontwikkelingen doorzetten. Daar kan ieder individu een rol in spelen. Gelukkig zie ik ook mijn bloedgroep hoopvolle stappen zetten.

Op diverse plekken wordt er door collega's gereflecteerd op onze rol in het huidige communicatieklimaat. Nieuwe communicatie-initiatieven worden nog altijd getoetst

aan de Uitgangspunten overheidscommunicatie. Ambtenaren treden vaker in het daglicht. Neem het interview van de plaatsvervangend Secretaris-Generaal van VWS met *Follow The Money*. Dat bood een waarachtig en eerlijk inkijkje in het onvermogen van de Rijksoverheid om recht te doen aan de vele Woo-verzoeken. En in navolging van de beschouwende podcasts van diverse media kent de Rijksoverheid inmiddels ook een aantal podcasts waarin we reflecteren op onze dilemma's en afwegingen. Ik noem *De publieke ruimte* en *Tussen publiek en politiek*. Goede en bemoedigende stappen. Maar vooralsnog wel meer uitzondering dan regel. Tegen de decennia lang opgebouwde medialogica die ik hierboven beschrijf is meer nodig. Van alle hoofdrolspelers. Ik poneer hieronder drie aanvullende voorstellen voor mijn eigen discipline.

Drie stappen die we als voorlichters kunnen zetten

1) Ik begin met een oproep: vermijd de karikaturen.

De voorlichter als spindoctor, de journalist als kijkcijferfetisjist, het Kamerlid als scoreboardpoliticus. Stuk voor stuk overdrijvingen waarmee ieder individu wordt teruggebracht tot een karikatuur. Het is ietwat ironisch dat ik dit als eerste idee opbreng. Dit stuk bevat immers ook de nodige karikaturen. Misschien is vermijden ook wel teveel gevraagd. De hyperbool blijft een krachtige stijlfiguur om een punt te maken. Maar blijf het dan tenminste zien voor wat het is: een karikatuur. Benoem dat als je het over de ander hebt. Relativeer het tenminste.

2) Tijd voor een ombudsfunctie bij de voorlichtingsdiscipline

Nee, niet een slager die het eigen vlees keurt. En zeker niet iemand die in het vaarwater van de nationale ombudsman moet treden. Wel een rol die vergelijkbaar is met de ombudsman van sommige krantenredacties. Iemand die aangesproken kan worden op keuzes die de communicatiediscipline maakt. Een ombudsfunctie voor overheidscommunicatie dus. Met een eigen podium om te reflecteren op onze communicatie. Bijvoorbeeld met een vaste podcast-serie waarin vakgenoten reflecteren op onze rol bij actualiteit. Waarom kwam die Kamerbrief pas na 20.00 uur 's avonds waardoor de journaals er niks meer mee konden? En waarom spreken wij over 'minder meer' in plaats van 'bezuinigen'? En moet zo'n Woo-verzoek nu echt zo lang duren?

Dit is een spannende stap omdat we niet gewend zijn om ons over dit soort zaken als ambtenaren uit te spreken. Ook voor dergelijke uitingen geldt namelijk de ministeriële verantwoordelijkheid. Toch denk ik dat het nodig is. We laten het nu aan anderen om dit in te vullen. Bovendien hebben we niets te verbergen. In verreweg de meeste gevallen maken we ethisch juiste afwegingen. Ook zal er af en toe sprake zijn

van toeval. Soms zal er iets passeren waarin we even niet onderdeel van de oplossing waren. Omdat onze logica het goede soms in de weg staat. Of omdat we simpelweg ook wel eens fouten maken. Juist dan is het goed om daar openlijk op te reflecteren. Den Haag wordt al jaren verweten te weinig te leren van 'fouten' uit het verleden. Openlijk reflecteren op ons vak zal de leercurve omhoog stuwen.

3) De hoofdrolspelers aan tafel

Tot slot pleit ik voor de oprichting van een gemeenschappelijke communicatietafel. Een tafel waaraan in ieder geval voorlichters en journalisten zitting nemen. Om het over het onderlinge samenspel te hebben. We spreken elkaar genoeg over individuele onderwerpen en actualiteit. Maar te weinig over meer fundamentele zaken zoals het Haagse communicatieklimaat. Een paar keer per jaar stilstaan bij het hoe en waarom in plaats van het wat. Niet om de noodzakelijke professionele afstand te verkleinen. Wel om elkaar beter te begrijpen. Wie weet leidt zo'n tafel wel tot de volgende staatscommissie overheidscommunicatie. Twintig jaar na Wallage wordt het misschien wel eens tijd. Niet alleen ons vak is veranderd, ook de politiek en de wereld zijn veranderd. Moet de ethiek dan ook niet mee veranderen?

Tot slot

Bovenstaande voorstellen zijn middelen om een hoger doel te bereiken. Namelijk meer wederzijds begrip en een minder gure verstandhouding dan nu het geval is. Meer reflectie, meer openheid en het goede gesprek tussen de hoofdrolspelers zijn routes die kunnen bijdragen. Er zijn natuurlijk meer manieren om het klimaat minder guur te maken. Laten we daarover het gesprek voeren. Want een gezonder communicatieklimaat in Den Haag is broodnodig. Dat vereist inzet en reflectie van een ieder die in dit klimaat actief is. In dit stuk heb ik geprobeerd mijn persoonlijke overpeinzingen onder woorden te brengen. Bedoeld als uitgestoken hand.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Ken je de communicatieprincipes (nog)?
2. Waar heb je ze geleerd? Hoe houd je ze levend? Als je ze hier voor het eerst leest: wat is je eerste indruk of afdronk?
3. Welke van deze principes zijn aan het werk in wat je doet? Kun je voorbeelden bedenken uit je eigen spreken en handelen die laten zien dat één of meerdere principes actief meedoen in je keuzes?

4. Overzie alle principes en leg ze naast de principes die je herkent in het eigen doen en laten. Wat valt je op? Wat leer je van de vergelijking tussen 'theorie' en je eigen 'praktijk'? Geeft dit aanleiding je handelen bij te sturen? Wil je meer weten over de (achtergronden van de) elf principes? Wat neem je je voor?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Werkvorm 1: Bespreek in hoeverre de elf principes goed werken en hoe ze zichtbaar en merkbaar doorwerken in jullie projecten, plannen, speeches, campagnes, woordvoeringslijnen, adviezen. Welk inzicht levert dit op voor toekomstig handelen?

Werkvorm 2: Maak drie groepen en kijk kritisch naar de principes. Eén groep verzamelt argumenten en voorbeelden waarom ze uitstekend zijn en krachtig functioneren. Een tweede groep verzamelt argumenten waarom ze inhoudelijke goed zijn maar in de praktijk onvoldoende doorwerken. Een derde groep verzamelt argumenten waarom sommige principes wegmoeten en/of nieuwe erbij. Presenteer de resultaten aan elkaar en zoek antwoorden bij de volgende slotvraag: Geven deze verkenningen aanleiding ons eigen handelen of ons (communicatie)beleid aan te passen (volgend jaar of de komende tijd)?

Werkvorm 3: Plan een dagdeel voor het hele team. Spreek af dat iedereen vooraf op een geschikt moment het artikel van Wouter van Eendenburg leest. Kom samen en bespreek in vier gespreksrondes de volgende vragen:

Gespreksronde 1
Wat is volgens jullie de kern van het betoog dat Van Eendenburg hier opbouwt?

Gebruik in je spreken voortdurend citaten uit het artikel. Bijvoorbeeld zo: 'De kern is dat journalisten ons werk heel goed begrijpen, want hier schrijft Van Eendenburg .... dit..... en daar geeft hij als voorbeeld ...dat....' Door deze techniek blijft het gesprek zich in de eerste ronde concentreren op het artikel, waardoor een gezamenlijk vertrekpunt voor verder gesprek en nader onderzoek ontstaat. Deze citeer-techniek helpt ook om te voorkomen dat iedereen onmiddellijk een eigen stokpaardje gaat berijden. Spreek zonodig af dat iedereen elkaar erop wijst dat er een stokpaardje door de zaal galoppeert zodra het hinniken begint. Maak elkaar daarbij niet belachelijk, maar zie de lol er van in de stokpaardjes te laten struikelen. Behandel elkaar met respect, juist als je iemand wijst op onplezierig of niet-productief gedrag. Complimenteer elkaar als het gesprek goed verloopt of als iemand zichzelf goed kan relativeren.

Gespreksronde 2
Kunnen jullie je als groep (team of directiegroep of netwerk) vinden in de kern van het betoog? Wat wel en wat niet?

Verzamel bij alle verschillende antwoorden de passende argumenten. Help elkaar de goede argumenten te vinden. Luister naar ieders inbreng. De diversiteit staat hier voorop, niet de samenballing in thema's en dus ook niet de consensus. Maar speel geen spel: spreek naar waarheid, zeg wat je echt vindt, voelt of verwart.

Gespreksronde 3
Schrijf in stilte gedurende 5 minuten een 'pleidooi voor' of 'kritiek op' de redenering van Van Eendenburg.
Lees dit daarna aan elkaar voor. (Maak kleine subgroepen om dit te doen als de groep te groot is om iedereen naar iedereen te laten luisteren). Bespreek na het voorlezen deze vraag: Draagt Van Eendenburg ideeën aan die jullie willen overnemen en zouden willen toepassen (maatwerk) in jullie werk? Welke? Waarom? Op welke manier?

Gespreksronde 4
Maak afspraken voor 'handelen' als dat mogelijk is.
Of kies voor een van de gespreksvormen uit dit praktijkboek om een belangrijk begrip of een wezenlijke kwestie uit te diepen met elkaar. Of doe beide: maak werkafspraken én plan een verdiepend onderzoeksgesprek met de collega's die daarin geïnteresseerd zijn. Rond af met de vraag: was dit een goed gesprek over ons vak?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Communicatie in een nieuwe bestuurscultuur' (Mirjam van Staden, Hanna Bikker)
- Praktijkwijzer 'Begrippen begrijpen, een symposium over meesterschap'
- Denkstof 'Debat, dialoog en een lastige vraag' (Job Cohen)
- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- 'Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad' (Esther Blaauw)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- *In dienst van de democratie.* Het eindrapport van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (ook wel: commissie-Wallage): https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2007/09/20/in-dienst-van-de-democratie-het-rapport-van-de-commissie-toekomst-overheidscommunicatie
- Uitgangspunten Overheidscommunicatie: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2010/12/09/uitgangspunten-overheidscommunicatie

- David Bohm - *Over dialoog. Helder denken en communiceren.* Utrecht: Ten Have (2004/2018).
- Jürgen Habermas - *Over democratie.* Amsterdam: Boom Klassiek (2020)

MACHT EN MOED

- pagina's 78-83 (over tegenspraak en 'verdraaide' organisaties)
- pagina's 207-209 Een oproep tot autonomie
- pagina's 404-407 Om te leren deugen
- pagina 427 Een mens is nooit klaar met zichzelf

DENKSTOF

COMMUNICATIE IN EEN NIEUWE BESTUURSCULTUUR

Ethiek gaat nooit vanzelf

Miriam van Staden, Hanne Bikker

Het vakblad van de beroepsvereniging *Logeion* voor commmunicatieprofessionals besteedt aandacht aan 'de groeiende verantwoordelijkheid van ethische communicatie'. Een intrigerend thema dat de vraag oproept wat aan de basis van ethische communicatie ligt. Hieronder doen we een aanzet tot een antwoord en geven we een handelingsperspectief. Geschreven vanuit de context van de Rijksoverheid waar wordt gewerkt aan een nieuwe bestuurscultuur. Thema's daarin: transparantie, betrouwbaarheid, rechtvaardigheid en oog voor de menselijke maat.

Morele pijn

In een recente zoektocht naar manieren om de dialoog over morele vragen binnen de rijksdienst te stimuleren, gingen we te rade bij ethici, filosofen, veranderaars, kunstenaars, verhalenmakers en ambtenaren. We leerden dat er binnen het Rijk morele pijn is over het niet gehoord worden, over de politieke en ambtelijke druk. In het systeem van de overheid komen niet alleen burgers knel te zitten, ook de ambtenaren zelf wanneer ze merken dat beleid of regels niet goed uitpakken voor burgers en zij de signalen hierover niet verder de organisatie in krijgen.

We leerden over ethische theorieën, in eenvoudige vragen samengevat: mag het volgens de regels? Is dit de optie met de meetbaar beste (of minst slechte) gevolgen voor de meeste mensen? En: is dit goed handelen? En dan zowel: past dit handelen bij een goede overheid, als: maakt dit mij tot een goed mens? We leerden dat die laatste vragen nauwelijks aan de orde komen en wanneer ze onbesproken blijven tot ontsporingen leiden.

We leerden dat kleine interventies of wendingen kunnen helpen om het gesprek over morele vragen te voeren. Daar kan de communicatiediscipline aan bijdragen.

Morele verantwoordelijkheid

Wij vermoeden dat wat geldt voor de communicatiediscipline bij de overheid relevant is ook daarbuiten, al beginnen we hier met iets wat mogelijk toch uniek is aan de overheid, namelijk de traditie waarin ambtenaren aan elkaar doorgeven dat zij 'koel als de maan' zijn. Zoals Max Weber het verwoordde: 'De moraliteit van een ambtenaar bestaat erin dat hij zijn eigen morele opvatting uitschakelt.' Zie ook de podcast *Tussen Publiek en Politiek* waarin Gerdi Verbeet en Dick Schoof het met elkaar eens lijken te zijn dat de minister niet hoeft te weten wat de persoonlijke opvattingen van de ambtenaar zijn. 'De politiek gaat over het 'wat', wij gaan over het 'hoe' ', heet het dan. Toch stelt de modelgedragscode integriteit van het Rijk uit 2006 klip en klaar:

'Het is belangrijk te onderkennen dat ambtenaren weten dat zij zich nooit achter een van hoger hand opgelegde opdracht kunnen verschuilen en dat loyaliteit hen niet kan ontslaan van een eigen morele verantwoordelijkheid. 'Bewusteloze gehoorzaamheid' past niet bij het beeld van een integere ambtenaar.'

Sla Hannah Arendt er maar op na om te zien waar bewusteloze gehoorzaamheid toe leidt. Deze morele verantwoordelijkheid is wat ons betreft het startpunt van ethische communicatie.

Wanneer het gaat over ethiek zien we dat ambtenaren zeker stilstaan bij de vragen of een opdracht kan en mag binnen bijvoorbeeld wet- en regelgeving, en uiteraard worden mogelijke gevolgen in kaart gebracht. Maar de vraag in hoeverre het uitvoeren van een opdracht leidt tot een goede overheid, en dichter op de huid: in hoeverre de uitvoerder er een goed ambtenaar, vakkundige of mens van wordt – die blijft, zoals hierboven geconstateerd, onderbelicht. Deze morele verantwoordelijkheid kan alleen genomen worden op basis van onderzoek naar de eigen ethiek en waarden, waarvan we ons bij aanvang soms maar heel ten dele bewust zijn. Wanneer mensen in een organisatie dit samen doen, kan er praktische wijsheid ontstaan die de basis vormt voor ethisch handelen.

Deugt het?

Dit is een wezenlijk andere oefening dan het toetsen aan gedragscodes. De communicatiediscipline bij het Rijk heeft al sinds 1985 haar 'uitgangspunten overheidscommunicatie'. En uiteraard is het goed om te toetsen of een bepaalde keuze *mag* volgens de gedragscode. Maar het is beslist onvoldoende als niet ook de morele vraag aan de orde komt of het *deugt*. Het gesprek over het goede handelen zou dagelijkse kost moeten zijn voor iedereen bij de afdelingen communicatie. En daarbuiten.

Naast de reflectie op het eigen handelen die voor alle ambtenaren geldt, zien wij voor de discipline nog enkele specifieke taken. Zo ligt het voor de hand dat de communicatiediscipline signaleert dat morele vragen besproken moeten worden. Het is immers de taak van de communicatie om het verhaal van het beleid naar buiten te brengen. En dat verhaal is pas compleet wanneer alle verschillende ethische perspectieven op het vraagstuk belicht zijn, inclusief de vraag hoe het beleid bijdraagt aan het zijn van een goede overheid.

Verhalen

Daarnaast is er dan een rol voor communicatie in het stimuleren van die gesprekken over morele vragen in het werk. Corporate en interne communicatie dragen bij aan openheid en veiligheid zodat ook bestuurders zich kwetsbaar kunnen tonen en het mogelijk wordt om te leren. We weten vanuit ons vak hoe belangrijk het is dat de goede verhalen, inclusief de twijfels, obstakels en tegenslagen gedeeld worden. Je verhaal kunnen doen en gehoord worden is een geschenk, want niet gehoord worden doet pijn.

Ten slotte kan de communicatiediscipline bestuurders ondersteunen in het voorleven en uitdragen van de nieuwe bestuurscultuur. In een recente studie beschrijven Harrie van Rooij en anderen wat er intern mis kan gaan wanneer een organisatie onder druk staat, zoals de Belastingdienst bij het toeslagenschandaal. Ze benadrukken het belang van actief luisteren en het delen van morele waarden. Ze laten ook zien hoe de afstand tussen medewerkers en bestuurders groter wordt wanneer zij niet in hetzelfde gesprek zitten. Het is cruciaal dat communicatieprofessionals niet alleen met elkaar maar ook met de ambtelijke en politieke leiding praten over ethische aspecten van communicatie.

Er zijn veel heel legitieme redenen geweest waarom het nu nog gaat zoals het gaat. Tegelijkertijd is er de diepe wens om het anders te doen en bij steeds meer mensen het geloof dat het ook anders kan. Er is echt een goed verhaal bij de nieuwe bestuurscultuur. De communicatiediscipline kan bestuurders helpen en zelf meeschrijven aan dit noodzakelijke, nieuwe verhaal.

BRONTEKST
Dit stuk is eerder gepubliceerd in het vakblad voor communicatieprofessionals van de beroepsvereniging Logeion: C #6, september 2022

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

1. Welke waarden staan voor jou centraal in je werk? Hoe kunnen je collega's dat zien?
2. Kun je je een moment of voorval herinneren waarin jij jouw morele opvatting uitschakelde? Hoe voelde dat? Zou je het in een vergelijkbare situatie weer doen? Waarom wel of niet?
3. Wanneer of in welke omstandigheden is het moeilijk de moraal hoog te houden en wat zie je jezelf dan feitelijk doen? Ben je daar tevreden over? Kun je deze reflectie verwoorden in een vraag aan jezelf over je eigen ethiek?
4. Merk je in de werkpraktijk dat het communicatievak vol zit met ethiek, of merk je dat niet? Is het gemakkelijk hiervan voorbeelden te vinden, liggen ze voor het oprapen, op moet je er moeite voor doen ze op het spoor te komen? Wat vertelt je dit?
5. Doet het communicatievak een sterk beroep op ethiek? Is dat meer of minder dan in andere disciplines bij het Rijk?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

6. **Werkvorm:** Nodig je collega's uit voor een gesprek over de beroepsethiek en jullie werkethiek. Ter voorbereiding op dat gesprek kun je afspreken dat iedereen bovenstaande vragen voor zichzelf overdenkt. In het gesprek kun je de 5 vragen in 5 gespreksrondes gezamenlijk verkennen. Zorg dat iedereen de ruimte krijgt de eigen antwoorden in te brengen. Voorkom dat iemand het gesprek 'kaapt' met normerende uitspraken waar 'toch iedereen het mee eens zal zijn'. Juist in een gesprek over werkethiek en waarden is het belangrijk dat de deelnemers aan het gesprek goed voor elkaar zorgen, een rustige sfeer creëren en elkaar op een vriendelijke manier corrigeren als dat nodig is.

De vragen 7 t/m 12 zijn bedoeld om samen met collega's te verkennen. Dat kunnen collega's uit dezelfde directie zijn, maar ook vakgenoten van andere ministeries of bestuurlijke partners.

7. Wat is het verschil tussen 'loyaal' en 'bewusteloos gehoorzaam'? Welke blijkt onze voorkeursstijl te zijn, de stijl dus die we het vaakst ervaren of zelfs concreet kunnen aanwijzen met anekdotes?
8. Wat gebeurt er (tussen ons) als we elk vanuit een ander perspectief met elkaar in gesprek gaan?
9. Zijn we het eens over de waarden die in ons werk centraal (zouden moeten) staan? Kunnen we het accepteren en bespreken als we daar verschillend over denken?

10. Kennen we de ethiek van de (eigen) leiding? Zitten medewerkers en leiders samen op één lijn? Welk voordeel of nadeel levert dat op, welke kans of welk risico schuilt hierin?
11. Draagt ons (communicatie)werk bij aan een goede overheid? Nemen we bepaalde beslissingen omdat we daar bewust aan willen bijdragen, of kunnen we (opgelucht) achteraf constateren dat we in deze zin meestal wel 'goed werk' leveren?
12. Wie horen wij niet? Wie wordt door onze organisatie niet gehoord? Welke waarde is hier in het geding en ligt hier een taak voor onze (communicatie) discipline?

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Vakblad C #4 mei 2022: *'Je kunt niet betrokken zijn bij de maatschappij zonder emoties'*
- Bert Bakker; *'Dialoog tegen de stroom in: de waardenschaamte voorbij - Hedwig te Molder'*
- Harrie van Rooij, Margit van Wessel, Noelle Aarts - *Crisiscommunicatie of communicatiecrisis? Disfunctionele patronen tijdens interne online discussies over de toeslagencrisis*, in: Tijdschrift voor communicatiewetenschap 50.02 (2022), pag's 91-128.
- *'We verlangen van nature altijd naar het goede' (Denker des Vaderlands, Paul van Tongeren)* door Miriam van Staden, op grenzeloossamenwerken.nl

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Ethisch vierkant van Van Tongeren en DWDD als voorbeeld'
- Denkstof 'Klimaatcrisis van de Haagse communicatie' (Wouter van Eendenburg)
- Denkstof 'Debat, dialoog en een lastige vraag' (Job Cohen)

MACHT EN MOED

- pagina's 207-209 Een oproep tot autonomie
- pagina's 404-407 Om te leren deugen
- pagina's 427-438 Een mens is nooit klaar met zichzelf

6

WERKPAKKET

LEIDERSCHAP & VISIEVORMING

LIEFDE

OPGAVE

TRANSFORMATIE

'Liefde is krachtens haar wezen onwerelds en dit is, veel meer dan haar zeldzaamheid, de reden waarom zij niet slechts apolitiek maar antipolitiek is, en wellicht de machtigste van alle antipolitieke menselijke krachten.'
Hannah Arendt

Hannah Arendt spreekt

'Wereldwijd wordt het gevestigde gezag, zowel in zijn religieuze en seculiere als in zijn sociale en politieke vorm, openlijk geminacht. Inderdaad, 'de wetten lijken hun macht verloren te hebben'.'

'Als de geschiedenis al iets leert over de oorzaken van de revolutie (...) dan wel dat revoluties voorafgegaan worden door een desintegratie van het politieke systeem. Verder dat deze desintegratie zich aankondigt in een voortschrijdende erosie van het gezag van de regering, en dat deze erosie veroorzaakt wordt door het onvermogen van de regering om behoorlijk te functioneren, wat op zijn beurt de burgers doet twijfelen aan haar legitimiteit.'

(In: Burgerlijke ongehoorzaamheid, uit: Het waagstuk van de politiek.)

'De traditioneel meest opvallende deugd van de staatsman zouden wij kunnen definiëren door te zeggen dat die bestaat in het begrijpen van het grootst mogelijke aantal en de grootst mogelijke diversiteit van werkelijkheden - niet van subjectieve standpunten, die uiteraard ook bestaan maar die ons hier niet aanbelangen -, van die werkelijkheden die zich ontsluiten voor de diverse opinies van de burgers; tezelfdertijd bestaat die deugd in het vermogen communicerend te bemiddelen tussen burgers en hun opinies, zo dat de gemeenschappelijkheid van de wereld verschijnt.'

(In: Filosofie en politiek, uit: Oordelen.)

---

*'Ik bedoel te zeggen dat het kwaad niet **radicaal** is, niet tot de wortel (**radix**) gaat, dat het geen diepte heeft, en dat het daarom zo vreselijk moeilijk te doordenken is, omdat het denken per definitie tot de wortel wil gaan. Kwaad is een oppervlakkig verschijnsel, en het is niet zozeer **radicaal,** het is slechts extreem. We weerstaan het kwaad door ons niet door het oppervlakkige der dingen te laten meeslepen, maar door stil te staan en te gaan nadenken, dat wil zeggen door ons naar een andere dimensie te verplaatsen dan die van het leven van alledag.'*

(In: Antwoorden op vragen van Samuel Grafton, uit: Joodse essays.)

''Een crisis werpt ons op de vragen zelf terug en verlangt van ons nieuwe of oude antwoorden, maar in ieder geval onmiddellijke oordelen. Een crisis wordt pas een onheil als wij haar met reeds gevormde oordelen, dus met vooroordelen beantwoorden. Een dergelijke houding verscherpt niet alleen de crisis, maar doet ons bovendien de kansen die zij biedt verpesten - de kans op ervaring van de werkelijkheid en de kans op bezinning.'

(In: De crisis van de opvoeding, uit: Tussen verleden en toekomst. Vier oefeningen in politiek denken.)

*'In zijn **Antropologie** plaatst Kant de herinnering, 'het vermogen om het **verleden** aanwezig te stellen' naast het 'vermogen om te voorspellen', dat de **toekomst** aanwezig stelt. Beide zijn vermogens om te 'associëren', dat wil zeggen, om het 'niet meer' en het 'nog niet' te verbinden met het heden; 'en alhoewel ze zelf geen waarnemingen zijn, dienen ze om de waarnemingen in de tijd te verbinden'. De verbeelding hoeft niet te worden geleid door deze temporele associaties; ze kan alles aanwezig stellen wat zij maar wil.'*

(In: Verbeelding, uit: Oordelen.)

*'Heden ten dage zijn wij eraan gewend geraakt om in de vriendschap uitsluitend een fenomeen van de intimiteit te zien, anders gezegd een fenomeen waarin vrienden elkaar hun ziel openen, ongehinderd door de wereld en haar aanspraken. (...) Daarom vinden wij het ook moeilijk om de politieke relevantie van de vriendschap te verstaan. En wanneer we bij Aristoteles lezen dat de **philia,** de vriendschap onder burgers, een van de fundamentele vereisten van een gezonde gemeenschap is, zijn we geneigd te geloven dat hij alleen maar doelde op de afwezigheid van partijstrijd en burgeroorlog in de schoot van de stad. Voor de Grieken echter lag het echte wezen van de vriendschap in het gesprek, en ze waren van oordeel dat juist het volgehouden spreken met elkaar de burgers tot een **polis** verenigde. (...) Want menselijk is de wereld niet omdat ze door mensen vervaardigd is, of omdat de menselijke stem erin weerklinkt, maar ze wordt menselijk doordat ze voorwerp van gesprek is.'*

(In: Over menselijkheid in duistere tijden, uit: Oordelen.)

Toon Tellegen verhaalt van de eekhoorn en de besluiteloosheid

's Ochtends als hij wakker werd wist de eekhoorn soms niet wat hij denken moest van zichzelf. Hij rekte zich dan uit en vroeg zich af: zou ik nu besluiteloos zijn? Dan dacht hij enige tijd na over de besluiteloosheid. Hij vond het een mooi woord, besluiteloosheid, maar hij kon er nooit goed achterkomen wat het precies betekende. Vervolgens zei hij tegen zichzelf: 'Eekhoorn, doe nu óf gewoon óf ongewoon óf iets nieuws óf niets óf je kleren aan.'
Meestal deed hij dan het vierde: niets. Maar als hij een tijd lang niets gedaan had kon hij ontevreden worden over zichzelf en roepen: 'Eekhoorn, kies nu of kies niet, één van beide! Desnoods slaak je een zucht.'
Als hij dan niets koos was hij toch tevreden want dan had hij de tweede mogelijkheid gekozen. Allengs werden zijn gedachten dan ingewikkelder en soms raakten zij zelfs helemaal in de knoop. De eekhoorn wilde dan denken: ontwar jezelf! Maar door de knoop in zijn gedachten kwam hij niet aan die gedachte toe. Roerloos lag hij dan in bed en keek omhoog. Maar zijn plafond drong niet tot hem door. Dat kon duren tot de honger hem zijn bed uit joeg, naar de kast liet lopen, een beukennoot liet pakken en in een stoel voor het raam liet neervallen om gulzig te gaan knabbelen. Zijn gedachten raakten dan meestal ongemerkt weer uit de knoop.
Na zo'n ochtend bleven zijn gedachten eenvoudig en weinig eisend. Hij lag de hele dag op de tak voor zijn deur of voerde een belangrijk gesprek met de mier aan de rand van het bos. Soms maakten zij plannen en namen zij zich voor nooit meer iets te beleven.
'Wat moet dat heerlijk zijn,' zei de mier.
'Ja,' zei de eekhoorn dan, half in slaap. Hij hoorde meestal niet meer dat de mier hem even later op zijn schouder tikte en riep: 'Eekhoorn! Ga je mee?'
'Drghjyt,' mompelde hij dan, of 'Mirrrr' of 'Gr'.
'Ik vind het hier niets!' riep de mier dan soms. Maar de eekhoorn sliep zelfs vaak nog als de mier hem aan zijn staart meesleepte, het bos in, op weg naar een groot en ingewikkeld avontuur.

Uit:

*Toon Tellegen - **Misschien wisten zij alles. 313 verhalen over de eekhoorn en de andere dieren**.*

Amsterdam: Querido (2001).

DENKSTOF

VRIENDSCHAPSLESSEN VAN CICERO

Rogier van der Wal

Om op een dieper niveau met elkaar in gesprek te komen kan een vriendschappelijke sfeer erg bevorderlijk zijn. We kennen dit uit ons privéleven, maar is het ook van toepassing op werkrelaties? En hoe zit het met de ethiek van de vriendschap: mag je vriendschap als middel inzetten om zakelijke doelen te bereiken? Zijn er grenzen aan de vriendschappelijkheid? Kan er vriendschap zijn als macht in het geding is?

De Romeinse staatsman, redenaar en filosoof Marcus Tullius Cicero (106-43 v.Chr.) had op dergelijk vragen enige kijk. Noodgedwongen. Hij was voor de ontwikkeling van zijn maatschappelijke positie afhankelijk van zijn vermogen om vrienden te maken. In zijn familie kon hij geen beroep doen op 'kruiwagens' noch op voorouders uit een roemrijk verleden, zoals de meeste mannen in de Romeinse elite wel. Joris Luyendijk zou ze nu 'de zeven vinkjes' noemen: ze voldeden exact aan het voorgeschreven profiel om het in Rome ver te schoppen. Dat gold voor Cicero dus niet, al was zijn familie niet onbemiddeld en was er dus ook geld voor een topopleiding.

Cicero wist zijn achterstand te compenseren door een machtige beheersing van de retorica en door een fors netwerk aan vrienden en kennissen te onderhouden. We krijgen daarin een aardig inkijkje doordat er van Cicero een spectaculair aantal brieven bewaard is gebleven. Een flink deel daarvan heeft Cicero gewisseld met zijn vriend Atticus. Er zijn ook talloze brieven van en aan anderen, waaronder Marcus' jongere broer Quintus en een heel aantal prominente Romeinen uit de eerste eeuw voor Christus.

Cicero meende op grond van al zijn ervaringen iets zinnigs te kunnen schrijven over vriendschap. Hij heeft een klein maar fijn traktaatje nagelaten dat helemaal over de vriendschap gaat. In dat werk voert hij niet zelf het woord, maar verhaalt van een conversatie die een tijd geleden al was gevoerd en die hem via-via is overgeleverd. Uiteraard zal dat niet woordelijk zijn geweest: wat we lezen heeft een stevige Cicero-bewerking ondergaan. Maar in de kern had de weergegeven dialoog daadwerkelijk kunnen plaatsvinden. Ze bevat een aantal observaties en lessen die ook voor ons in de eenentwintigste eeuw nog altijd relevant zijn.

Ik vat die hieronder beknopt samen in tien punten en een cultuur-kritische slotopmerking. Want kunnen we Cicero's lessen zomaar hergebruiken?

1) Er gaat niets boven duurzame vriendschap

Je hebt verschillende vormen van vriendschap. Aristoteles heeft er ooit drie onderscheiden: voordeelvriendschap, genotsvriendschap en wat hij noemt volmaakte of karaktervriendschap. Alleen die laatste kwalificeert in zijn ogen honderd procent: dit is de ultieme vriendschap. De andere twee zijn maar analogieën. Cicero, van wie onduidelijk is hoeveel 'Aristoteles' hij precies heeft gelezen, zit op dezelfde lijn: hij geeft aan dat vriendschap niet het gevolg kan zijn van profijt. Het is eerder andersom: vriendschap is profijtelijk. Echte vriendschap ontstaat van nature, uit genegenheid, en gaat een leven lang mee.

2) Vriendschap ontstaat niet vanwege zwakheid of gebrek

Hiervoor geeft Cicero een hele basale reden: als vriendschap uit noodzaak zou zijn om zwakheid of gebrek te compenseren, zou de zwakste het meest bekwaam zijn in vriendschap. Maar in werkelijkheid is juist iemand met een gezond zelfvertrouwen meer bedreven in vriendschap, en hij heeft ook meer te geven. De kern van vriendschap kan niet liggen in 'gunsten uitlenen tegen rente', een echte vriend houdt geen winst- en verliesrekening bij. Wel kan vriendschap sterker worden door het ontvangen van gunsten, de herkenning van genegenheid en het opbouwen van vriendschappelijk contact. Een vriend is blij wanneer het je goed gaat, en steunt je bij tegenspoed. En dat mag hij van jou dus ook verwachten.

3) Vrienden vragen van en doen voor elkaar alleen fatsoenlijke dingen

Een voor de hand liggende vraag is of vriendschap ook grenzen kent. Negatief geformuleerd stelt Cicero dat vrienden elkaar geen schandelijke dingen mogen vragen en ook zelf niets schandelijks mogen doen. Je gaat bijvoorbeeld voor je vriend niet het Capitool in brand steken, ook niet wanneer hij je daar uitdrukkelijk toe uitnodigt. Als je dat positiever formuleert dan luidt het voorschrift: "We vragen vrienden fatsoenlijke dingen en doen zelf voor onze vrienden fatsoenlijke dingen." Dat fatsoen is een onderschat begrip: in de nieuwe biografie van psychiater Herman van Praag noemt hij het als een centrale term voor een rechtvaardige samenleving en leefwijze. En denk aan Avishai Margalit en diens pleidooi voor een fatsoenlijke samenleving, en aan de keerzijde: de institutionele vernedering waar het proefschrift van Willemijn van der Zwaard aandacht voor vraagt. Vriendschap is een helpster van de deugden, geen deelgenoot in ondeugden.

4) Kies je vrienden met zorg

Het maakt wel uit wie je vrienden zijn: die moet je met zorg kiezen, om niet in vermijdbare problemen te geraken. Cicero raadt ons aan om te kiezen voor mensen die standvastig, betrouwbaar en evenwichtig zijn, maar zegt er helaas gelijk bij dat

die dun gezaaid zijn. Om zeker te zijn is een testperiode verstandig. Je doet er beter aan om niet te snel genegenheid voor iemand op te vatten, en alleen voor hen die dat waard zijn. Alleen wie in eigen persoon aanleiding geven om van hen te houden, zijn vriendschap waard. Mocht er toch iets gebeuren, dan is er enige ruimte om van een vriend iets door de vingers te zien, mits er voor jouzelf geen extreme reputatieschade volgt. En vriendschap geldt door dik en dun, een echte vriend is dan ook bereid om zich voor je op te offeren, zoals het voorbeeld van Orestes en Pylades laat zien.

5) Macht en vriendschap vormen een kwetsbare combi

Scipio zegt dat er niets moeilijkers is dan de vriendschap tot de laatste dag van je leven volhouden; dat komt door de strijd om hoge functies die geregeld verstorend werkt. "Echte vriendschappen zijn het allermoeilijkst te vinden bij degenen die hoge functies bekleden en politiek actief zijn. Want waar vind je iemand die zijn vriend verkiest boven een topfunctie?" En dan zijn er ook nog mensen die als ze meer succes krijgen, hun oude vrienden inruilen voor nieuwe. Dat gaat er bij Cicero niet in; vriendschappen kennen geen verzadigingspunt en vaak zijn oude, langdurige vriendschappen de aangenaamste.

6) Liever laten uitdoven dan abrupt verbreken

Als er dan toch iets misgaat en de vriendschap houdt geen stand, dan kun je er beter voor kiezen om die te laten bekoelen en uitdoven dan ineens de vriendschap te verbreken. Dat doet recht aan de mooie tijd die je samen gehad hebt, en je kunt daarmee ook voorkomen dat de vriendschap omslaat in vijandschap. Maar het kan natuurlijk gebeuren, zeker bij de wat meer alledaagse vriendschappen, dat de levenswijzen of interesses teveel uiteen gaan lopen, of dat er politieke onenigheid optreedt. De dichteres Ellen Deckwitz heeft daar een mooie term voor gemunt: 'vriendschapsverdriet' (*Trouw*, 4 januari 2023) en er een prachtig gedicht bij geschreven, dat als volgt eindigt:

> *"ik was zeker dat je me niet verlaten zou*
> *morgen misschien zul je terugkomen*
> *of anders overmorgen of wie weet wel nooit*
> *maar je kunt me niet verlaten"*

7) Vrienden moeten elkaar de waarheid kunnen zeggen

Het is belangrijk dat vrienden elkaar vrijmoedig advies durven geven en ook durven te waarschuwen, niet alleen openlijk maar ook scherp, aldus Cicero. Vrienden moeten vaak gewaarschuwd en berispt worden, en als dat met welwillende intenties gebeurt,

moeten we dat van onze vrienden ook geduldig en zonder protest accepteren. Zo'n terechtwijzing moet niet te hard zijn, maar wel duidelijk. Deze manier van doen is kenmerkend voor ware vriendschap. Cruciaal is waarachtigheid, je moet "open in iemands hart [kunnen] kijken en hem het jouwe tonen." En wat zeker niet past als een vriend je vermaant is Oost-Indische doofheid, en al evenmin ergernis om de verkeerde reden: niet om je eigen lapsus, maar om waar die vriend toch het lef vandaan haalt...

8) Pas op met vleiers

Maar wees op je hoede voor vleiers, die je naar de mond praten en onbestendig en wispelturig zijn. Dit is onder alle omstandigheden kwalijk. Zo iemand spreekt vaak holle woorden, en dat kan ook samengaan met aanzien en 'ingebeelde deugden'. Hieronder vallen ook demagogen, als tegenhanger van waardige, standvastige politici. Extra alertheid vraagt de kundige, stiekeme vleier omdat die moeilijk te herkennen is: die doet of hij je tegenspreekt, maar was van meet af aan van plan om uiteindelijk bij te buigen en jou helemaal gelijk te geven, waarmee de weerstand gespeeld blijkt te zijn.

9) Er is geen leven zonder vriendschap

'Wie vriendschap uit het leven weghaalt lijkt de zon uit de wereld weg te nemen.' Zonder vriendschap is er geen (beschaafd) leven mogelijk, het sluipt in ieders leven binnen en ontbreekt in geen enkele levenswijze. De ***Laelius*** - zoals Cicero's traktaat over vriendschap ook wel wordt genoemd - noemt de totale overeenstemming van wensen, interesses en opvattingen en typeert die als 'krachtbron van duurzame vriendschap'. Niemand kan het zonder vrienden volhouden. Reden om vriendschap zeer hoog te waarderen. Alleen deugd en wijsheid zijn van hetzelfde belang, verder niets.

10) Vergeet niet om regelmatig te reflecteren op wat vriendschap(pen) voor je betekenen

Cicero was niet de eerste die over vriendschap nadacht, en hij is ook zeker niet de laatste gebleken. Er zijn vele studies over de essentie van vriendschap geschreven, en nooit is die mooier en tegelijk ontoereikender beschreven als door de zestiende-eeuwse edelman Michel de Montaigne toen hem gevraagd werd naar het waarom van zijn vriendschap voor Etienne de la Boétie: "Omdat hij het was, omdat ik het was." Maar we kunnen van Cicero leren dat het geen kwaad kan om met enige regelmaat stil te staan bij het fenomeen vriendschap en bij wat onze vrienden en vriendinnen voor ons betekenen, en wij voor hen. En daar ook vragen bij te stellen, zoals bijvoorbeeld Paul van Tongeren bij Cicero doet: hoe komt het dat hier een *dode* vriend als voorbeeld genomen wordt, en geen levende? Maar om ook onze dankbaarheid op tijd te tonen, onze vriend(inn)en te laten merken dat we om hen geven en hen waarderen.

Praktisch toepasbaar?

Voordat we de tien lessen naar onze tijd en situatie kunnen omzetten, moeten we ons allereerst realiseren dat het oude Rome een mannenwereld was. Dat relativeert de betekenis van Cicero's vriendschapslessen, in elk geval van één van zijn inzichten: dat echte vriendschap alleen bestaat tussen hoogstaande mannen.

Hij baseerde al zijn 'lessen' op vriendschapservaringen tussen mannen. En van die mannen vormde de aristocratie een duidelijke bovenlaag, die goed in de contacten en in de slappe was zat. Cicero noemt hen *viri boni*, letterlijk 'goede mannen', wat ik vertaald heb met 'hoogstaande mannen' – in de dubbele betekenis van een hoge maatschappelijke positie en een voorbeeldig karakter. Zulke mannen cultiveren van nature de deugd, aldus Cicero, en juist die deugd is de basis van hun vriendschap. Als je zo hoogstaand bent dan zoek en vind je in vriendschap 'overeenstemming over alle dingen die met goden of mensen te maken hebben, plus liefde en genegenheid'. Mannen van dat kaliber hebben veel voor elkaar over, constateert Cicero, ze gaan in hun vriendschappen 'wedstrijden in eerzaamheid' aan.

Misschien kunnen we hier twee aanwijzingen aan ontlenen die de moeite waard zijn om over na te denken. De eerste is de idee dat echte of ware vriendschap hoge eisen stelt aan de vrienden die haar koesteren. Zij moeten deugen, goed van karakter zijn, en de vriendschap tot iets liefdevols kunnen uitbouwen en daarin een vorm van zielsverwantschap ontwikkelen ('overeenstemming over alle dingen die met goden of mensen te maken hebben'). Deze vriendschap vergt volle overgave. Wanneer lukt ons dat nog? De tweede aanwijzing volgt hieruit. Want door 'echte vriendschap' op deze 'hoogstaande' manier te typeren, kunnen we vriendschappelijke relaties ook zien als een 'plek' waar we de deugden kunnen oefenen. Echte vrienden scherpen elkaar, want 'ze moeten elkaar de waarheid kunnen zeggen', vleierij past hen niet. Je bent met zorg uitgekozen en blijft je vriend in moeilijke tijden trouw. Dat is een sterke context om te bouwen aan een deugdzaam karakter.

Voor alle tien lessen geldt dat we ze naar onze hand moeten zetten om er in deze tijd en in onze leef- en werkomstandigheden wijzer van te worden. Door dat samen te doen, in de vriendenkring of tijdens ontmoetingen in de werkkring, komt deze thematiek tot leven.

Dat vriendschappelijkheid ook voor werkrelaties zinnig is, is voor organisatie-adviseur Ben Tiggelaar evident. Terwijl ik werk aan deze tekst over Cicero lees ik in *NRC* een mooie column over vriendschap op het werk. Eén van de belangrijkste indicatoren voor (grote) betrokkenheid van medewerkers is het hebben van een beste vriend op het werk. Zoals Tiggelaar opmerkt: een vriend of een goede vriend is niet genoeg, het gaat specifiek om een 'beste vriend'. Die moedigt je aan, luistert naar wat jij graag

kwijt wilt en is geïnteresseerd in jouw ontwikkeling. En vergroot zo jouw werkplezier, en als het goed is jij het zijne of hare. En ook de prestaties varen er wel bij.

De crux blijkt te zitten in het scheppen van de juiste, inspirerende werkomgeving. Zelf als leidinggevende het goede 'vriendschappelijke' voorbeeld geven. Intern medewerkers aan elkaar koppelen als coaches, mentoren en buddy's. Informele contacten stimuleren, onder andere door gezamenlijke werklunches en koffiepauzes. Maar, zegt Tiggelaar er ter afsluiting bij: vriendschap is geen productiviteitstruc, je kunt het niet instrumentaliseren.

Ik denk dat Cicero het daar hartgrondig mee eens zou zijn. Laten we vriendschap dus ook op de werkvloer cultiveren, en er tegelijk voor waken er een truc van te maken. Laten we ervoor zorgen dat het echt blijft: 'hoogstaand'.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Welk van de tien vriendschapslessen heb je in het verleden onvoldoende opgevolgd? Waar ben je tegenaan gelopen? Schrijf een brief aan jezelf. Of aan de vriend om wie het gaat.
2. Heb jij een 'beste vriend' (of meerdere) op het werk, iemand die jou aanmoedigt, naar je luistert en geïnteresseerd is in jouw ontwikkeling?
3. Zou jij voor iemand zo'n vriend willen en kunnen zijn?
4. Komt jouw leidinggevende in aanmerking om voor jou een goede of eventueel 'beste' vriend te zijn op het werk? Welke eisen stel je daar aan? Wat verlangt dit van jezelf? Zou dit bevordelijk zijn voor je werkplezier, je professionele ontwikkeling, je groei als persoon?
5. Ben jij een goede vriend? Voor wie en hoezo? Met wie zou je je antwoord goed kunnen bespreken?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

6. Agendeer deze tekst om voorafgaand aan een werkoverleg te lezen en stel tijdens het overleg de vraag: zullen we hier op een goed moment samen wat meer tijd aan besteden?
7. Springt er één les uit die het bespreken waard is? Welke is dat en waarom? Kies een geschikt moment om hier samen aandacht aan te besteden en denk vooraf goed na over een 'vriendschappelijke' vorm om de ontmoeting op de juiste manier vorm te geven.
8. Maak duo's en schrijf elkaar de komende weken een vriendschappelijke brief waarin je Cicero's lessen probeert toe te passen. Maak in je brief duidelijk waarom

je de ander de moeite waard vindt om (bijvoorbeeld) de waarheid te schetsen, een waarschuwing te formuleren, een compliment te geven zonder in vleierij te vervallen, een tekort aan vriendschappelijkheid te signaleren, te wijzen op het gevaar van de macht, de ander te behouden voor zichzelf kleiner maken dan nodig, jezelf te verexcuseren voor je tekort aan genegenheid of je gebrekkige, ondeugdzame karakter. Beschouw de brieven als een investering in een vitale werkrelatie en als een oefening in vriendschap. Bespreek over een tijdje de ervaringen hiermee en wat dit eventueel voor de teamprestatie betekent.

BRONTEKST

- Marcus Tullius Cicero - *Vriendschap*. Vertaald en toegelicht door Rogier van der Wal, Gorredijk: Noordboek (2022).

AANVULLENDE LITERATUUR

- Henk Haenen - *Herman van Praag. Ooggetuige en revolutionair psychiater*, Eindhoven: Damon (2022).
- Avishai Margalit - *De fatsoenlijke samenleving*, Amsterdam: Van Gennep (2001).
- Willemijn van der Zwaard - *Omwille van fatsoen. De staat van menswaardige zorg*, Den Haag: Boom Bestuurskunde (2021).

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid' (Peter Kanne)
- Praktijkwijzer 'Waarheidsspel: spelen met de waarheid'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Hans Achterhuis - *Zonder vrienden geen filosofie.* Rotterdam: Lemniscaat (2011).
- Wil Derkse - *Over vriendschap. Verkenningen van een zone zonder gevaar.* Tielt: Lannoo (2016)
- Catharina de Haas - *Vriendschap. Een tweede ik*, Schiedam: Scriptum (2012)
- Connie Palmen - *De vriendschap*. Amsterdam: Prometheus (1995)
- Paul van Tongeren - *Doodgewone vrienden. Nadenken over vriendschap*, Amsterdam: Boom (2021)
- Mark Vernon - *The Meaning of Friendship.* Basingstoke: Palgrave Macmillan (2010)

MACHT EN MOED

- Pagina 44 en 45 (over vrienden en de waarheid)
- Pagina 131 (laatste alinea), 132, 133
- Pagina 212 (over relaties en omgangsvormen)

LIEFDE

PRAKTIJKWIJZER

WAARHEIDSSPEL: SPELEN MET DE WAARHEID

Het onder ogen zien, bespreken en doordenken van de waarheid is misschien wel de belangrijkste ambitie van de filosofie. De veronderstelling is dat de kwaliteit van onze relatie met de waarheid van grote invloed is op de kwaliteit van ons bestaan. Wie de waarheid niet kent zal in ongeluk leven, terwijl ook niets zo moeilijk is als voluit leven met de waarheid. Dit bepaalde de inzet van Socrates, Plato en Aristoteles en hun navolgers: de mensen leren de samenhang te zien tussen het goede leven en inzicht in de waarheid.

Doorgronden wij oprecht en correct wie wij zelf zijn? Begrijpen en waarderen we op de juiste manier de relaties die we onderhouden? Doorzien wij welk leven we leiden? Het kan verdraaid lastig zijn de waarheid te onderkennen en uit te spreken. Er is in families, sportteams, vriendengroepen, besturen, afdelingen, projectgroepen en managementteams altijd wel een potentiële bron van conflict of een gevoelig onderwerp dat moeilijk bespreekbaar is. Maar willen we over conflicten en gevoeligheden zwijgen? We weten uit ervaring dat op den duur ons welbevinden sterk samenhangt met de gevoelde vrijheid om vrijuit te spreken. Maak van je hart geen moordkuil, zegt de volkswijsheid.

Vrijuit spreken is een klassiek, filosofisch motief. De Grieken noemden dit *parrhêsia:* 'vrijmoedigheid' of 'waarheidsspreken'. Volgens de Franse filosoof-onderzoeker Michel Foucault (1926-1984) kan deze vrijmoedigheid zich 'alleen organiseren, ontwikkelen en stabiliseren in wat we een *parrhêsiatisch* spel kunnen noemen', zegt hij in zijn colleges (De moed tot waarheid, p. 31). Hij vond in de historie vier archetypische vormen van waarheidsspreken (p. 46):

- ***de vakman/expert (de docent)*** móet de kennis en vaardigheden overdragen op jonge mensen om het vak een toekomst te geven;
- ***de vrijmoedige*** kan zijn mond niet houden zodra hij ontdekt wat er gaande is;
- ***de profeet*** houdt voor de toekomst zijn hart vast als de patronen van vandaag morgen de overhand krijgen;
- ***de filosoof (de wijze)*** wil weten waar het werkelijk om draait en wat de essentie is, omdat waar inzicht leidend moet zijn.

Als we er goed op letten, herkennen we deze vormen van *parrhêsia* in de mensen om ons heen. De *expert* moet de feiten erkennen, zoals wetenschappers of medici doen; soms noemen we ze 'betweter'. De *vrijmoedige* wil geheimen (onmiddellijk) onthullen, zoals we journalisten zien doen; soms noemen we ze 'flapuit'. De *profeet* moet waarschuwen voor naderend onheil, wat opiniemakers of columnisten doen; 'advocaat van de duivel' kan hun bijnaam zijn. De *filosoof* kan oppervlakkigheid niet verdragen en stelt tot vervelens toe gewetensvolle vragen, zoals kritische kunstenaars en Denkers des Vaderlands doen; we noemen ze soms 'eeuwige twijfelaar' of in een slechte bui 'zeurkous'.

Het waarheidsspel is gebaseerd op deze vier klassieke vormen van waarheidsspreken. Het biedt de mogelijkheid de gevoelige onderwerpen speels en serieus bespreekbaar te maken. Deelnemers oefenen gespreksvaardigheden: zorgvuldig en raak formuleren, luisteren en incasseren, onderzoeken zonder oordelen, autonoom denken en onverbloemd spreken. Het spel is te gebruiken om bijvoorbeeld de cultuur van een team of vriendengroep te beïnvloeden, of om de verhoudingen binnen een gezin of afdeling vrijuit te onderzoeken.

Hoe speels de vorm ook kan zijn, het spel heeft volgens Foucault altijd betrekking op

'individuen en situaties, stelt ze ter discussie en verwijst ernaar, om te zeggen wat ze in werkelijkheid zijn, om individuen de waarheid over henzelf te zeggen die zich voor hen verbergt, en hen hun feitelijke situatie, hun karakter, tekortkomingen, de betekenis van hun gedrag en de mogelijke gevolgen van hun beslissingen te onthullen' (p. 38).

Foucault houdt ons voor dat wie de waarheid wil spreken ook zichzelf aan die waarheid bindt. De waarheid is verplichtend. Dat betekent: in het spreken van de waarheid kan de spreker zichzelf niet buiten schot laten. Hij of zij moet staan voor de woorden en blijft aanspreekbaar op de consequenties van de gesproken woorden. Je kunt wel van inzicht of mening veranderen, maar het gesprokene kan niet - nooit - ongedaan worden gemaakt. Blijf geloof-waardig en waar-achtig.

Het gevolg van deze ethische gespreksregel is dat je met het waarheidsspreken ook jezelf onthult. Bijvoorbeeld je gevoelens, twijfels, waardering van de relatie, eigen tekortkomingen, talenten. De waarheid over jezelf komt mee met de ware woorden die je spreekt over iets of iemand anders. Omdat onzeker is hoe de ander reageert, neemt de waarheidsspreker risico:

'Wil er sprake zijn van parrhêsia, *dan moet men in het spreken van de waarheid het risico aangaan, in het spel brengen en onder ogen zien dat men de ander kwetst, ergert, boos maakt en bij hem gedragingen uitlokt die tot het extreemste geweld kunnen gaan (p. 30).'*

Waarheidsspreken is extra moeilijk als er macht in het spel is, bijvoorbeeld tussen cliënt en dienstverleners of werknemer en leidinggevende (Macht en moed, p. 58/59). Binnen een groep kan vrijmoedigheid een bepaalde tegendraadsheid en derhalve ook stoutmoedigheid vereisen. Groepen kunnen de tegenspreker buitensluiten, bazen kunnen carrières breken. *Parrhêsia* vraagt moed maar kan ook veel opleveren, aldus de Franse filosoof Alain Badiou (geb. 1937):

'Dát is waarvan ik je wil overtuigen, namelijk dat denken tegen de gangbare meningen in en ten dienste van deze en gene waarheid, allerminst die ondankbare en vergeefse exercitie is die je denkt dat ze is, maar veeleer de kortste weg naar het ware leven dat, indien het bestaat, zich doet kennen door een onvergelijkelijk geluksgevoel' (Filosofie van het ware geluk, p. 12/13).

Wie zou goed kunnen leven in een permanente leugen? Het waarheidsspel is het risico waard.

Het waarheidsspel

Vooraf

Het spel kan na elke stap stoppen, het wordt immers steeds intenser. De gevolgen kunnen ingrijpend zijn. Zorg daarom voor goede gespreksleiding en doe stap 4 zorgvuldig. Een heldere toelichting op de betekenis, bedoeling en consequenties van het spel vormt een noodzakelijke opmaat naar speelronde 1.

Speelronde 1

1. Introduceer de vier klassieke vormen van *parrhêsia*. Laat de deelnemers bij zichzelf nagaan bij welke vorm van waarheidsspreken zij zich thuisvoelen.
2. De deelnemers vertellen bij welke van de vier klassieke vormen van waarheidsspreken zij zich thuis voelen. Met korte exemplarische anekdotes lichten zij dit toe. De deelnemers stellen elkaar verhelderende vragen.

Speelronde 2

3. De deelnemers vragen zich af welke waarheden hier en nu aan de orde zouden moeten komen. Die waarheden formuleren zij op papier in de vorm die bij het eigen waarheidsspreken past: feitenrelaas, onthullend verhaal, scherpe waarschuwing, gewetensvolle vraag. Bijvoorbeeld: Marie vindt dat het team weliswaar alles bespreekt maar dat baas Jan toch zijn wil doordrukt. Zij doet als een filosoof, maakt er een gewetensvolle vraag van en noteert voor zichzelf: 'Leidt onze manier van beslissen tot de beste besluiten?'.

4. Het strategieberaad: de gespreksleider neemt de regie en stelt aan de deelnemers de vraag: zijn wij als groep bereid en in staat de waarheid te spreken en te verdragen? Kunnen en willen we verder?

Afhankelijk van de uitkomsten van dit strategieberaad wordt hier het proces respectvol en zo nodig met een ritueel afgerond (zie stap 7), of het krijgt een vervolg met speelronde 3.

Strategieberaad

Zoals we zagen vergt elke ronde 'de moed tot waarheid' omdat risico's inherent zijn aan het vrijmoedig spreken. Blijf jezelf en elkaar dáár aan herinneren, ook hardop en tijdens het spelen van dit spel. In dit strategieberaad wordt een groot beroep gedaan op de professionaliteit van de gespreksleider. Hij of zij moet ter plekke zelf goed inschatten of de groep het feitelijke waarheidsspreken aankan. Het strategieberaad biedt de mogelijkheid dit te onderzoeken, hardop en in samenspraak met de deelnemers, en te doorgronden wat de onthulling van waarheden teweeg zal brengen.
De ervaring met dit spel leert dat de werkvorm het waarheidsspreken laagdrempeliger maakt. Toch is de emotionele lading doorgaans groot. Er staat altijd veel op het spel en alle betrokkenen voelen aan wat hier de moeite is (De moed tot waarheid, p. 383-386). Daarom toetst de gespreksleider in het strategieberaad het mogelijke vervolg aan drie referentiepunten:

a) Onderkennen de deelnemers de risico's van het waarheidsspreken?
b) Is men bereid zelf de ontvanger te zijn van een eventueel pijnlijke waarheid?
c) Vertrouwt men de gespreksleiding dit 'pact van het parrhêsiastisch *spel' toe? (De moed tot waarheid, p.31).*

Pas dán kan het spel goed verder in speelronde 3. De gespreksleider maakt uiteindelijk ook zelf de inschatting of en hoe het spel verantwoord voortgezet kan worden.

Speelronde 3

5. De deelnemers spreken zich uit en vertellen elk hun waarheid aan de groep. De deelnemers stellen verhelderende vragen. Hier doen emoties volop mee: wat hebben die te zeggen, welke betekenis hebben zij of welke aandacht is hier nodig? Wanneer alles helder is en de emoties deel (zijn gaan) uitmaken van het onderzoeksgesprek, onderzoekt de groep welke waarheden overeenkomen en door alle deelnemers worden onderkend.

6. Bespreek met elkaar wat de consequenties hiervan (behoren te) zijn: wie moest welke waarheid ontvangen, was er veel of weinig consensus, wat te doen met een waarheid die iedereen onderkent en wat te doen met verschil van inzicht?
7. Bespreek welke manieren van spreken of welke principes behulpzaam zijn gebleken om als groep de waarheid onder ogen te zien. En besluit het waarheidsspel met een ritueel of met de franciscaner groet: *'pace e bene!'* - vrede en alle goeds, om elkaar eraan te herinneren dat per saldo het goede leven steeds weer de inzet is (geweest).

BRONTEKST

Deze praktijkwijzer is eerder gepubliceerd in *Hoog Spel (*ISVW Uitgevers) onder redactie van Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter, Luuk Stegmann (2022).

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Alain Badiou - *Filosofie van het ware geluk.* Klement (2016).
- Michel Foucault - *De moed tot waarheid. Het bestuur van zichzelf en de anderen II.* Amsterdam: Boom (2011).
- Jos Kessels - *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofisch gesprek.* Amsterdam: Boom (2012).

LEES EN GEBRUIK OOK

Benut het materiaal uit het werkpakket 'Dialoog & tegenspraak', met name 'Tegenspraaktechnieken', om nieuwe manieren te vinden de waarheid te zeggen.

MACHT EN MOED

- pagina's 26-34 Moed tot waarheid volgens Michel Foucault
- pagina's 38-45 *Parrhêsia* en tegenspraak

DENKSTOF

SHAKESPEARE: MACHT EN MOED

Gijs Scholten van Aschat

> *'Waarom word ik ontboden voor een Koning alvorens ikzelf het koninklijke denken heb afgeschud waarmee ik heerste, ik heb nauwelijks tijd gehad te leren vleien, mij buigen, een knieval te doen!' **

Dit roept de afgezette Koning Richard II tegen zijn opvolger. Zijn macht is hij kwijt. Maar heeft hij ook de moed om dat toe te geven? Welke dilemma's komen de hoofdpersonen uit Shakespeares werk tegen - en wat kunnen wij er vandaag van leren? Ik toon u twee hoofdpersonen uit de drama's van Shakespeare: 'Richard de Tweede' en 'Richard de Derde'.

Eerst iets over de schrijver zelf. Volgens Shakespeare bezit de mens verstand en rede, en hebben we een geweten. Maar er hoeft maar iets te gebeuren en onze driften nemen het over. En aangezien onze wil onze driften niet in toom weet te houden is de ellende niet te overzien - en het drama neemt een aanvang.

Shakespeare toont in zijn stukken alle kanten van de personages, hij laat ze gloriëren en keihard vallen. Hij laat het oordeel over aan de toeschouwer. Zijn personages geven, in scenes en monologen, hun gedachten en motieven aan het publiek prijs, zodat we hun (mis)stappen kunnen volgen. Het conflict in een stuk toont hij van alle kanten. Aangezien hij zich inleeft in beide zijden trekt hij nooit helemaal partij voor de een of de ander en wordt zijn werk gekarakteriseerd door openheid. Zijn werk roept eerder vragen op dan dat het antwoorden geeft, en zodoende zorgt die veelzijdigheid ervoor dat elke generatie weer iets anders ziet in zijn werk, als was zijn oeuvre een spiegel. Hij zelf laat dat ook zeggen door Hamlet:

> *'Het tijdloze doel van het theater, dat erin bestaat de natuur als het ware een spiegel voor te houden, waarin de deugd een gezicht krijgt en waarin het verachtelijke zich herkent en het wezen van elke tijd zijn eigentijdse vorm en neerslag vindt.' ***

1. Richard de Tweede

Laten we eens kijken naar Richard de Tweede, een koning die in zijn regeerperiode lichtzinnig was, overtuigd van zijn rol als koning, omdat hij zich de plaatsvervanger van God waande. In de 15de eeuw was de Koning van Engeland ook hoofd van de kerk dus dit was niet helemaal onterecht. (Overigens: nog steeds is de vorst van Engeland *Supreme Governer of the Church of England*).

In het stuk begint hij als jonge koning onbevangen aan zijn taak en na wat successen stijgt zijn eigendunk hem naar het hoofd. Hij raakt zijn bescheidenheid kwijt en ziet zichzelf als almachtig. Na onbezonnen oorlogen, uitbuiting van het volk en de adel, wordt hij door zijn neef Bolingbroke ten val gebracht. Als hij voelt dat hij verloren is richt hij zich tot een kleine troep getrouwen:

'In Godsnaam laat ons op de grond gaan zitten,
In droef relaas van vorsten en hun dood.
De één gesneuveld, de ander afgezet,
Die geveld door het spook dat hij onttroond had,
Vergiftigd door zijn vrouw, in bed gesmoord,
Allen vermoord, want in de holle kroon
Rond de sterfelijke slapen van een koning
Daar troont de dood in zijn hof.' (...)
'Men gunt ons één ademtocht, één kleine scene, van heersen, gevreesd zijn, met blikken die doden, en sterkt ons "ik" in ijdele eigenwaan' (...)
*Maar u hebt zich al die tijd in mij vergist, ik leef van brood, als u, voel pijn, voel gemis, zoek vrienden, zo weerloos ben ik, hoe kunt u zeggen dat ik een koning ben' **

Opeens is dat leiderschap een last, een risico, en beroept hij zich op zijn eenvoud, zijn menszijn.

'Ziet u niet: Ik ben eigenlijk één van U!!'

Als je het naar deze tijd haalt zie je eenzelfde patroon. De politiek leider of een CEO van een groot bedrijf gaat met vervroegd pensioen, of wordt dringend verzocht de eer aan zichzelf te houden. Hij heeft jaren in het centrum van de macht gezeten en nu, na gedane zaken, laat hij opeens een andere kant zien. Zijn baan zit erop en nu strijdt hij voor een schoner milieu, ondersteunt hij goede doelen. En vanuit zijn 'menszijn' strijdt hij voor een betere wereld.

Rijkelijk laat. En misschien ook wat hypocriet. Toen deze 'leiders' het verschil konden maken, namelijk toen ze de macht hadden, waren er wellicht andere belangen

die gediend moesten worden. Kiezersgunst. Belang van aandeelhouders. Bonussen.

Als je in het centrum van de macht staat en 'je ijdele eigenwaan' gestreeld wordt door knipmessen om je heen, is er moed nodig om te gaan staan voor het menselijk belang, het ethisch goede of het moreel juiste. Misschien is er moed nodig omdat zo'n keuze je populariteit aantast of omdat niemand jou ertoe verplicht maar je het van binnen wél als je morele plicht voelt. Durf je dan ook?

Shakespeare toont ons eerst de ijdele koning en dan wordt de koning slachtoffer. Hij is niet langer God, maar zijn zoon Jezus, die geofferd wordt. En uiteindelijk zoekt hij - beroofd van alles, alleen in zijn cel - naar zingeving, naar de essentie van het bestaan. Hij raakt al het uiterlijk vertoon kwijt en na een tijdje ziet hij eruit als een zwerver. Wie moet hier niet aan het beeld van Saddam Hoessein denken toen hij door de Amerikanen uit zijn schuilplaats werd gehaald, in vodden, ongewassen, met baard en lange haren.

Richard zit in zijn cel, en hoort buiten muziek, hij raakt in de war. Wie hoort hier nu muziek? De koning of de zwerver? Hij bekijkt zichzelf en ziet een zwerver, maar voelt zich nog koning. Hij stelt zich de vraag: wie ben ik eigenlijk? Ben ik wat ik schijn? Een zwerver? Hoe verhoudt mijn innerlijk zich tot mijn uiterlijk? Uiteindelijk concludeert hij:

> *'Maar wie ik dan ook ben, noch ik, noch wie dan ook die niets dan mens is, raakt ooit voldaan vóór het idee hem troost dat hij niets is' **

Dit deemoedig inzicht krijgt hij vlak voordat hij vermoord wordt in zijn cel. Shakespeare spaart hem niet maar geeft hem tot slot wijsheid mee. Te laat, maar niettemin blijkt hij in zijn eenzaamheid en verstoken van elk comfort tot de conclusie te komen dat tevreden zijn met niets een begin van geluk kan betekenen.

Richard de Derde

> *'Ik steel en roep als eerste: Houd de dief!*
> *Het onheil dat ik heimelijk aanricht*
> *Daarvan geef ik anderen de schuld.*
> *De bijbel leert: vergeld het kwaad met goed.*
> *Zo hul ik mijn naakte laagheid*
> *In losse uit de Schrift gestolen vodden,*
> *En zie hoe Duivelser, hoe Heiliger' ****

De Schaamteloze leider.
De Narcist.
De Opportunist.

We kennen hem allemaal. Donald Trump, Boris Johnson, Poetin en… Shakespeares 'Richard de Derde'.

Richard is het gepeste kind, de kreupele, de lelijkerd die wraak neemt op de hele wereld. Door zijn minderwaardigheidsgevoel heeft hij een enorme rancune. Voeg daarbij intelligentie en gevoel voor humor, en je hebt een levensgevaarlijke cocktail.

Shakespeare laat in het stuk zien, hoe Richard aan de macht komt door te vleien, te liegen, tegenstanders uit de weg te ruimen, en ondertussen het publiek te vermaken. De schrijver laat de hoofdpersoon rechtstreeks met het publiek communiceren, het zogenaamde '*mask dropping*'. Richard heeft onderonsjes met de mensen in de zaal, waarin hij zegt: kijk zo doe ik het, zo belazer ik iedereen en ik kom er mee weg.

Dit procedé werd herhaald in *House of Cards*, waar Kevin Spacey in zijn rol als machtsbeluste politicus hetzelfde deed. Daarbij moet worden aangetekend dat Kevin Spacey voordat hij Frank Underwood speelde, net een wereldtournee met Richard de Derde had gemaakt. Zou het kunnen dat door tien jaar lang verdorven karakters te spelen, het hem naar het hoofd gestegen was en dat hij dacht dat ook hij, Kevin Spacey, de grote acteur, overal mee weg kon komen?

Hij had kunnen weten dat ook Richard en Frank Underwood het uiteindelijk niet redden. Maar net als Kevin hadden ze hun '*moments of fame*'.

Het is interessant om te kijken naar het stuk van Shakespeare en welke mechanismes hij laat zien.

Richard wil, koste wat het kost, de top bereiken. En die top is Koning van Engeland worden. Daarvoor moet hij onder meer zijn twee broers uit de weg ruimen, zijn omgeving manipuleren, de staat overtuigen dat de kinderen van zijn broer bastaards zijn. Hij doet dat allemaal met een ongelofelijk talent. Wij in de zaal kijken ernaar en raken geamuseerd door zijn brille en zijn charmante slechtheid.

Er bestaat een groot misverstand dat mensen met slechte bedoelingen makkelijk te herkennen zijn aan hun gedrag. Als je iets wil bereiken wat je op een normale, legitieme weg niet bereiken kan, zal je je ware intenties moeten verbergen en een rol moeten spelen waar de mensen intrappen. Kijk naar programma's als *Opgelicht* en steevast zeggen de gedupeerden, dat de oplichter zo aardig, voorkomend en attent meelevend was. Ze kunnen werkelijk niet begrijpen dat die aardige man zo'n klootzak was.

Het briljante van dit toneelstuk is dat je dit gedrag ziet én het commentaar van de schurk zelf hierop, waardoor je een prachtig inkijkje krijgt in dit mechanisme.

*'Ik denk dat ik met Lady Ann ga trouwen, ook al vermoordde ik haar man en vader. De beste wijze om die teef te troosten is dat ik zelf haar man en vader wordt.' ****

Dit zegt Richard tegen het publiek, en dat denkt: het zal mij benieuwen hoe hij dat gaat doen. En verdomd, hij doet het, hij verleidt haar boven de kist waar haar man, vermoord door Richard, in ligt.

'Uw schoonheid was de oorzaak,
Uw schoonheid die me in mijn slaap opjoeg
Om heel de wereld op te offeren
Voor één uur toeven aan uw borst,
Wie u beroofde van uw man, my lady
*Deed dat om u een betere te bezorgen' ****

Als hij haar uiteindelijk met moeite heeft veroverd, draait hij zich om naar de zaal en zegt:

'Wond ooit iemand een vrouw zo om zijn vinger,
Won ooit iemand een vrouw zo vingervlug,
Ik wil haar hebben, maar niet al te lang.
Mijn hemel, ik die haar man en vader doodde,
Om haar te vangen, in haar diepste afschuw,
Haar oog vol tranen, haar mond vol vloeken,
Pal naast het bloederig bewijsstuk van haar haat.
God, haar geweten, alles tegen mij!
*En toch haar winnen, alles tegen niets!!' ****

Hij triomfeert, maar maakt zijn trofee ook meteen belachelijk. Hij speelt met zijn slachtoffers als een kat met een muis.

Op het moment dat de macht voor het grijpen ligt - als in het stuk de weg naar het koningschap openligt en aan Richard gevraagd zal worden of hij het koningschap op zich wil nemen - geeft zijn *partner in crime* Buckingham hem dit advies;

'Doe net alsof u bezorgd bent,
Sta hem pas na veel aandrang een gesprek toe
Draag zichtbaar een gebeden boek
En blijf vooral tussen twee priesters instaan,
Ga niet te schielijk in op zijn verzoek
Doe als een maagd, zeg steeds NEE, en grijp het dan toch'

En er volgt een prachtige scene waarin Richard op huichelende toon de kroon afwijst.

'Zo klein is mijn geestelijke kapitaal
Zo rijk zijn mijn gebreken en zo veelvuldig,
Dat ik mijn grootheid liever uit de weg ga
Ik deug niet voor vertoon en majesteit, (...)
Maar nu u hier op mijn rug het geluk wilt snoeren
Zal ik voortaan die last geduldig dragen,
Echter als ooit zwarte scandaleuze laster
Zich in het kielzog van uw opdracht dringt,
Dan pleit alleen al het feit dat U mij Dwong...
Mij van elke smet, elk hoonwoord vrij,
Want God weet immers, deels kunt u het zien
*Hoe ver van mij het is dit te begeren' ****

Briljant wijst Richard eerst de kroon af en als hij hem met 'tegenzin' aanneemt voegt hij er nog fijntjes aan toe dat als er ooit gedoe over komt (een enquêtecommissie...) hij is gevrijwaard van alle blaam, omdat hij gedwongen is het koningschap op zich te nemen.

Als we de reis die Richard maakt zien als een trap naar het allerhoogste, het koningschap, maken wij mee hoe hij stap voor stap hoger komt en steeds dat ene doel voor ogen heeft. Zijn talent ligt in het bestijgen van die trap, zich ontdoen van alle obstakels die tussen hem en de kroon staan. En dat doet hij briljant. Maar als hij eenmaal heeft wat hij zo vurig verlangde - zijn ultieme droom, het koningschap van Engeland - doet zich iets veel belangrijkers voor wat symptomatisch is voor dit soort figuren. En we nu 400 jaar later nog steeds meemaken.

Deze zogenaamde 'klimmers' hebben er nooit over nagedacht wat ze nou eigenlijk willen met die macht! Ze hebben geen visie en hun ambitie reikt niet verder dan het hebben van die functie. Maar inhoud geven aan de nieuwe rol van leider kunnen ze niet. Hun kracht ligt in de weg er naartoe. Eenmaal aan de top, zal je mensen moeten aansturen, je zal moeten overleggen, medestanders vinden, verbindingen maken, en zorgen dat je draagvlak vindt voor jouw visie. Als inhoud en visie ontbreken, blijft er maar een ding over: het consolideren van je macht.

En zo zien we ook dat Richard als een konijn in de koplamp staart.
Van een charmante meedogenloze ritselaar verwordt hij tot een angstige tiran.
Ook verliest hij zijn gevoel voor humor. Het is uit met de pret. Zijn grootste zorg is nu het behouden van zijn macht. Eerst zal hij zijn politieke tegenstanders uitschakelen, en daarna eenieder waarvan hij vermoedt dat die ontrouw is of dat zal worden.

Was het niet de Amerikaanse President Trump die bij het minste vermoeden van weerstand iemand ontsloeg? Net als Richard omringde hij zich niet zozeer met

mensen die zijn leemtes aanvulden, maar lieden van hetzelfde slag als hijzelf, die knikten en ja en amen riepen, maar zijn problemen niet werkelijk oplosten.

Vergelijken we Trump met een eerdere Amerikaanse President, Ronald Reagan, dan zien we een groot verschil in karakter. Reagan, een middelmatig acteur met een sympathieke uitstraling, wist dat hij geen groot staatsman à la Kennedy was. Hij deed zich kleiner voor dan hij was. Hij realiseerde zich dat als hij wilde slagen hij een topteam met de beste ministers om hem heen moest zien te vinden, en dat lukte hem. Trump duldde niemand om zich heen die slimmer was dan hijzelf. In alles wilde hij *The Greatest* zijn. En net als Richard dacht hij waarschijnlijk;

'Ik wil dwazen om mij heen met ijzeren hersens,
En onbezonnen knapen, weg met hen
Die met bedachtzaam oog mijn ziel doorgronden' ****

Als een leider geen weerwoord meer duldt, wordt hij een tiran. En hoe verder hij op de weg voortstrompelt hoe eenzamer de tiran zich gaat voelen en hoe sterker hij door angst en achterdocht zal worden verteerd, die hem verder op de weg van terreur zullen drijven. Angst en wantrouwen - bronnen van alle terreur - zijn de rode draden in de geschiedenis van de absolute macht.

De vervolmaking van zijn droom - het koningschap - is tevens het begin van zijn verval. Steeds radelozer slaat Richard om zich heen. Hij laat zijn neefjes vermoorden, ook zijn steun en toeverlaat Buckingham brengt hij ter dood.
De slimme Shakespeare heeft het stuk zo opgebouwd dat het publiek tot aan het verworven koningschap van Richard smult van zijn slechtheid, zich verkneukelt hoe hij iedereen tegen elkaar uitspeelt, en met list en bedrog de kroon verwerft. Als ramptoeristen kijkt het publiek toe.

Maar wanneer in de laatste twee aktes Richard verwordt tot een koude levensgevaarlijke kindermoordenaar vergaat hen het lachen en dringt de vraag zich op: waar heb ik nou zo geamuseerd naar zitten kijken? Waar was ik getuige van? Dan voelt het toch wat ongemakkelijk. Waarschijnlijk precies wat Shakespeare voor ogen had.

In de nacht voor zijn laatste veldslag heeft Richard een nachtmerrie waarin al zijn slachtoffers hem bezoeken. Als hij zich ten einde raad afvraagt waarom niemand van hem houdt is dat voor het publiek al duidelijk. Op het slagveld, nadat zijn paard geveld is, roept hij nog:

'A horse a horse my kingdom for a horse'

Famous last words. In Richard III laat Shakespeare onnavolgbaar zien hoe iemand gewetenloos de macht grijpt waar hij al zijn hele leven van droomt.
Vervolgens zien wij zijn onvermogen om invulling aan die macht te geven. Dit stuk leert je veel over de manier waarop mensen iets veroveren waar ze eigenlijk geen recht op hebben. Maar wat het ook laat zien is dat hij die alle eigenschappen heeft om een positie te verwerven, niet altijd de capaciteiten heeft om invulling aan die positie te geven. Bij veel politici is het verwerven van de macht belangrijker dan met die macht hun visie en idealen te verwezenlijken.

BRONTEKST

De citaten zijn ontleend aan de vertalingen van het werk van Shakespeare door Dolf Verspoor (*), Frank Albers (**) voor uitgever Atlas, door Gerrit Komrij (***) voor uitgever Bert Bakker, en door Willy Courteaux (****).

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Hoe gevoelig ben jij voor het verkrijgen van macht, status, aanzien? Neem geen genoegen met je eigen antwoord. Spreek er eens over met een goede vriend, huisgenoot of collega. Let vooral op de nuances in je eigen overdenking en in de formulering van je gesprekspartner. De details verraden vaak veel. Maak die niet belangrijker dan ze zijn, maar gebruik ze voor een kritisch zelfonderzoek.
2. Ken je een boek, theaterstuk of speelfilm die jou aan het denken heeft gezet op een manier die Gijs Scholten van Aschat via Shakespeare ook probeert te doen? Ga terug in je herinnering, pak het boek erbij of *stream* de film nog eens en zoek de scenes die je hebben geraakt. Wat gebeurt er precies bij jezelf? Kun je de emoties, de vragen, de spanning onder woorden brengen? Of schetsen, uittekenen, in een beeld vangen?
3. Als je antwoorden en ontdekkingen bij vraag 1 of vraag 2 je inspireren, is het waarschijnlijk de moeite waard daar over na te denken door er over te gaan schrijven. Het gaat er niet om of je een goede schrijver bent, het is niet de bedoeling dat iemand anders jouw tekst begrijpt, of interessant vindt, of het er mee eens is. Die bedoeling van dit schrijfwerk is beter te leren zien hoe de dingen bij jou werken, hoe jij in elkaar zit. Het is een vorm van zelfonderzoek. Wie over zichzelf schrijft voelt nabijheid en intimiteit. En tegelijkertijd is er een kleine afstand: tussen jouw ogen en het papier of de laptop. Die combinatie maakt de kans groot dat je met enige distantie scherp kunt kijken naar jezelf maar niet verdwaalt in abstracte dingen die niks meer met jouzelf te maken hebben.

4. Het kan best zo zijn, dat je schrijfwerk naar aanleiding van de suggestie bij 3., zich ervoor leent het te delen met anderen. Columnisten doen dit. De reacties van anderen kunnen je zelfinzicht verder verdiepen, en evengoed leiden tot boeiende gesprekken over jouzelf, de ander en hoe jullie samen optrekken. Alleen al nadenken over de vraag met wie je zo'n gesprek zou willen voeren, is interessant. Wat maakt iemand in jouw ogen geschikt om samen te spreken over persoonlijke vragen en om samen aan zelfonderzoek te doen? Wat zegt dit over de vriendschappen, de familiebanden, je werkrelaties? Zijn deze gesprekken gemakkelijk te voeren met mensen die dicht bij je staan, of helpt het als je elkaar niet zo goed kent?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

5. **Werkvorm: Wat drijft ons?**
   Gijs Scholten van Aschat schrijft: 'Volgens Shakespeare bezit de mens *verstand* en *rede*, en hebben we een *geweten*. Maar er hoeft maar iets te gebeuren en onze *driften* nemen het over. En aangezien onze *wil* onze driften niet in toom weet te houden is de *ellende* niet te overzien (...)'. Wat hier heet 'de driften van een mens', is te vergelijken met de 'automatismen' of de 'dominante patronen' in teams en organisaties. Zo biedt deze passage een interessante ingang om speels en kritisch naar het eigen werk te kijken.

Kom als collega's twee keer één uur bij elkaar en probeer eerst snel en spontaan en daarna met meer diepgang en bezinning, de volgende vragen te beantwoorden. Deze vragen volgen de gecursiveerde kernwoorden uit het citaat van Scholten van Aschat.

Eerste uur, een eerste verkenning:

a) ***5 minuten:*** Welke (*verstandige*, *redelijke*) werkafspraken of beleidslijnen hebben wij gemaakt en moeten we ons aan houden in het werk? Noteer een handvol regels of afspraken die expliciet zijn opgeschreven en vastgelegd.

b) ***15 minuten:*** Zijn er belangrijke morele principes, beginselen of ethische regels waar jullie elkaar geregeld op aanspreken of aan herinneren? Vaak is dit niet onmiddellijk duidelijk. Zoek er samen naar, gebruik ook voorbeelden en anekdotes om deze principes op het spoor te komen. En probeer dan twee of drie principes in een kernzin te noteren. We noemen dit 'het team-*geweten*'.

c) ***20 minuten:*** Welke mechanismen en patronen zitten in het werk ingebouwd die eigenlijk vanzelf gaan? Zoek naar de antwoorden door concreet te 'kijken' naar twee soorten handelingen: I) wat zijn de patronen die optreden in jullie acties en handelingen als er een spannende situatie is rondom jullie taak of jullie opdracht, II) wat zijn de patronen die optreden als jullie een spannend onderwerp bespreken tijdens een regulier werkoverleg? Door er op deze manier naar te

kijken, krijgen we in beeld wat Scholten van Aschat en Shakespeare *driften* noemen, hier niet van één persoon maar van de groep.

Optionele verdiepingsronde
Als jullie meer tijd hebben dan dit ene uur, kun je deze ronde c) ook verdiepen door in tweetallen eerst aan elkaar te vertellen welke persoonlijke driften (welke neigingen, welke aandrang, welke emoties) in jouzelf bovenkomen als het spannend wordt (in werk of privé). Dit kan een goede manier zijn om daarna in het teamgesprek scherper te herkennen welke driften in spannende situaties zichtbaar worden in jullie teamwork. Hoe gedragen jullie je als groep als de (politieke) druk toeneemt, of als er een (samenwerkings)conflict is, of als de werklast te hoog ligt?

d) ***20 minuten:*** Kijk terug naar de antwoorden bij a) en b) en leg die naast de antwoorden bij c). Neem daar enkele minuten voor, herhaal wat is genoteerd. En voer dan een 'flitsgesprek' over de vraag: Wat gaat er mis (of: welke problemen, ontstaan er) als deze zogenaamde *driften* de overhand krijgen? Wat is de *ellende* die dan gloort, groeit of zich voordoet? Denk er niet te veel over na, spreek spontaan en noteer de beelden of woorden die naar boven komen.

Onderbreking - Maak een gezonde pauze tussen het eerste en het tweede uur. Creëer wat afstand. Bijvoorbeeld door samen te lunchen en een wandeling te maken. Er kunnen ook meerdere dagen tussen het eerste en het tweede uur worden ingepland, bijvoorbeeld door twee werkoverleggen te gebruiken voor de twee uren.

Tweede uur, de verdieping:
e) ***10 minuten:*** Denk terug aan ronde d) uit het eerste uur (haal zonodig de aantekeningen terug die bijvoorbeeld op flip-over zijn gemaakt). En start met een individuele schrijfopdracht. Maak elk voor zich de volgende zin af:

Wat mij het meest in het oog springt is…. ,
en dat vertelt mij dat wij…, en dat ik……

f) ***10 minuten:*** Iedereen leest de geschreven zin hardop voor. Er volgt geen discussie. Als een woord of een zin niet duidelijk is, legt iemand kort uit wat de betekenis is.
g) Memoreer het citaat waarmee deze werkvorm startte:
'Volgens Shakespeare bezit de mens verstand en rede, en hebben we een geweten. Maar er hoeft maar iets te gebeuren en onze driften nemen het over. En aangezien onze wil onze driften niet in toom weet te houden is de ellende niet te overzien (…)'.

En bespreek de rest van het uur (of langer als jullie dat willen) de volgende twee vragen:

1. ***Wat drijft ons in ons werk?*** (Hebben de driften de overhand, of de afspraken, de regels, of is dat het geweten, het gezonde verstand?)
2. ***Is wat we feitelijk blijken te doen, ook wat wij willen?*** (Wie wil dat, hebben we een gezamenlijke wil, hoe komt die tot stand, is dit een gezonde wil, een goede wil, de juiste wil?)

LEES EN GEBRUIK OOK

- Denkstof 'Hamlet: kloof tussen denken en doen' (Gijs Scholten van Aschat)
- Denkstof 'Het mysterie van wijzer worden'
- Bouwmateriaal 'Tussen de regels door luisteren'
- Bouwmateriaal 'Willen we dit echt?'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Laurie Maguire -*Shakespeare als therapeut*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers (2007)
- Jos Kessels - *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofische gesprek*. Amsterdam: Boom (2012)

MACHT EN MOED

- pagina's 17-18 Een soevereine scène
- pagina's 102-103 Kunst als 'tegenmacht'
- § 6.6 Wilsvorming volgens Peter Bieri

OPGAVE

BOUWMATERIAAL

HET AGEREN VAN DE AMBTENAAR EN HET VERTROUWEN IN DE OVERHEID

Peter Kanne

Er is een verband tussen het werk van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid. Niet alleen dat vertrouwen daalt, ook de waardering voor de overheidsdienstverlening neemt af. En het zijn vooral mensen met minder sterke maatschappelijke posities die de overheid wantrouwen, dit zijn vaak ook degenen die er het meest van afhankelijk zijn.

Het is voor ambtenaren zaak zich te bekommeren om drie kwesties die aangrijpen op de beroepsethiek. Allereerst is dat de kwestie van de loyaliteit: ten dienste van wie doen ambtenaren hun werk? Burgers, is het korte antwoord. Die oriëntatie is nodig om de andere twee kwesties te richten. Want de vraag of en hoe ambtenaren kunnen bijdragen aan herstel van vertrouwen in de overheid, begint ook bij de burgers. Het draait om hún vertrouwen. Maar ambtenaren zijn ook loyaal aan politieke opdrachtgevers en collega's. Dat heeft invloed op de werkprocessen, het organisatieklimaat en de organisatiestructuren waarbinnen ambtenaren functioneren. Dat mag er echter niet toe leiden dat ambtenaren verscheurd raken door belangen en loyaliteiten, want voor moreel goed gedrag hebben ze ruimte nodig voor eigen ethische afwegingen.

Dit agendeert de verantwoordelijkheid van 'de organisatie' en de ambtelijke leiding. Wat hebben zij te doen om hun medewerkers in staat te stellen moreel verantwoord om te gaan met alle belangen en perspectieven die strijden om aandacht? Leidinggevenden – tot aan de politieke top – blijken sleutels in handen te hebben. Kennen ze die? En handelen ze naar de verantwoordelijkheid die daaraan vastzit? De relatie tussen ambtelijk werk en vertrouwen in de overheid raakt alle functionarissen in publieke dienst - en leidinggevenden in het bijzonder. Dat zal duidelijk worden als we de antwoorden op drie vragen verkennen: 1. voor wie werkt de ambtenaar? 2. kan 'ik' als ambtenaar bijdragen aan vertrouwensherstel? en 3. wat helpt ambtenaren hun werk goed te doen? We zullen zien waarom er sprake is van een directe relatie tussen de beroepshouding van ambtenaren en het vertrouwen in de overheid.

1. Voor wie werkt de ambtenaar?

> *'Het is belangrijk dat we ons als ambtenaren realiseren dat we in dienst zijn van de maatschappij. Ik werk niet specifiek voor een directeur-generaal of een minister, maar ook niet voor een individuele burger.'*

Aan het woord is Sandra Palmen-Schlangen. De juriste – destijds vaktechnisch coördinator Toeslagen bij de Belastingdienst – schreef een memo dat de toeslagenaffaire eerder aan het licht had kunnen brengen en deels had kunnen voorkomen. Ware het niet dat dit '*Memo Palmen*' in maart 2017 de beslissingsbevoegden misschien niet bereikte en hoe dan ook niet het effect had dat Sandra Palmen ermee beoogde. In het memo was te lezen dat de jacht op (vermeende) toeslagfraudeurs al zeker sinds 2015 was ontspoord. Palmen adviseerde de uitkeringen van kinderopvangtoeslagen niet zo maar, midden in het jaar, volledig stop te zetten zoals gebeurde. Maar tevergeefs, zoals we nu allemaal weten.

Palmen vertelt in de podcast *De Publieke Ruimte* (in november 2022) voor het eerst openhartig over hoe ze naar eer en geweten probeerde haar werk te doen, aanhangig maakte dat onschuldige burgers iets werd aangedaan dat juridisch gezien niet deugde en hoe ze daarbij probeerde haar professionele waardigheid te bewaren. Concreet: ze zag dat voor een grote groep onschuldige mensen de toeslag werd stopgezet, waarmee deze ineens een maandelijks tekort van duizend euro hadden. Voor Sandra Palmen stond vast dat die beslissing was genomen op basis van een onjuiste juridische grondslag en dat de rechtsbescherming van deze ouders werd geschonden, zoals ook de Raad van State had vastgesteld. Ze adviseerde de Belastingdienst te stoppen met procederen, de klachten van de getroffenen gegrond te verklaren en de slachtoffers te compenseren.

Nadat ze haar memo schreef gebeurde echter niet wat je zou hopen. Haar meelezende direct leidinggevende sloeg wel op de juiste manier aan – dit was heel ernstig! – en 'schaalde op': het managementteam moest dit zo snel mogelijk weten. Het managementteam besprak het memo de volgende dag op een heidag, maar besloot een werkgroep te vragen uit te zoeken hoe hier mee om te gaan. De leden van de werkgroep besloten het advies van Palmen niet op te volgen, ze vonden het beter alle casussen individueel uit te procederen. Palmen, zelf onderdeel van de werkgroep, was het daar niet mee eens. Ze ging te rade bij naaste collega's, maar ook zij konden niets doen. Escaleren naar SG, DG of minister dan? Dat was voor Palmen geen begaanbaar pad.

Onderzoek 'Morele vragen bij rijksambtenaren'

De vraag is of de overheid voldoende heeft geleerd om een nieuwe Toeslagenaffaire te voorkomen. Erik Pool vroeg mij in zijn hoedanigheid als programmadirecteur

Dialoog & Ethiek en vlak na het verschijnen van zijn boek *Macht en moed*, of wij bij I&O Research konden onderzoeken in welke mate ambtenaren voor ethische dilemma's komen te staan en hoe daar binnen de Rijksoverheid mee wordt omgegaan. Daarop voerden we het onderzoek 'Morele vragen bij rijksambtenaren' uit. Het bleek dat de situatie waar Sandra Palmen in was beland niet uniek is en dat het waarschijnlijk ook niet de laatste keer zal zijn geweest dat een ambtenaar in gewetensnood op zoek gaat naar 'het goede' en daar niet in slaagt.

'Dialoog en Ethiek

Een sociaal veilige werkomgeving is bepalend voor het goed functioneren van medewerkers en organisaties. Om zo'n werkomgeving te creëren is het belangrijk dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over ethische vraagstukken en morele kwesties. Het programma Dialoog en Ethiek stelt zich ten doel het ethisch vermogen van rijksambtenaren te versterken, door o.a. het stimuleren en faciliteren van een open en veilige gesprekscultuur waarin ambtenaren ethische en morele kwesties kunnen onderzoeken.
In opdracht van het programma Dialoog en Ethiek is begin 2022 door I&O Research onderzoek gedaan naar morele vragen van rijksambtenaren. Het onderzoek bestond uit een indicatieve, niet-representatieve enquête onder 315 rijksambtenaren, en een verdiepend kwalitatief onderdeel. (...) In het rapport komt naar voren dat meer dan de helft van de 315 respondenten wel eens morele twijfel of 'morele buikpijn' heeft over de inhoud van het werk, over de rechtvaardigheid of doelmatigheid van het beleid, over ondeugdelijke informatie, of over omgangsvormen binnen de organisatie. Uit de enquête blijkt dat ambtenaren met morele vragen overwegend tevreden zijn over of en hoe ze bij een collega of leidinggevende hun hart kunnen luchten, maar veel minder tevreden over de mate waarin hier opvolging aan wordt gegeven. Respondenten geven verder aan behoefte te hebben aan een meer ontvankelijke cultuur waar morele kwesties onderzocht kunnen worden. Het onderzoeksrapport onderstreept de noodzaak om te investeren in een gezonde gesprekscultuur. Volgens het rapport levert dit de meest effectieve bijdrage aan het creëren van sociale veiligheid op de werkvloer. Het programma Dialoog en Ethiek binnen het Rijk draagt hieraan bij, onder andere door het agenderen van ethiek, met onderzoek, webinars en verhalen. Het programma begeleidt binnen de gehele Rijksoverheid gesprekken op verzoek en creëert een netwerk van gespreksleiders voor het begeleiden van dialogen over praktische ethische kwesties en morele vragen die spelen op de werkvloer.'
Uit: Kamerbrief 'Sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan' van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (27 juni 2022)

Uit het onderzoek bleek dat ruim de helft van de rijksambtenaren wel eens iets meemaakte waarbij ze zich afvroegen: is dit wel het goede om te doen? Een op zes zelfs vaak of regelmatig. Op basis van een enquête en diepte-interviews bleek dat morele vragen zich aandienen op vele manieren, die we clusterden in vijf categorieën (van veel tot minder vaak voorkomend).

1. **Ondoelmatig beleid.** Besluiten en beleid die niet de publieke zaak dienen, waarbij de 'bedoeling' uit het oog wordt verloren en andere belangen prevaleren.
2. **Ongewenst beleid**. Beleid dat niet past bij de eigen ideeën en politieke overtuiging van de ambtenaar.
3. **Onrechtvaardig beleid.** Morele twijfels die ontstaan wanneer burgers tussen wal en schip vallen, bij discriminatie of wanneer subjectiviteit van (andere) ambtenaren een te grote rol speelt.
4. **Ondeugdelijke informatie.** Als ambtenaren merken dat ze (1) zelf niet transparant of eerlijk mogen zijn of (2) als andere ambtenaren of bewindspersonen niet transparant of eerlijk zijn.
5. **Ongewenst gedrag.** Respectloos, intimiderend, bedreigend en soms zelfs discriminerend gedrag van leidinggevenden (tot op het hoogste niveau) richting ambtenaren.

Momenten van de waarheid

Het relaas van Sandra Palmen is illustratief voor wat wij in ons onderzoek zagen. Er was sprake van ondoelmatig en onrechtvaardig beleid, ze kwam er door in gewetensnood (ongewenst beleid), ze kon niet zo transparant zijn als ze wilde en de hiërarchische verhoudingen in de organisatie blokkeerden verdere stappen. Het hangt van meerdere factoren af of het lukt iets bespreekbaar te maken en, daarna, of er met datgene dat wordt aangekaart iets gebeurt. Het hangt af van de keuzes die de betreffende ambtenaar en andere betrokkenen maken tijdens een aantal 'momenten van de waarheid'.

Het eerste moment ligt bij de ambtenaar als er een vraag of twijfel ontstaat: legt hij of zij dit wel of niet voor aan iemand anders? Deze keuze wordt – zo blijkt uit ons onderzoek – niet lichtzinnig gemaakt. In negen op de tien gevallen kiest de ambtenaar ervoor het iemand wél voor te leggen, meestal een naaste collega, ook wel de leidinggevende of iemand buiten de werkomgeving (vaak de partner). Zelden wordt een vertrouwenspersoon ingeschakeld. Collega's of anderen worden in vertrouwen genomen om het hart te luchten, om te sparren of om ervaringen van gelijkgestemden op te halen. De leidinggevende komt vooral in beeld wanneer een ambtenaar ook een verandering wil bewerkstelligen.

Een eerste gesprek lukt dus bijna altijd, maar daarna blijkt het lastig om het proces om iets te veranderen op de goede manier gaande te houden. Een vervolg blijft

vaak uit of is onbevredigend. De ambtenaren die dit overkomt zeggen wel te begrijpen, of in ieder geval te accepteren, dat ze niet altijd de verandering teweeg kunnen brengen die er idealiter – in hun ogen – zou moeten komen. Het leidt tot berusting, of erger: frustratie en afhaakgedrag.

Handelen (ageren): een risicovolle activiteit

Er is ook een groep die ervoor kiest om morele vraagstukken helemaal niet te bespreken of het te laten bij een eerste gesprek met collega of direct leidinggevende. De keuze om dit niet te doen bleek in bijna alle interviews te maken te hebben met zelfbehoud: men is, soms ingegeven door eerdere ervaringen, bang voor negatieve reacties, vreest voor z'n eigen positie of zelfs carrière en gaat al te lastige confrontaties uit de weg om het werkplezier te behouden.

Hier komen we op een tweede cruciaal moment van de waarheid: voelt de ambtenaar voldoende veiligheid om voet bij stuk te houden? En wordt hem die veiligheid ook geboden terwijl of nadat hij/zij van zich laat horen? Of de ambtenaar de confrontatie wel of niet aangaat wordt bepaald door twee doorslaggevende factoren:

1. Voelt de ambtenaar de veiligheid – of: wordt hij/zij voldoende uitgenodigd door de leidinggevende en/of het team – om zijn professionele (tegen)geluid te laten horen?
2. Heeft de ambtenaar de moed om zich uit te spreken en vasthoudend te zijn indien de interventie of het advies, de tegenspraak of de kritiek geen opvolging krijgt?

Factor 2 (heeft de ambtenaar de moed) is sterk afhankelijk van 1 (voelt hij/zij een open, veilige cultuur). In ons onderzoek zagen we dat de beslissing om iets wel of niet (opnieuw) ter discussie te stellen bij de leidinggevende of in een team, in sterke mate afhangt van de cultuur binnen de organisatie. Een reflectieve (liever nog: uitnodigende) houding van de leidinggevende zorgt voor een afdelingscultuur waar gesproken mag worden over twijfels en kritische vragen. Bewerkstelligt de leidinggevende zo'n open cultuur niet, dan is de ruimte om over twijfels en dilemma's te praten er ook niet. En of deze open cultuur er is, gaat terug tot aan de hoogste regionen: secretaris-generaal, directeur-generaal, directeur, staatssecretaris of minister. Welke cultuur bevorderen zij door hun eigen omgang met twijfels, kritiek en tegenspraak?

In *Macht en moed* haalt Erik Pool de Duits-Amerikaanse filosofe Hannah Arendt aan als hij het over *handelen* heeft. Handelen ziet Arendt als de overtreffende trap van arbeiden en werken. In het Engels: labor-work-*action* en nog beeldender in het Italiaans: laborare-facere-*agere*. Ageren!

Voor het tegengaan van ondoelmatig, ongewenst of onrechtvaardig beleid is het soms nodig dat een ambtenaar handelt: er is een interventie nodig om 'ketens van

oorzaken en gevolgen in gang zetten die (heel) lang doorwerken.' Echter, zo stelt Pool: 'Handelen is een risicovolle activiteit omdat we nooit precies kunnen weten wat het gevolg van ons handelen zal zijn, wie erop reageert en op welke manier, wat erdoor in gang wordt gezet en waar dat allemaal toe kan leiden.' Ons onderzoek, de 'casus Palmen' en de toeslagenaffaire illustreren dit. Ze laten zien hoe lastig het is om de theorie in praktijk te brengen. Palmen deed haar werk professioneel en gewetensvol, maar *handelde* ze ook voldoende? Waar liep het vast? In de podcast antwoordt ze op de vraag wat ze deed toen ze als ambtenaar tegen een muur liep:

> Palmen: *'Het lastige was dat ik, qua inhoudelijke expertise, het eindstation was. Ik heb wel mijn collega bevraagd en de casus besproken met collega's, maar zij waren ook niet in de positie er iets mee te kunnen doen. Ik zocht ook wel een stukje steun, zij konden me niet die steun bieden.'*
> Interviewer: *'En een escalatie naar een directeur, of een SG of zelfs de minister?'*
> Palmen: *'Nee, toen in ieder geval niet. De toenmalig DG was iemand die veel waarde hechtte aan bepaalde hiërarchie, dus die zou me hebben terugverwezen naar mijn algemeen directeur, dus die weg was er toen niet. Inmiddels hebben we andere DG-en en dat zijn andere persoonlijkheden.'*
> *(...)*
> Interviewer: *'Waarom heb je het niet een duwtje verder gegeven?'*
> Palmen: *'Het enige wat ik zelf kan doen is mijn bevinding zo helder mogelijk opschrijven. En ik heb het besproken met een aantal collega's, die waren niet bevoegd meer te doen. Tegelijkertijd vond ik het niet op mijn weg liggen de media op te zoeken of naar buiten te treden, want op dat moment zou ik zelf een probleem zijn geworden, en dat wilde ik niet. Ik heb ook altijd wel het vertrouwen gehad dat het vroeg of laat naar buiten zou komen, omdat het zo evident in strijd was met alle vormen van recht die ik maar kende, het kon niet anders dan dat het naar boven zou komen.'*

Met name wat Palmen zegt over de directeur-generaal die waarde hechtte aan hiërarchie is interessant. Het laat zien dat het gaat om een *gevoel* van veiligheid, dat ontbreekt. De DG heeft kennelijk niet expliciet gezegd dat ze niet door mocht zetten of dan maar terug moest naar haar algemeen directeur. Ze heeft dit zelf zo ingevuld, ze *voelde* onvoldoende veiligheid om door te zetten. Zelfs jaren later, als de kwestie via Tweede Kamerleden naar buiten komt – overigens zonder dat Palmen hieraan actief bijdraagt – is ze er niet gerust op dat zij er zonder kleerscheuren vanaf komt.

> Palmen: *'Ik vond dat heel spannend, je weet niet wat er allemaal gaat gebeuren, welke impact het heeft.'*
> Interviewer: *'Wat maakte het spannend?'*
> Palmen: *'Nou ja, je weet ook niet hoe er dan naar mij als persoon op wordt gereageerd.'*

Ongewenst gedrag van leidinggevenden

In ons onderzoek zagen we dus hoe doorslaggevend een veilige cultuur is voor het 'ageren' en volhouden door ambtenaren. Van de vijf O's was *Ongewenst gedrag* niet de meest voorkomende, maar wel de meest destructieve. We zagen voorbeelden van leidinggevenden die vernederden, pestten, aanvielen, negeerden, manipuleerden en nalieten te voorzien in de nodige zorg. We kwamen voorbeelden van racisme en misogynie tegen. Er werd zelfs verhaald van een suïcide-geval bij een medewerker die er door de leidinggevende van werd beschuldigd te hebben gesolliciteerd terwijl hij al mentale klachten had.

Ambtenaren die leden onder dit soort praktijken waren met name betrokken bij de voorbereiding, het ontwerp en de besluitvorming van beleid. We hoorden van ongewenst en respectloos gedrag bij bewindspersonen richting ambtenaren en bij leidinggevenden naar medewerkers. 'Je moet als medewerker heel stevig in je schoenen staan om, vooral in een gestreste politiek gevoelige omgeving, overeind te blijven', zegt een deelnemer aan de interviews.

Het dilemma of je iets wel of niet moet aankaarten, leverde buikpijn en slapeloze nachten op. Iemand beschreef het zo: 'De één-op-één onveiligheid sijpelt naar beneden in het team door'. In een ander geval had het pestgedrag van een staatssecretaris tot gevolg dat ambtenaren hun mond hielden, waarna zij in het bijzijn van anderen (onjuist) werden beschuldigd van het lekken van informatie naar de media.

Als dit aan de hand is, kun je niet verwachten dat de ambtenaar in gewetensnood zo maar aan de bel trekt. Ook de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon zal vaak onvoldoende soelaas bieden. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie ervoor te zorgen dat er voldoende veiligheid ís en dat leidinggevenden (ook de politieke top) hierop worden getraind en aangesproken.

2. Kan 'ik' als ambtenaar bijdragen aan vertrouwensherstel?

Sandra Palmen maakt geen gewag van grensoverschrijdend gedrag. Ze vertelt over een (te) hiërarchisch en zo te horen weinig sensitieve, niet-uitnodigende directeur-generaal. Dit lijkt misschien niet zo belangrijk, toch ligt in dergelijke cultuuraspecten en gevoelens van onveiligheid een verklaring voor het niet voorkomen van het toeslagenschandaal en – mogelijk – soortgelijke dwalingen. En dat heeft gevolgen voor het vertrouwen in de overheid.

Dalend vertrouwen in de overheid

Nadat Palmen haar memo indiende zou het nog lang duren voor de schadelijke gevolgen van het overheidshandelen in volle omvang naar buiten kwamen, een Kamercommissie er onderzoek naar deed en het kabinet Rutte III erover viel.

Het drong langzaam tot het grote publiek door: begin maart 2021 zagen we in een onderzoek dat we met I&O Research deden voor *NRC*, dat de toeslagenaffaire het vertrouwen van kiezers in de overheid flink had geschaad.

Toch speelde het bij de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 maar een kleine rol, wat te maken had met de coronacrisis die er een versluierende deken overheen legde. En ook met een leidende politieke partij, de VVD, die er in de verkiezingscampagne alles aan deed het te hebben over de coronacrisis, het leiderschap van de ervaren premier Rutte én dat dit leiderschap nodig was – zo liet de partij niet na te benadrukken – om die crisis te bestrijden. De campagne ging dus niet over de kwestie waarover het kabinet gevallen was.

Rollen van burger en overheid

Er zijn, zoals Pool stelt in *Macht en moed*, drie niveaus van leervermogen nodig: (1) voeren we iets goed uit, (2) doen we de goede dingen en (3) ben ik de bestuurder of ambtenaar die ik moet (en wil) zijn? Dat Mark Rutte, en ook de Tweede Kamer (nog) niet op deze niveaus openlijk gereflecteerd hebben op de toeslagenaffaire, mist zijn effect op de kiezers echter niet, zien we in allerlei onderzoek.

We zagen het vertrouwen in de overheid onder de Nederlanders dalen van 54 procent in maart 2021 – vóór de verkiezingen – naar 28 procent in november 2022. En als we het over de overheid hebben betreft dat niet alleen de politiek, maar ook het samenspel van Tweede Kamer, politieke partijen, regering, uitvoeringsorganisaties, ambtenarij en rechterlijke macht.

Bestuurskundigen Aardema en Korsten ontwikkelden in 2005 een model dat nog steeds een goed denkraam biedt om te kijken naar de verschillende relaties tussen burger en overheid. De burger is kiezer, klant (cliënt), onderdaan, partner en belastingbetaler. Daar staan respectievelijke rollen of taken van de overheid tegenover: de overheid als wetgever, dienstverlener, handhaver, ontwikkelaar, belastinginner, etc.

De burger beoordeelt – zonder zich er altijd van bewust te zijn – de overheid in al die rollen. We zien dat het vertrouwen daalt op meerdere fronten. Het chagrijn van de *kiezer* neemt al langer toe, nu zien we eenzelfde beweging (afnemend vertrouwen en tevredenheid) onder de burger als *cliënt*.

Begin 2018 had nog 46 procent van de kiezers vertrouwen in de Tweede Kamer, in juli 2022 was dat 33 procent. Het vertrouwen in de regering daalde in deze periode van 46 procent (Rutte II) naar 28 procent (Rutte IV). Een lichtpuntje is dat het vertrouwen in rechters stabiel is (72% in 2018, is nu 69%). Wat zorgelijk is, is dat de onderdelen van de overheid waar Nederlanders weinig vertrouwen in hebben (overheid als geheel, regering, Tweede Kamer), volgens hen het meest invloed hebben op de manier waarop

in Nederland besluiten tot stand komen. Maar kiezers/burgers denken dat zij zelf op het werk van die instituten weinig invloed hebben, terwijl het het vertrouwen in overheid, regering en Tweede Kamer ook afnam: van 52% naar 37%.

Nederlanders zijn ook kritisch op ambtenaren specifiek. Slechts 16 procent denkt in juli 2022 dat ambtenaren eerlijk zijn, 30% denkt van niet. En een kwart (27%) gelooft dat ambtenaren hun best doen om van Nederland een mooier land te maken; 29% denkt van niet. De cijfers zijn niet zo slecht als die voor politici (op dezelfde stellingen), maar ook niet heel veel beter.

Vooral kwetsbare 'cliënten' zijn kritisch

De negatieve beelden en het wantrouwen manifesteren zich het sterkst bij de kwetsbare mensen waar ook Palmen het in de podcast over heeft. Het zijn vooral de Nederlanders met een minder sterke maatschappelijke positie, - lager opgeleiden en lagere inkomens - die de overheid wantrouwen, en dat doen ze niet alleen vanwege hetgeen ze zien in de politiek, als kiezer, in Kamerdebatten of campagnes, maar ook doordat ze zelf bovengemiddeld vaak een beroep (moeten) doen op de overheid.

In november 2022 vroegen we Nederlanders op twee manieren naar hun ervaringen met de overheid. Eerst vroegen we ze hoe afhankelijk ze zijn van de overheid als het gaat om hun gezondheid, werk, uitkeringen, onderwijs, vergunningen, etc. Het blijkt dat één op tien Nederlanders zichzelf als zeer afhankelijk van de overheid omschrijft. Dit zijn naar verhouding beduidend vaker mensen met een lage of middelbare opleiding en een beneden-modaal inkomen.

Daarna vroegen we hen de overheidsdienstverlening te beoordelen. Gemiddeld geeft men de overheid een magere 6,1 (waar dit in 2015 nog een 7,0 was). Mensen die het meest afhankelijk zijn van de overheid geven het laagste cijfer (een 5,5), terwijl degenen die niet of nauwelijks afhankelijk zijn van de overheid een 6,4 geven. Ook is er een sterke correlatie met vertrouwen: degenen die de overheid niet of nauwelijks vertrouwen waarderen de overheidsdienstverlening met een 5,7, degenen die dat wel doen geven een 7,2.

De vraag hoe de causaliteit loopt is lastig te beantwoorden, het zal elkaar waarschijnlijk versterken: mensen die in hun dagelijks leven worden teleurgesteld door de (dienstverlenende) overheid verliezen het vertrouwen in de (politieke) overheid. En als iemand met wantrouwen aanklopt bij die overheid zal hij moeilijker tevreden te stellen zijn in de dienstverlening dan iemand met vertrouwen.

Herstel van vertrouwen?

Als we mensen vragen wat de overheid zou kunnen doen om het vertrouwen te herstellen zien we hoe de politieke dimensie (de burger als kiezer) en die van de

overheidsdienstverlening (de burger als cliënt) door elkaar lopen. Mensen willen dat de politiek z'n beloftes nakomt, dat de overheid *levert* en dat zij als *mens* worden behandeld, niet als een nummer. De grote politieke vraagstukken (klimaat, energie, vluchtelingen, woningbouw, koopkracht, om er enkele te noemen), worden vaak in één adem genoemd met wensen die de uitvoeringsorganisaties aangaan: houd rekening met de situatie en vaardigheden van de hulpvrager, zorg dat digitale dienstverlening werkt en eenvoudig te gebruiken is, leef je in in de burgers. Zoals deze respondent het uitdrukt:

'Door er echt voor de burger te zijn. Inzien dat niet iedereen tussen de 20 en 40 jaar oud is en academisch opgeleid, digitaal alles onder de knie heeft. Dat er heel veel mensen zijn die door ouderdom of opleiding het allemaal niet meer bij kunnen benen. Deze groep wordt gewoon aan zijn lot overgelaten. Toegankelijk zijn juist voor deze groepen. En begrijpelijke informatie verstrekken. Niet wegkruipen achter slecht te vinden internet sites en weer op een normale menselijke manier met alle burgers omgaan.'

3. Wat helpt ambtenaren hun werk goed te doen?

In de podcast *De Publieke Ruimte* zegt Otto Thors tegen Sandra Palmen 'Het valt me op dat je gedurende deze hele situatie als onderdeel van het systeem hebt geopereerd, naar eer en geweten, vanuit je professionele waardigheid (...) en het systeem geen schade hebt willen toebrengen.' Waarop Palmen zegt: 'ik vind het belangrijk dat wij ons als ambtenaren realiseren dat *wij* het systeem zijn.'

Palmen lijkt zich te realiseren dat wat een ambtenaar doet of laat, direct of indirect bijdraagt aan het vertrouwen in de overheid. Maar haar casus laat ook iets anders zien - hoe een ambtenaar klem kan komen te zitten tussen het ambtelijke systeem en de maatschappij die hij of zij wil dienen. 'In ambtelijk leiderschap is een optelsom van loyaliteiten in het geding,' citeert Erik Pool Mark Frequin, 'en dat kan spanningen opleveren. (...) Opgave is met deze optelsom van loyaliteiten goed om te gaan, zonder dat één ervan wordt genegeerd'. Dat dat eenvoudiger gezegd is dan gedaan, ziet ook Frequin als hij concludeert: 'Topambtenaren worden meer en meer geclaimd door de politieke leiding. In het kielzog van de topambtenaren geldt dat ook voor de rest van de ambtelijke organisatie.' Toch moet volgens hem voor het ambtenarencorps het perspectief van burgers en bedrijven leidend zijn.

Ethisch leiderschap

Maar hier bijten de experts zichzelf in de staart. Het is te veel gevraagd van de individuele ambtenaar te ageren als de cultuur bij zijn organisatie(-onderdeel) onvoldoende open en veilig is. Nu we weten dat de al dan niet ontvankelijke sfeer in alle organisatie-

lagen wordt bepaald door de houding van de minister of staatssecretaris, en daarna die van de secretaris-generaal of directeur-generaal, dient de overheid als organisatie te streven naar 'ethisch leiderschap', zoals omschreven door Leonie Heres, bijzonder hoogleraar Integriteit van het lokaal bestuur.

'Ethisch leiderschap betreft het karakter, de besluitvorming en het gedrag dat een leider laat zien om anderen te stimuleren besluiten te maken en gedrag te vertonen dat in overeenstemming is met de morele waarden en normen die relevant zijn in de bredere sociale context waarin men opereert.'

Wanneer leidinggevenden, topambtenaren en politieke top ethisch leiderschap tonen, zullen ambtenaren beter in staat zijn de morele dimensie van beslissingen te herkennen en een afgewogen beslissing te nemen. Ze zullen meer integer gedrag vertonen, minder bang zijn voor represailles en eerder geneigd zijn zich uit te spreken.

Leidinggevenden bij de overheid vinden zichzelf vaak betere leiders en minder hiërarchisch dan ondergeschikten van hen vinden. Daarom is het verstandig dat top en leidinggevende niet uitsluitend vertrouwen op het eigen oordeel, maar iets verzinnen - een 'ethisch protocol', een 'stille alarmknop bij gewetensnood', een 'ethisch vertrouwenspersoon' - waarmee ambtenaren in staat worden gesteld (blijvend) van zich te laten horen op 'momenten van de waarheid'.

Ambtenaar: ageer!

Het is te gemakkelijk ambtenaren individueel aan te spreken en hen op te roepen om 'te ageren' als zij dat ethisch nodig vinden of morele pijn ervaren. Bovenal moet de organisatie waarin zij werken, hen daartoe uitnodigen. En beschermen als ze hun mond opendoen. Dat betreft in eerste instantie en in hoge mate een culturele dimensie. De formele procedures en afspraken moeten op orde zijn, dat spreekt vanzelf. Maar een veilig werkklimaat waarin gezegd kan worden wat nodig is, is een noodzakelijke voorwaarde voor goed ethisch handelen. Pas als aan die voorwaarde is voldaan kan er echt iets van de ambtenaar verwacht worden. Die dient de eigen rol dan overigens ook echt te pakken, wil hij/zij een bijdrage leveren aan herstel van vertrouwen in de overheid.

'Ik vind het belangrijk om mijn professionele waardigheid te behouden', zegt Sandra Palmen in de podcast. En ook: 'Ik wil mezelf recht in de spiegel blijven kunnen aankijken'. Palmen legde in de toeslagenaffaire de vinger op de zere plek en toonde het overheidsfalen aan haar meerderen. Ze deed dat naar eer en geweten. Daarna liep ze vast in de ambtelijke hiërarchie en liet het erbij.

De overheid moet toe naar een situatie waarin een ambtenaar zich veilig genoeg voelt de maatschappij echt te dienen. Wat kan betekenen dat hij of zij een zaak soms

hogerop moet brengen, moet escaleren, liefst binnen die overheid. Ageren! Professioneel waardig. Dat kunnen we echter alleen vragen van een individuele ambtenaar als zijn of haar werkgever – de Rijksoverheid – zorgt voor de open en veilige organisatiecultuur die hem of haar beschermt.

Resumerend: twee verbeterlijnen

Het vertrouwen in de overheid daalt, dat is niet de schuld van de ambtenaar maar die kan er wel iets aan doen. De ambtenaar moet loyaal zijn aan collega's, samenleving en politieke leiding, maar de balans lijkt te veel door te slaan naar de laatste. Als ambtenaren erin slagen het belang van burgers nadrukkelijker in het vizier te houden, zal dat ten goede komen aan het vertrouwen dat die burgers hebben in de overheid. Daarvoor is het nodig dat de ambtenaar de veiligheid voelt – of liever: wordt uitgenodigd – om zijn professionele (tegen)geluid te laten horen. Als aan die voorwaarden wordt voldaan mag van de ambtenaar verwacht worden dat hij zich uitspreekt en – indien nodig – vasthoudend is.

Om dit mogelijk te maken zie ik twee verbeterlijnen voor de (rijks)overheid:

1) *Ontwikkel iets waarmee 'momenten van de waarheid' worden herkend en zichtbaar gemaakt.*

Dit kunnen ambtenaren met elkaar doen, van onderop en niet van boven opgelegd. Bouw daarbij elementen in die ervoor zorgen dat de aangekaarte kwestie in leven blijft, bijvoorbeeld door het vast op de agenda te houden. Zorg er voor dat er iets mee worden gedaan. Verder valt te denken aan een 'ethisch protocol', een 'stille alarmknop bij gewetensnood', een 'ethisch vertrouwenspersoon', een 'moreel notulist' of een vast punt voor de rondvraag bij meetings: 'ligt er nog iets zwaar op de maag' of 'heeft iemand nog iets op z'n lever?' Wie cultuur wil maken heeft symbolen, routines en rituelen nodig.

2) *Streef naar 'ethisch leiderschap' door voorbeeldgedrag.*

Protocollen en loketten zijn goed maar niet voldoende. Het welslagen van het project 'naar een ethische overheid' staat of valt bij de veilige organisatie- of afdelingscultuur die wordt geboden. En die wordt weer bepaald door de leiding: van afdelingshoofden en directeuren tot sg, dg en bewindspersonen. Met een hiërarchisch ingestelde, niet empathische minister of staatssecretaris zal het voor een sg of dg extra lastig zijn die veilige cultuur te bieden, en tegelijk ligt er juist dan op dit terrein voor het topmanagement een zware verantwoordelijkheid om de cultuur in de organisatie veilig te houden. Met ethisch leiderschap stimuleert de leidinggevende via voorbeeldgedrag dat anderen gedrag vertonen dat in overeenstemming is met de morele waarden en

normen die de overheid voorstaat. Zodoende zouden ook morele dilemma's aan het licht moeten komen. Het zou goed zijn als leidinggevenden bij de overheid zichzelf afvroegen in hoeverre ze dergelijk leiderschap vertonen. Ook als het antwoord op die vraag positief is (uit onderzoek weten we dat de meesten daarover optimistischer zijn dan hun ondergeschikten) doen ze er goed aan actief en regelmatig op zoek te gaan naar feedback over hun leiderschap en zo het eigen ethisch leiderschap blijven ontwikkelen. Ook voor leidinggevenden zijn er 'momenten van de waarheid' waarin het aankomt op betrouwbaar gedag. Het vertrouwen in de overheid is er sterk van afhankelijk.

Met dank aan collega's Charlotte van Miltenburg en Elise van der Mark die het onderzoek 'Morele vragen van rijksambtenaren' met mij uitvoerden.

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Welke groep (politieke leiding, collega's, burgers) heb jij het vaakst voor ogen als je besluiten neemt in je eigen werk? Is je werk in dit opzicht spannend? Zo ja, kun je die spanning onder woorden brengen? Neemt die spanning in de loop der jaren af of toe, en hoe komt dat?
2. Ga voor jezelf na of jij in je werk wel eens tegen een 'morele vraag' aanloopt. Uit zelfbescherming kijken we vaak weg, of geven er niet goed acht op. Door er eens bewust op te reflecteren, is het misschien mogelijk er toch eens beter naar te kijken. Je kunt de vragen bij de vijf O's (ondoelmatig beleid, ongewenst beleid, onrechtvaardig beleid, ondeugdelijke informatie, ongewenst gedrag) zoals door Peter Kanne verwoord, gebruiken om er gestructureerd op te reflecteren.
   Het noteren van concrete voorbeelden is belangrijk om goed te zien waar je herinnering aan blijft haken.
   a) Zie je wel eens besluiten en beleid die niet de publieke zaak dienen, waarbij de 'bedoeling' uit het oog wordt verloren en andere belangen prefaleren? Noteer belangrijke voorbeelden. Was je zelf betrokken? In welke rol?
   b) Moet je wel eens meewerken aan beleid dat niet past bij je eigen ideeën en politieke overtuigingen? Noteer belangrijke voorbeelden. Hoe heb je gehandeld en wat heb je ervaren?
   c) Ken je voorbeelden van burgers die tussen wal en schip vallen, bijvoorbeeld door discriminatie of wanneer subjectiviteit en persoonlijke voorkeuren een te grote rol spelen? Noteer belangrijke voorbeelden. Was je zelf betrokken? In welke rol? Heb je gehandeld?

d) Wordt je wel eens geconfronteerd met situaties waarin je zelf niet transparant of eerlijk mag (kunt) zijn, of ziet dat (andere) ambtenaren of bewindspersonen niet transparant of eerlijk zijn? Noteer belangrijke voorbeelden. Hoe heb je gehandeld en wat heb je ervaren?

e) Herinner je je respectloos, intimiderend, bedreigend en soms zelfs discriminerend gedrag van leidinggevenden (tot op het hoogste niveau) richting ambtenaren? Wat deed je?

Welk beeld geeft dit van jouw 'morele vragen', van je gevoelens en handelingen? Ben je er tevreden over? Geeft dit overzicht aanleiding er met een collega, je leidinggevende of een vertrouwenspersoon buiten het eigen team, over te spreken? Wil je je iets voornemen in dit verband?

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Vijf werkvormen voor leidinggevenden

Werkvorm 1:
Agendeer dit artikel van Peter Kanne voor een uitgebreid werkoverleg of een reflectiesessie. Inventariseer de gespreksthema's die de collega's aanreiken. Bepaal de top drie en sta bij elk ervan een half uur stil. Rond af met de vraag: Hebben we huiswerk te doen?

Werkvorm 2:
Plaats de kernactiviteit van je team of directie in het 'denkraam' van Aardema en Korsten. Wat betekent dit voor de rol die jullie organisatie-onderdeel (blijkbaar) vervult en voor de burgerrol die hier (blijkbaar) mee samenhangt? Zijn jullie je daar voldoende van bewust? Hoe werkt dit door in jullie werkpakketten en besluiten?

Werkvorm 3:
Bespreek een eenvoudige vraag in het eigen mt of dt: bieden wij onze collega's een veilig werkklimaat, en is wat wij daaraan doen voldoende? De vraag is op zich eenvoudig, maar het gesprek kan moeilijk zijn. Lukt het oprecht te spreken, elkaar de waarheid te vertellen zonder elkaar in de hoek te drukken? Schroom niet daar professionele gespreksleiding bij te organiseren, bijvoorbeeld om de veiligheid tijdens het gesprek te waarborgen, of om iedereen vrij te houden van gespreksrollen zodat iedereen als deelnemer actief kan meedoen in het gesprek.

Werkvorm 4:
Doe de volgende denk-, schrijf- en spreekoefening met het eigen team.

a. Kijk naar het (meest recente) medewerkersonderzoek (voorheen: tevredenheidsonderzoek). Interpreteer de resultaten scherper en kritischer dan sec. uit de cijfers blijkt. Ken je zelf voorbeelden, kleine signalen uit die praktijk, die bij dit kritische beeld passen? Wees eerlijk: doe de ogen dicht, haal diep adem en noteer wat je te binnen schiet.

b. Bedenk wat jij zou willen doen als je het voor het zeggen had. Houd je niet in, wees gul naar medewerkers in reactie op je (te) scherpe interpretatie van het recente MO. Noteer wat je zou doen.

c. Lees elkaar de antwoorden voor die jullie onder b. hebben genoteerd. Leg niet uit waarom je dit voorstelt, daar heb je zo je redenen voor. Het gaat erom dat je uitspreekt wat mogelijk zou zijn en wellicht zelfs wenselijk zou zijn als je gul wilt zijn richting medewerkers.

d. Als iedereen heeft gesproken: leg de meest markante suggesties naast elkaar, maak een kort overzicht. Formuleer daarna de suggesties in concrete acties.

e. Bespreek of er acties in zitten die 'no regret' zijn en zonder veel kosten of veel tijd uitgevoerd kunnen worden. En stel elkaar de vraag: waarom zouden we dit niet doen?

Werkvorm 5 (voortbouwend op werkvorm 4):

f. Maak van onderdelen d) en e) uit werkvorm 4 een korte notitie over alle suggesties en beschrijf welk acties 'no regret' zijn en zonder al te veel moeite uitgevoerd zouden kunnen worden. Presenteer deze notitie aan de medewerkers uit het eigen team of directie. En vraag wat 'men' hiervan vindt. Kies een werkvorm (en een geschikt moment of een passende gelegenheid) om zoveel mogelijk medewerkers de kans te geven zich hierover uit te spreken.

g. Bespreek daarna als leiders (mt, dt, bestuur) wat er redelijkerwijs nog te doen valt, zelf, aan het verbeteren van het werkklimaat. Doe wat mogelijk is. Communiceer in de organisatie wat jullie in dit verband gaan doen, en waarom, en vertel even zorgvuldig wat eventueel niet gaat gebeuren en welke overwegingen daarbij van belang zijn.

h. Houd de komende tijd de vinger aan de pols, en vraag bewust aan medewerkers hoe het staat met de ervaren veiligheid in de eigen organisatie. Volg dit ook door in het eigen mt of dt dit onderwerp op gezette tijden te agenderen. Kijk na een jaar terug en maak passende plannen voor het nieuwe jaar.

i. Organiseer waar nodig ondersteuning bij de professionals op het terrein van bijvoorbeeld integriteit, vakmanschap, dialoog en ethiek. Zorgvuldigheid is belangrijk als je werkt aan de veiligheid in de organisatie: goede begeleiding en concrete adviezen kunnen helpen om het voor jezelf en de medewerkers veilig te houden.

BRONTEKST

- *'Sandra Palmen blikt terug'.* Podcast *De Publieke Ruimte*, door Otto Thors en Martijn Grimmius (15-11-2022).
- De kamer debatteerde op 13 december 2022 over het 'memo Palmen', besprak welke gang het door de ambtelijke en politieke molens heeft gehad en wat dit had te

betekenen. Een dag later werd Palmen geïnterviewd door *Met het oog op morgen* op Radio 1: https://nos.nl/artikel/2456446-oud-topjurist-fiscus-overwoog-klokkenluider-te-worden-over-toeslagenaffaire
- *'Morele vragen van rijksambtenaren'* is als bijlage toegevoegd bij de Kamerbrief sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan (27 juni 2022, kenmerk 2022-0000317329)
- Dr. Leonie Heres - *Tonen van de Top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid.* Universiteit Utrecht (2016).
- *'Kwaliteit van de overheidsdienstverlening'* (I&O, 2016)
- *'Roep om minder hiërarchische overheid'* (I&O, januari 2018). https://www.ioresearch.nl/actueel/roep-om-minder-hierarchische-overheid-groot-draagvlak-voor-zelfsturing-bij-de-overheid/

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Europese code van goed administratief gedrag'
- Denkstof 'Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos' (Sandra Palmen)
- Bouwmateriaal 'Scholingsmodule: ethische reflectie, een kerntaak van alle ambtenaren' (Anne-Marie Buis)
- Bouwmateriaal 'Gids Ambtelijk Vakmanschap' (Susanne van den Oudenhoven, Ingrid van Dijk)
- Praktijkwijzer 'Goed gesprek over ambtelijk vakmanschap' (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- *'Tegenspraak'.* Sandra Palmen en Erik Pool in gesprek over de moeite van tegenspraak door ambtenaren. Podcast *De Publieke Ruimte*, door Otto Thors en Martijn Grimmius (15-11-2022).
- Raad voor het Openbaar Bestuur - *Het wegen van publieke waarden*. Den Haag (2009), en: *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.* Den Haag (2022).

MACHT EN MOED

- pagina's 127/130 (over vertrouwen en tegenspraak)
- pagina's 367-376 'Bronnen van het zelf', 'Ethiek van het sociaal verband', 'Drie ontaardingen van het moderne individu' (Charles Taylor)

OPGAVE

DENKSTOF

DEBAT, DIALOOG EN EEN LASTIGE VRAAG

Job Cohen

Alweer een paar jaar geleden wees iemand mij op het duo *debat* en *dialoog*, en sindsdien kan ik het in allerlei gremia waarin ik een rol(letje) speel, niet laten om het verschil tussen die twee en het belang van beide aan de orde te stellen. Dat doe ik nu ook weer - met veel plezier en een zekere gedrevenheid, omdat ik vind dat de democratie gediend is met méér dialoog.

Waar het om gaat

Een *debat* voer je met één of meer opponenten, en het is de bedoeling om zowel de opponenten als de toeschouwers met kracht van argumenten duidelijk te maken waarom de argumenten van jou wel deugen en die van de tegenstander hetzij niet danwel zó zwak zijn, dat jij dat debat wint. Want daar gaat het om: winnen! En de wereld laten zien dat jij gelijk hebt, en de opponent niet. Zodat je de wereld weer een beetje jouw kant op kunt duwen. Het mag duidelijk zijn dat dit het spel is dat wij zien als we een zitting van de Tweede Kamer bekijken, of wanneer je naar, precies, een verkiezings*debat* kijkt of luistert. Zeker bij dat laatste is dat van belang, want daar gaat het er tenslotte om de aanwezigen ervan te overtuigen waarom ze op jou moeten stemmen.

Maar nu de *dialoog*. Daar gaat het niet om het winnen, maar om het begrijpen van argumenten. Het gaat niet om het verpletteren van je opponent, maar om te proberen te begrijpen waarom die ander - want het woord opponent is dan niet eens meer op zijn plaats - vindt wat die vindt. Waarom vindt die ander dat argument nu zo waardevol? En waarom is die ander het niet eens met mijn argument? Kan die ander mij dat uitleggen? En wie weet, mij er misschien van overtuigen dat zijn of haar argumenten hout snijden, een perspectief bieden waar ik niet aan gedacht heb? Of omgekeerd, kan ik die ander op zijn minst begrip laten opbrengen voor mijn argumenten? En wie weet is het resultaat van onze dialoog wel dat we een compromis vinden waarmee wij beiden kunnen leven.

De kracht van de dialoog

Een dialoog helpt om zaken beter te zien, meer perspectieven te gebruiken en de ander beter te begrijpen. Dat is zeer behulpzaam om, voor wie dat wil, een compromis te sluiten. Na begrip volgt begrijpen en met begrijpen komt een betere verstandhouding tot stand: een houding van het verstand waarmee beter valt (samen) te werken.

Dit is één van de leidende gedachten bij de opkomst van het *burgerberaad*: een beraad waarin een aantal burgers, die door middel van loting bij elkaar gekomen zijn en zoveel mogelijk een afspiegeling van de samenleving zijn, zich met elkaar buigen over een belangrijke maatschappelijke kwestie. Door een goed geleide dialoog blijken zij tot frappante resultaten te kunnen komen die op grote instemming kunnen rekenen; resultaten die in ons huidige, steeds meer gepolitiseerde politieke stelsel, vaak moeilijk of helemaal niet te bereiken zijn.

Zeker, de dialoog vindt in de huidige politiek natuurlijk ook plaats, al is die minder zichtbaar. Want die wordt vaak ingezet om een compromis te zoeken, en dat gebeurt daar lang niet altijd in het openbaar, maar veelal achter gesloten deuren - wat op zichzelf prima te begrijpen is. Voor een goed gesprek is vertrouwelijkheid een belangrijke voorwaarde. In de openbaarheid is dat vrijwel onmogelijk.

Job Cohen was enkele jaren één van de voorzitters van het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL). Tijdens het congres ter gelegenheid van het 30-jarige bestaan van het OFL, 24 november 2022, verzorgde Noelle Aarts een lezing over de kunst van de dialoog. Zij is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en deskundige op het gebied van conflict, onderhandeling, communicatie en dialoog over complexe maatschappelijke vraagstukken.

Aarts presenteerde de volgende 'richtlijnen voor dialoog':

- *Luister met aandacht en respect.*
- *Erken meerdere perspectieven.*
- *Geef emoties de ruimte en neem ze serieus.*
- *Exploreer onderliggende normen, aannames, angsten.*
- *Werk samen toe naar een concrete, haalbare vervolgstap.*

Over de gevolgen van slechte of mislukte gesprekken zei ze:

- *'Zolang gesprekken alleen worden gebruikt om de eigen waarheid te verkondigen, te scoren bij de achterban, een maatschappelijke rol te bevestigen of meer politiek gewicht te krijgen, zal de zoektocht naar oplossingen voor grote maatschappelijke problemen worden gehinderd.'*
- *'Polarisatie is het resultaat van onze gesprekken.'*

Compromisgevaar

Overigens is het gevaar van een compromis in de huidige politiek dat de partijen die zo'n compromis gesloten hebben, dat compromis vol vuur gaan verdedigen als ware het hun eigen standpunt, wat er weer toe kan leiden dat kiezers dat standpunt dan maar als slappe hap zien. Alle reden om bij het uitleggen van het compromis te vertellen dát het een compromis is, en dat het, om met die andere partij(en) verder te komen, nodig was dat alle partijen een beetje water bij de wijn moesten doen, en dat het compromis nog net aanvaardbaar is. Door een dergelijk compromis goed uit te leggen blijft er ruimte om de eigen, oorspronkelijke overwegingen in de toelichting te laten weerklinken. Echte politiek leiders kunnen daar nog een schepje bovenop doen: die gebruiken hun begrip voor de argumenten van de ander om bij de uitleg van het compromis beide partijen recht te doen. Een goed gevoerde dialoog levert daarvoor de bouwstenen. En draagt bij aan het respect voor elkaar. Leiders laten dát merken als zij hun verhaal doen.

Goed uitlegbare compromissen zijn veelal te verkiezen boven de afspraak dat partijen de terreinen waarop ze van mening verschillen, eerlijk verdelen: de ene partij krijgt voor een deel zijn zin, een andere partij voor een ander deel, een derde partij idem dito maar wel met een asteriksje* (*in verband met de nuance die voor de achterban belangrijk is, of om een haakje te hebben om later nog eens flink stampij mee te maken, of om de interpretatie vast te zetten). Dat leidt eerder dan een goed uitgelegd compromis tot ellende bij de achterban.

Dit probleem doet zich bij een burgerberaad niet voor: de deelnemers aan dat beraad sluiten hun overleg af met aanbevelingen; zij hoeven niet terug naar hun kiezers, want zij zijn niet gekozen.

Voors en tegens van wikken en wegen

Toch hebben het debat en de dialoog ook iets gemeenschappelijks: bij beide staan de *argumenten* die tot een bepaald standpunt leiden centraal. En dat vind ik van fundamenteel belang, want het leidt ertoe dat besluiten die genomen worden, verdedigd kunnen worden. Als het goed is, zijn alle onderliggende argumenten de revue gepasseerd. Die zijn nodig om een genomen besluit te verantwoorden. En ook die verantwoording is in een democratie een politieke plicht.

Ikzelf heb daar altijd heel veel waarde aan gehecht, en het heeft mij in de bestuurlijke rollen die ik vervuld heb, altijd enorm geholpen, omdat, als ik eenmaal tot een besluit was gekomen, dat besluit heel goed kon verdedigen. Zowel met de argumenten die dat besluit ondersteunden, als met het weerleggen van de tegenargumenten.

Daar zat trouwens wel een nadeel aan, want het onderzoeken van alle relevante argumenten kan veel tijd kosten. Vaak kreeg ik van de mensen om mij heen dan ook te horen of ik niet een beetje op kon schieten... Het was nu toch wel duidelijk hoe de kwestie lag? En ik bleef maar wikken en wegen. Maar heel vaak was ik toch wel tevreden met dat tijdrovende wikken en wegen, want als ik dan uiteindelijk een besluit had genomen en dat besluit in het openbaar moest verdedigen, gebeurde het zelden dat ik nog verrast werd door een standpunt of een perspectief dat ik onvoldoende had overwogen.

De tijd nemen om alle voors en tegens te verzamelen en de relevante argumenten goed te wikken en wegen, geeft zelfvertrouwen over de kwaliteit van je eigen besluit. Als je dit zelfvertrouwen combineert met recht doen aan alle perspectieven en belangen, mag je verwachten dat dit bijdraagt aan het vertrouwen van burgers in politieke besluiten.

Soms liever een debat?

Nu rest wat mij betreft nog een laatste vraag, wat mij betreft een lastige vraag. Het zal niet verbazen dat ik meer van de dialoog ben dan van het debat; van iemand die er een eer in stelt om de boel bij elkaar te houden (of te brengen) zal niet veel anders verwacht worden. Maar de vraag is of de dialoog nu wel zo geschikt is voor mensen wier standpunten extreem uit elkaar liggen. Kan iemand die extreem-linkse standpunten inneemt, überhaupt op een vruchtbare manier de dialoog aangaan met iemand die zich helemaal aan de andere kant van het spectrum, de ultra-rechtse kant, bevindt? Wordt dat niet heel snel een dialoog tussen doven, waar het ongemak van af spat? Misschien is een debat dan beter. Waarbij dan weer wel de vraag rijst of in dat debat de argumenten een wezenlijke rol spelen. Want zonder uitleg van argumenten en overwegingen is een gesprek eigenlijk zinloos. Maar als die wel gebruikt worden is het debat dan niet te prefereren boven een dialoog in het geval de standpunten extreem ver uit elkaar liggen?

Met die vraag eindig ik. Een definitief antwoord op die laatste vraag heb ik (nog) niet. Misschien is het goed om de argumenten die hierin een rol spelen, nog eens goed tegen het licht te houden - in een debat of tijdens een dialoog...

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. Wordt de democratie beter van meer dialoog en minder debat - of omgekeerd?
2. Heb jij jezelf getraind in de dialoogvaardigheden die Noëlle Aarts vooronderstelt in haar regels voor een goede dialoog? Welke is voor jou het moeilijkst? Welke zijn, denk jij, voor jou collega's het moeilijkst?
3. Ken je iemand die de dialoogregels van Noëlle Aarts goed beheerst? Als je daarvan wilt leren: kijk en luister goed naar wat deze persoon doet, neem scherp en aandachtig waar, omdat 'na-bootsing' een van de krachtigste manier is om iets (nieuws) te leren.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

4. Welk type gesprek voeren jullie vaker: dialoog of debat? Wisselen jullie dit wel eens af? Zo ja: wanneer passen jullie de ene en wanneer de andere vorm toe? Zo nee: waarom niet, zijn daar goede redenen voor of is er sprake van een gewoonte zonder expliciete argumenten en zonder expliciete, bewuste keus?
5. Volgens Noëlle Aarts is polarisatie 'het gevolg van onze gesprekken'. Kennen jullie spanningen in het team die het gevolg zijn van de onderlinge gesprekscultuur?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'

VERDER LEZEN EN STUDIE

- David van Reybrouck - *Tegen verkiezingen*. Amsterdam/Antwerpen: (2016)
- Eva Rovers - *Nu is het aan ons. Oproep tot echte democratie*. Amsterdam: De Correspondent (2022)
- Jürgen Habermas - *Over democratie*. Amsterdam: Boom Klassiek (2020)

MACHT EN MOED

- pagina 129 (democratie als dialoog over het goede leven)
- § 2.4 Polarisatie en het herstel van vertrouwen
- pagina's 408-409 (over drie vormen van een goed gesprek)
- pagina's 411-414 Dialoog als vak

PRAKTIJKWIJZER

DIALOOG ALS VERANDERMETHODE

Inleiding

Wie vaak en goed deelneemt aan een echte dialoog, verkrijgt nieuwe inzichten. Dat betreft kennis over niet alleen het inhoudelijke onderwerp dat in een gesprek wordt onderzocht, maar ook kennis van zichzelf (hoe denk ik eigenlijk, hoe doe ik dingen, welke emoties spelen steeds op) en kennis van de collega's (ik wist niet dat zij er zo over dacht, ik begrijp nu pas waarom hij vaak 'zus' reageert, ik zie in dit gesprek gebeuren wat er in de samenwerking vaak ook misgaat).

Maar er is meer. Een ervaren dialoogdeelnemer raakt ook bedreven in gespreksvaardigheden die hem of haar in reguliere overleggen en vergaderingen goed van pas zullen komen: goed luisteren, bondig formuleren, verwondering, ontvankelijkheid voor anders denken. En bovenal is de dialoog een soort trainingsplek, een sportschool voor de geest, waar deugden worden ontwikkeld die voor het gesprek belangrijk zijn maar ook voor de eigen karakterontwikkeling. Zoals moed, maat, geduld, vrijmoedigheid, zelfvertrouwen, empathie, nieuwsgierigheid, verantwoordelijkheid, oprechtheid en openheid.

En als klap op de vuurpijl biedt elke dialoog ook de ultieme oefenpraktijk voor professionals die zich willen ontwikkelen als leider. Leiding geven kun je goed trainen in de rol van gespreksleider. Het woord is al duidelijk van zichzelf: om een gesprek te leiden is leiderschap nodig. Het is een vorm van dienstbaar leiderschap, omdat je een gesprek niet leidt vanuit een inhoudelijke visie maar vanuit een dienstbare taak naar het geheel. Jij moet er immers op toezien dat het gesprek als geheel goed loopt. Dat vereist allerlei kwaliteiten waarover een professional niet zomaar beschikt. Zoals nauwkeurig luisteren, scherp vragen, temporiseren, verstillen, vertragen, versnellen, helder spreken, duidelijk beslissen. Gespreksleiders moeten dit kunnen.

Er is ook een hoge sociale intelligentie nodig: wat gebeurt er met de deelnemers, hoe vergaat het de groep, welke dynamiek ontstaat hier, gaat het proces de goede kant op, zijn de deelnemers betrokken, sturen zij zelf nog steeds de richting van het gesprek, krijgt iedereen voldoende ruimte?

Er zijn ook educatieve skills nodig: lukt het de deelnemers te laten ervaren wat een goed gesprek van elk van hen vergt, zijn de gespreksregels duidelijk, lukt het de

groep te disciplineren zonder muiterij, is duidelijk welke gespreksvaardigheden nodig zijn en lukt het deelnemers deze steeds beter toe te passen, accepteren zij de corrigerende hand van de gespreksleider en kan de gespreksleider de deelnemers motiveren onderling elkaar te corrigeren en te ondersteunen?

Ook cultuurmanagement kan genoemd worden als de taak van de gespreksleider: het voluit werken met meningen en oordelen, externe autoriteiten en clichés, moet in het gesprek terzijde worden geschoven om plaats te maken bij de deelnemers voor nieuwsgierigheid, onbevooroordeeld luisteren, kunnen twijfelen, kwetsbaar zijn, onwetend zijn, van idee veranderen, tot nieuw inzicht komen, samen slim worden in plaats van elkaar de loef afsteken.

Misschien lijkt dit teveel gevraagd om allemaal te bereiken in een gesprek en te eisen van deelnemers en gespreksleiding. Zo *lijkt* het - maar zo *is* het niet. In de praktijk zien we dat precies deze dingen gebeuren en slagen. Bij deelnemers kan onder goede begeleiding al heel snel een leercurve worden ontdekt. Bij begeleiders duurt de groei naar het juiste niveau langer. Leiding geven kun je niet zomaar.

Aan dialoogbegeleiders worden hoge eisen gesteld, van het niveau dat hoort bij het beheersen van een volwaardig vak. Er is doorgaans een jaar nodig om op een basisniveau te komen, waarna het werk pas goed kan beginnen. Dan zijn er nog eens vele vlieguren nodig om te groeien van beginner naar ervaren begeleider, dan naar senior en tenslotte naar meesterschap. Dat gaat het beste door te beginnen met een degelijke opleiding tot gespreksleider om de basis te leggen, waarna in samenspel met een ervaren gespreksleider vele uren gespreksbegeleiding kunnen volgen.

Zoals het voor de gespreksdeelnemers aankomt op het ontwikkelen van praktische wijsheid (*phronèsis*), zo tekent dat ook voor de gespreksleider de aard van de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het gaat om meerdere soorten kennis, om vormen van weten die ook praktisch zijn en voortkomen uit ervaring en handelingsbekwaamheid.

De ontwikkeling van dit type wijsheid bij mensen die geregeld deelnemen aan een dialoog, of die zelf voor de groep staan om het onderzoek op alle niveaus in goede banen te leiden, maakt dat de dialoog een krachtig aangrijpingspunt biedt voor elk type verandertraject dat een organisatie zich heeft voorgenomen te doorlopen.
De kwaliteiten die men 'aanleert' en 'inoefent' leggen een kwalitatief hoogwaardig fundament voor teamwerk, beroepstrots, vakmanschap, samenwerking en moreel leiderschap.

De meer beleidsmatige inhoud van de veranderplannen of de inhoudelijke visie op taak en doel van de organisatie, zijn hiermee natuurlijk niet bepaald. Die kiest de organisatie via de daartoe geëigende visieprocessen - waarbij overigens de dialoog ten principale niet kan ontbreken als procesmiddel. Dit proces van gezamenlijke visievorming is zeer gediend met medewerkers en leiders die hun professionele karakter,

hun dialoogkwaliteiten en gespreksdeugden tot een goed niveau hebben doorontwikkeld. Ze kunnen dan bovendien inschatten wanneer bijvoorbeeld de socratische visievorming (*eidoskoop*) als techniek uitkomst kan bieden als het moeilijk wordt.

De inhoudelijke veranderdoelen en de meer procesmatige aanpak van transitie- en transformatieprogramma's, kunnen op een natuurlijke manier bijeen worden gebracht in een langdurig leerprogramma dat is gericht op dialoogvoering. De inhoud van de beoogde verandering is immers (altijd) voer voor (intern en extern) gesprek. Die gesprekken zijn behalve informatief ook altijd gevoelig en spannend. Want er staan belangen op het spel, er zijn verschillende visies aan de orde, er spelen morele verschillen en ethische twijfels. Alleen als dergelijke spanningen en meningsverschillen op de juiste manier in gesprek worden gebracht, zal het veranderproces goed en vruchtbaar verlopen. Veranderen gaat goed als de gesprekken goed gaan, het loopt mis als er niet op de juiste manier met elkaar wordt gesproken. Daarom mislukt elk veranderproces als de gesprekken daarover mislukken. De consequentie van dat inzicht is dat deze gesprekken ontworpen moeten worden als dialogen, onderzoeksgesprekken of ethische reflecties. Dat genereert collectieve intelligentie en energie, omdat iedereen zich betrokken en gehoord kan weten en het zijne of hare toevoegt aan de wijsheid van de groep. En het geeft synergie in zowel het leer- en veranderproces, als in de inzet van mensen en middelen. Met minder moeite wordt er meer bereikt.

Daarom is 'in dialoog zijn' een sterk veranderprincipe - en een concrete uitvoeringspraktijk tegelijk. Je kunt er mee aan de slag, morgen al, om stap voor stap de komende jaren strategische en waardevolle doelen dichterbij te brengen.

Werkvorm in 4 gespreksronden

We geven hier een voorbeeld hoe de dialoog concreet gebruikt kan worden als instrument en als oefenpraktijk. Bijvoorbeeld om de cultuur van een organisatie te verrijken en te vitaliseren.

Deze werkvorm is ontwikkeld voor (kleine) teams die nadenken over de organisatie waar zij eindverantwoordelijk voor zijn (zoals een mt of dt bijvoorbeeld). En ze is goed toepasbaar door adviseurs in hun rol om organisaties verder te helpen (bijvoorbeeld vanuit vakmanschap of organisatie-ontwikkeling). Zicht op het (grotere) geheel van een (bepaald) veranderproces of ontwikkeltraject, geeft de mogelijkheid deze werkvorm goed en volledig te doorlopen.

Als inhoudelijk vertrekpunt is hier aangesloten bij de tien adviezen waarin *Macht en moed* zich laat samenvatten. De thema's zijn: waarheidsspreken, plichtsbesef, loyaliteit, tegenmacht, *streetwise*, goed werk, integriteit, dialoogcultuur, autonomie, waarden. Deze thema's lijken relevant voor de bouw van een groepscultuur, de

verdieping van het eigen vakmanschap, de aanscherping van de werkwijze van het team of de fundering van de visie op de organisatie en het beleid in algemene zin. Misschien missen er enkele thema's, voeg die dan in de vorm van concrete adviezen toe aan de lijst, en schrap de thema's die er voor jullie niet (echt) toe doen.

- *Neem 'Macht en moed in tien adviezen' erbij;*
- *Gebruik eventueel de 'Managementsamenvatting* Macht en moed' *als achtergrond-materiaal ter voorbereiding;*
- *Formuleer zo nodig zelf nieuwe adviezen die van belang lijken om bij de start van het dialoogproces al te agenderen. Hier kun je ook aan werken in Gespreksronde 1.*

De vragen in de 4 opeenvolgende gespreksrondes structuren het (uitvoerige) gesprek en helpen om goed na te denken over het eigen werk, te zien wat veranderd moet worden en te prioriteren in de mogelijke acties. Teams die verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van het eigen werkpakket of een mt/dt dat een organisatie-onderdeel aanstuurt, kunnen het werkveld goed overzien en dat is een voordeel voor deze praktijkwijzer. Waarschijnlijk heb je per gespreksronde minimaal één dagdeel nodig.

Gespreksronde 1:
Bespreek en beoordeel de inhoud van de adviezen

Om het eigen werk vanuit een bredere context te kunnen bekijken, start deze gespreksronde bij het perspectief van de gehele rijksdienst: hoe kan dit beter worden? Beoordeel de tien adviezen van *Macht en moed* kritisch en bespreek de volgende vragen. Zijn ze goed beargumenteerd? Raken ze de kern van de problemen? Zijn het passende suggesties waarmee de rijksdienst op een hoger plan kan komen? Maak het daarna voor het eigen werk concreter:

1. Welk van deze adviezen nemen jullie je graag ter harte? Past het bij het eigen werk?
2. Met welk van deze adviezen hebben jullie inhoudelijk moeite? Wat past niet goed?
3. Zijn jullie het wel of niet eens met de gevolgde redeneerlijn? Welke argumenten heb je daarvoor?
4. Rond af met een lijst van adviezen die jullie op inhoudelijke gronden steunen, waarvan jullie dus vinden dat ze belangrijk zijn. Als er in het gesprek deel-adviezen of eigen suggesties zijn gegroeid die op steun van de groep of het team kunnen rekenen, zet je die ook op de lijst. Bespreek deze lijst en verbeter de details tot jullie als groep concluderen: hier zijn we het over eens, dit vormt een goed vertrekpunt voor het verdere proces.

Gespreksronde 2:
Bespreek en weeg het belang van de onderdelen

Weeg het belang van de verschillende onderdelen van de lijst uit ronde 1.
Welke adviezen zouden meer impact hebben? Welke haken aan bij grote problemen? Welke adviezen grijpen diep in in cultuur, werkwijze, sturingsfilosofie van jullie eigen team? Ken elk advies een gewicht toe. Noteer en bewaar de overwegingen die hierin belangrijk zijn.

Gespreksronde 3:
Bespreek en beoordeel de haalbaarheid

Beoordeel bij elk advies de mogelijkheid hier praktisch vorm aan te geven. Is het advies haalbaar? Volledig of een deel? Welk deel? Noteer per advies dat (deels) haalbaar is, ook de voorwaarden waaronder de uitvoering mogelijk zou zijn. Doe alles niet te gedetailleerd. Het gaat erom dat jullie als groep een beeld opbouwen van wat wenselijk is en ook mogelijk lijkt. In de volgende gespreksronde kun je preciezer kijken naar de consequenties en dan pas maak je eventueel afspraken over een vervolg. Eerst moet er vrij gedacht worden, daarna komen de echte keuzes.

Gespreksronde 4:
Bouw aan het veranderplan

Nu duidelijk is welke adviezen (deels) kunnen rekenen op inhoudelijke instemming en onder bepaalde voorwaarden ook realistisch lijken, kan je als groep conclusies trekken. Om het overzichtelijk en werkbaar te houden, ordenen jullie de ‘werkbare adviezen’ op grond van gewicht, urgentie en werklast. Zo selecteren jullie wat wel of niet wordt opgepakt en in welke periode.
Maak een vijf-kolommen-overzicht (op scherm of flip-over), zoals hiernaast.
De rubrieken zijn ingevuld als voorbeeld.

Zo ontstaat een veranderplan dat wordt gekenmerkt door een bepaalde grondigheid die samenhangt met jullie vakmanschap, visie, taak en positie binnen het grotere geheel van de (rijks)overheid. Het proces zal hoe dan ook bijdragen aan de ontwikkeling van een vitale gesprekscultuur, en die is waardevol en betekenisvol voor de ontwikkeling van welke inhoudelijke strategie of welk beleidsvoornemen dan ook.
De diverse dialoogtechnieken en gespreksvormen die in dit praktijkboek worden aangeboden, kunnen per onderdeel of gesprek in dit proces ondersteunend zijn.

Weging > **Werkbare adviezen v**	**Gewicht** (meer of minder impact, grondigheid, ingrijpend)	**Voorwaarden** (om doorvoering realistisch te maken)	**Timing** (geen urgentie, wanneer is 'het juiste moment', wat is het goede ritme?)	**Conclusie en afspraak**
Advies 1: respect voor de waarheid	Veel impact, belangrijk	Cultuur zetten als MT. Moeilijk om goed te doen, elkaar (mogen) aanspreken en helpen zijn belangrijk. Assistentie nodig van Dialoog & Ethiek	Kan goed begin zijn! Symbolische start mee maken bij nieuwjaars-bijeenkomst: aankondigen, twee voorbeeld-waarheden noemen	Jan pakt dit op, komt volgende week met uitgewerkt idee
Advies 3: meer naar buiten gaan	Helpt een beetje, doen we al	Op letten bij maken van teamplannen en project-voorstel-len, medewerkers belonen die goede voorbeeld stellen. Kan team Vakmanschap helpen?	Past bij voorjaars-actie, sectie X is hier in de lead: willen zij dit in Q2?	Willemien bespreekt dit met sectie X. Voorstel over drie maanden op agenda van de strategiedag.
Suggestie (nav advies 8): plenaire dialoog-training voor alle medewerkers	Kan ingrijpend zijn: als iedereen deelneemt kost dat veel (werk) tijd maar heeft doorwerking in alle werkzaam-heden	Goed van te voren inplannen, alle afdelingsmana-gers en MT-leden doen ook mee. Bijv. elk kwartaal een sessie? Externe begelei-ding inhuren?	Goede voorberei-ding vergt enkele maanden, niet eerder starten (uitvoeren) dan in 2e helft vh jaar.	P&O maakt plan /voorstel i.o.m. Dialoog & Ethiek. In mei op MT-agenda. Uitvoering vanaf september. Goed letten op inkoopvoor-waarden en bijbehorende doorlooptijden.
Advies 9: MD traject voor het MT	Ingrijpend, persoonlijke ontwikkeling en leiderschap structureel aanpakken	Staan we er allemaal echt achter? Goed verdiepen in de bedoeling: zie Macht en Moed §... uitzoeken!	Op eerstvolgende heisessie doorspreken over intentie en bedoeling: willen we dit echt? Dan besluit nemen.	Huiswerk heisessie iedereen > Annelies bereidt materiaal / leespakket voor.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Dialoogregels voor onderzoeksgesprekken'
- Denkstof 'Managementsamenvatting van *Macht en moed*'
- Bouwmateriaal 'Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf' (Chris van Dam)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Rens van Loon - *Dialogisch leiderschap. Als het ik wijkt.* Haarlem: Mediawerf. (2019)
- Joep Dohmen - *Iemand zijn. Filosofie van de persoonlijke vorming.* Amsterdam: Ambo|Anthos. (2022)
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert - *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Amsterdam: Boom. (2002)
- Eric Koenen - *Samen slim. Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden.* Leusden: ISVW Uitgevers. (2021)

MACHT EN MOED

- pagina's 57-59 (over de moeite van tegenspraak)
- pagina's 117-119 (over de overheid als lerende organisatie)
- pagina's 402-404 Vrije gesprekken
- pagina's 435-438 (over de meerwaarde van tegenspraak)

PRAKTIJKWIJZER

EIDOSKOOP: KIJKEN NAAR IDEEËN

Jos Kessels

Synopsis: Vind op een gestructureerde manier een richtinggevend idee in een kwestie.

De gesprekken van Socrates hebben door de geschiedenis heen veel indruk gemaakt, maar weinig navolging gevonden. Pas de twintigste-eeuwse Duitse filosoof Leonard Nelson (1882-1927) heeft ze niet alleen theoretisch, maar ook in de praktijk tot het hart van zijn filosofie gemaakt. Hij was niet alleen hoogleraar in Göttingen, maar richtte in zijn korte leven ook een school op, een politieke partij (die later opging in de SDAP) en een instituut dat bedoeld was voor leiderschapstraining door middel van socratische gesprekken, de *Philosophisch-Politische Akademie*. Dat is nog steeds de bakermat van het neo-socratische gesprek.

In de loop der tijd hebben zich verschillende varianten van het socratisch gesprek ontwikkeld, met name in Nederland, zoals de korte socratische dialoog, en ook het kralenspel (vernoemd naar de gelijknamige roman van Hermann Hesse). In het kralenspel, ook wel de eidoskoop genoemd, besteed je, anders dan in de Nelsontraditie van het socratisch gesprek, meer aandacht aan het affectieve niveau van het onderzoek (houding), de dilemmastructuur van mogelijke wijzen van zien (speelveld) en de kunstzinnige verbeelding van een idee.

De onderstaande figuur geeft de logische structuur van het onderzoek weer:

Het ontdekken van een idee vergt dat je tien 'kralen' analyseert, verdeeld over vier niveaus van analyse: ervaring, houding, het speelveld van wijzen van zien, en het afsluitende idee, de vorm. De vier niveaus zijn te vergelijken met de vier trappen in een akkoord: grondtoon, terts, kwint en octaaf. Het onderzoek begint met het bepalen van het thema. Vervolgens loop je de kralen een voor een langs, meestal van onder naar boven. Tijdens de oefening voorzie je elk van de kralen van een of enkele treffende zinnen.

Het kralenspel kun je beschouwen als een structurering van het socratisch gesprek en de platonische jacht op een idee. Net als andere varianten van het socratisch gesprek gaat het uit van het belang van ervaringsonderzoek, het werken met concrete voorbeelden, het toespitsen op een hittepunt, het zoeken naar voor-onderstellingen met de regressieve abstractie (het systematisch onderzoek van vooronderstellingen). Je uitgangspunt is steeds dat het gezochte innerlijk weten al in jezelf aanwezig is (anamnese). Maar er zijn ook verschillen met Nelsons oorspronkelijke vorm, zoals het expliciete onderzoek van houding en gevoelens, en de rol van het zogenaamde groot-en-kleine (bij het speelveld) in het vinden van een idee.

Stappen

Tijdsindicatie: 1 tot 3 uur.

Je kunt een kralenspel in je eentje maken, als individuele reflectie. Maar het wint aan kracht als het de basis is van een groepsgesprek. De 'vormen' of ideeën waar je naar op zoek bent zijn geen louter subjectieve denkbeelden, maar stijgen uit boven het puur persoonlijke. In het onderzoek loop je, afwisselend individueel en collectief, de tien kralen van het spel na.

I. Feiten en ervaring

1. **De situatie:** Beschrijf de situatie die je wilt onderzoeken, in een zin van maximaal 15 woorden. Wat is het verhaal, wat zijn de belangrijkste ingrediënten? Wat is er aan de hand? Zorg dat je de beschrijving kunt verduidelijken met concrete details.
2. **Ontstaan:** Hoe is deze situatie tot een kwestie geworden? Wat is het hittepunt, een cruciaal moment, een scène waaruit de lading blijkt?
3. **Ontwikkeling:** Hoe zal de situatie zich verder ontwikkelen als er niets gebeurt? Wat is de verwachte toekomst, het vooruitzicht dat inherent is aan de situatie, het krachtenveld dat er werkzaam is?
4. **Vraag:** Wat is de kwestie, het thema, de focus van het onderzoek? Formuleer die in de vorm van één enkele vraag.

II. Houding en gevoel

De houding van waaruit je de feiten onderzoekt wordt vanouds onderscheiden in buik, hart, hoofd, de drie delen van de ziel. In de beeldtaal van de mythologie: monsters die je bedreigen (buik), de heldenkwaliteit die van je gevergd wordt (hart), en de goden die je inspireren (hoofd). In alledaagse termen: risico's, belangen, waarden.

5. **Buik:** Welke monsters liggen hier op de loer? Welk mogelijk onheil moet worden afgewend of voorkomen? Vanwege welk te verwachten ongemak of pijn?
6. **Hart:** Wat is het appel dat er op je wordt gedaan? Wat prikkelt je ambitie, je vurigheid, je verontwaardiging? Welke heldenkwaliteiten zijn hier vereist? Welke pijn of welk lijden moet je als held aangaan? Of wat heb je op te geven?
7. **Hoofd:** Wat fluisteren de goden je in? Welke zienswijze, hoop of inspiratie geeft hier zin en betekenis aan je doen en laten? Welke waarde of doel moet worden behoed?

III. Speelveld, wijzen van zien

Op dit niveau onderzoek je welke verschillende zienswijzen hier tegenover elkaar staan, de twee extremen waar je tussendoor hebt te laveren, zoals Odysseus tussen twee monsters, Scylla en Charybdis. Benoem ze en beargumenteer ze. Eén manier om dat te doen is 'het groot-en-kleine' op te zoeken:

8. **Groot:** Maak je zienswijze of gevoel heel groot. Tot wat voor redenering en antwoord leiden zij dan?
9. **Klein:** Maak daarna deze zienswijze of je gevoel heel klein. Hoe zien de redenering en het antwoord er dan uit?

Maar er kunnen ook andere tegenstellingen zijn: harmonie – conflict; veel geld – weinig geld; macht – liefde; man – vrouw; groei – kwaliteit; liberaal – conservatief et cetera.

IV. Visie, vorm, idee

Ten slotte formuleer je wat in dit geval het idee is, datgene wat jou, anderen en de kwestie als geheel 'in vorm' kan brengen.

10. **Een idee** geeft de essentie aan, de 'sleutel' van de kwestie, of ook wel het principe dat een persoon met verstand zou hanteren. Ben je in staat om dat te vangen in een beeld, metafoor, verhaal of 'orakel'?

Het kan zijn dat je deze vraag niet onmiddellijk kunt beantwoorden, dat hij tijd nodig heeft om te rijpen. Probeer dan je vermoedens onder woorden te brengen. Het kan helpen om na te gaan wat de kardinale deugden hier inhouden. Welke moed wordt van je gevergd (*fortitudo*)? Wat moet je opgeven, minderen, waar moet je maat in houden (*temperantia*)? Wat heb je onder ogen te zien (*prudentia*)? Wat is er nodig om de situatie als geheel in balans te brengen (*justitia*)?

BRONTEKST

- Deze praktijkwijzer is eerder gepubliceerd in: Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk. Leusden: ISVW Uitgevers (2022).*

LEES EN GEBRUIK OOK

- Bouwmateriaal 'Kopje onder in een socratisch onderzoek'
- Praktijkwijzer 'Verzaakoefening met gespreksronde'
- Bouwmateriaal 'Dialoog als verandermethode'
- Denkstof 'Transformatie: dialoog en een vitale organisatiecultuur' (Jos Kessels)
- Denkstof 'Een vorm herkennen' (Jos Kessels)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Hermann Hesse - *Het kralenspel*, Amsterdam: De Bezige Bij (1998)
- Jos Kessels - *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofische gesprek.* Amsterdam: Boom (2012)
- J. Stenzel - *Zahl und Gestalt bei Platon und Aristoteles*. Hermann Gentner Verlag (1959).
- Voor de Philosophisch-Politische Akademie zie www.philosophisch-politische-akademie.de.
- Jos Kessels, Jan Ewout Ruiter en Luuk Stegmann (red.) - *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk. Leusden: ISVW Uitgevers (2022)*, met name de hierin opgenomen praktijkwijzers *40. Ongebruikelijke perspectieven; 46. Orakel; 52. Kralenspel: spelen met wetmatigheden; 54. Een dragend idee: een mogelijk begin van veel.*

MACHT EN MOED

- pagina's 385-393 Scholè (praktijk, grotmythe)
- § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels
- pagina's 408-411 (over het kralenspel, '*eidoskoop*')

DENKSTOF

TRANSFORMATIE: DIALOOG EN EEN VITALE ORGANISATIECULTUUR

Jos Kessels

Organisatiecultuur in de jeugdzorg (casus)

Enige tijd geleden voerde ik een serie gesprekken over jeugdzorg, met een bont gezelschap van directeuren van zorginstellingen, gemeentelijke opdrachtgevers, deskundigen en hulpverleners. Het eerste gesprek ging over een jongen van 16, moeilijk opvoedbaar, niet te handhaven in zijn pleeggezin, al op 23 plekken opgenomen geweest. Nu was hij wegens acuut suïcidegevaar in een kleinschalige opvang geplaatst. Daar konden ze hem ook niet de zorg bieden die hij nodig had, alleen 24 uur per dag in de gaten houden. Dat was niet alleen duur, het hielp de jongere ook niet verder. Maar er was op dat moment niets anders te vinden, bij andere instellingen was geen plaats. De casusgever die het verhaal vertelde, directeur sociaal domein van een stad, was boos en gefrustreerd over zoveel professionele onmacht. Het was het zoveelste voorbeeld van falende jeugdzorg. Maar wat kon ze doen in zo'n geval? Hoe moest je hier tot adequate hulpverlening komen? Had zij soms zelf de casus ter hand moeten nemen? Moest zij de betrokken partijen de les gaan lezen? Er werd enorm veel geïnvesteerd in de jeugdzorg en desondanks liep je tegen schrijnende gevallen als dit op.

De voogd van de jongen, een vrouw die al vanaf zijn geboorte bij hem betrokken was geweest, was aanwezig bij het gesprek. Ze kreeg op enig moment de vraag voorgelegd wat er volgens haar moest gebeuren, en of de hulp die haar pupil nodig had wel bestond. Daarop barstte ze in tranen uit. Inderdaad, misschien bestond die hulp wel niet. Het was tekenend voor de onmacht en de wanhoop die zo'n situatie oproept.

Maar tegelijk konden verschillende deelnemers dat niet verkroppen. De gedachte dat er niet iets beters was te vinden dan dit fiasco vonden ze onverdraaglijk. Het kon niet zo zijn dat je machteloos moest blijven toekijken bij het chronische lijden van een kind. Ergens moest een mogelijkheid tot verandering, verbetering te vinden zijn,

een transformatie van de situatie. Dat verlangen naar een ommekeer in de omstandigheden, in de manier van omgaan ermee of in je perspectief op de zaak, is vaak de aanleiding voor een socratisch gesprek en een zoektocht naar ideeën.

Is zo'n transformatie wel altijd te vinden? Het hangt ervan af waar je haar zoekt. Het gesprek was ingewikkeld en emotioneel beladen, het ging aanvankelijk vooral over de feiten en de onderlinge verhouding tussen de betrokkenen, wie waarvoor verantwoordelijk was, hoe de wederzijdse afstemming en samenwerking geregeld waren, in hoeverre er vertrouwen bestond in de samenwerking met anderen. En het ging over kosten en baten, de tegenstelling tussen maatschappelijk langetermijnbelang en het financiële kortetermijnbelang, de afspraken en contracten tussen hulpverleningsinstellingen, kortom, de hele kluwen aan details kwam aan bod.

De deelnemers aan het gesprek toonden zich welwillend, betrokken, deskundig in hun vak. En toch leverde de uitwisseling in het begin alleen maar dezelfde kakofonie aan meningen op die ook in de casus heerste. Allerlei inzichten, allerlei mogelijke oplossingsrichtingen kwamen op tafel. Maar nergens was een glimp op te vangen van een werkelijk richtinggevend idee, een denkbeeld dat verder reikte dan de bekende argumentaties.

Kernbegrip

Totdat we tegen het eind de essentie van de kwestie in beeld probeerden te krijgen, het kernbegrip. Die fase van het gesprek is gekoppeld aan de vraag wat je in de casus het meest aan het hart gaat, en welk meesterschap het van je vergt om daaraan recht te doen – de vaste coördinaten van de deugdenleer. Natuurlijk, zei iemand, al die diensten, regelingen, professionals, institutionele contracten etc. moesten nauwkeurig op elkaar worden afgestemd. Je moest scherp durven zijn op elkaar, anderen aanspreken op hun verantwoordelijkheid, duidelijke grenzen stellen. En tevens voorkomen dat je de schuld bij anderen ging leggen of hen verwijten maken. 'Maar uiteindelijk komt het erop aan dat jij zelf, in jouw positie, het idee hebt dat je er alles aan hebt gedaan, dat jij naar eer en geweten je eigen partij goed hebt gespeeld.' Doen wat je kunt, niet meer en niet minder, dat was voor hem de sleutel, de kern. Mensen maken fouten, de wereld is vol gebreken en onvolmaaktheden. Je kunt niet meer doen dan je kunt. Als het dan alsnog misloopt kun je er kalm onder blijven.

Ik kon aan hem zien dat het hem aan het hart ging. Het was tegen de achtergrond van de schrijnende casus een pijnlijke, teleurstellende maar voor hem onvermijdelijke constatering. Het was je verlies nemen en tegelijk je niet uit het veld laten slaan. Ik meende ook te zien dat die opstelling hem en een aantal anderen de verhoopte kalmte daadwerkelijk bracht. Zij maakte de onmacht, de frustratie, de verontwaardiging in ieder geval draaglijk.

Iemand anders zei dat het hier enerzijds draaide om het recht op perspectief voor een kwetsbaar jong mens, anderzijds om de moed om te accepteren dat er soms geen oplossing is. Alsof je moest laveren tussen twee manieren van omgaan met je verontwaardiging, aan de ene kant doordrammen om je zin te krijgen (de 'attached' positie), aan de andere kant fatalistisch worden, wegkijken en het opgeven (de 'detached' positie). Noch met het een, noch met het ander doe je recht aan de situatie, beweerde zij, het een was teveel, het ander te weinig. Bovendien was het zaak om voor ogen te houden dat je, in de schoenen van de casusgever, als directeur sociaal domein, zelf niet de persoon bent om in te grijpen, maar slechts de verbinder van anderen, de deskundige hulpverleners. Met andere woorden, het is altijd weer 'kijken wat je rol is, wat jij te doen hebt'. Dat was voor haar de essentie, haar kernbegrip. 'Want je hebt op jouw plaats in het spel wel iets speciaals te doen.' Namelijk 'bepalen wie waar verlies lijdt, en wat voor verlies, en wat je kunt doen om dat te compenseren. En dan er zo zeker mogelijk van zijn dat de gekozen oplossing ook de maximale is.'

Meesterschap

Zo waren er verschillende aanduidingen van de essentie. Elke keer als ik deze fase van het gesprek meemaak vind ik het weer indrukwekkend. Als ik zie en hoor dat de deelnemers het punt bereiken waar ze hun eigen maatstaven benoemen, de ideeën waarmee ze zichzelf en anderen de maat nemen, als ik hun intonatie hoor veranderen van het debiteren van meningen via de analyse van argumenten naar de taal van hun hart, als ik hen hoor verwoorden wat ze als de kern van hun opvatting beschouwen, ben ik altijd weer verbaasd over hoe heilzaam het is om met elkaar socratisch onderzoek te doen. Het is niet alleen verhelderend, het is ook helend. Het is de poging om nauwkeurig te bepalen wat in een concreet geval voor jou als persoon de juiste verhoudingen zijn, zowel in jezelf als buiten jezelf. De essentie in een casus en de bijbehorende excellenties uit de deugdenleer zijn de indicatoren van meesterschap. Door je die bewust te maken transformeer je de hele kakofonie van een kwestie in een harmonie, de veelheid van aspecten in een eenheid van visie, het teveel en te weinig in het juiste midden. De verwarrende, ongeordende dagelijkse werkelijkheid krijgt er de ordening door van een idee, zij komt in vorm doordat jij in vorm komt. (Overigens, je bereikt dit niveau van onderzoek alleen als de gespreksleider ervoor zorgt dat de casusgever zich veilig voelt doordat die in het gesprek 'oordeelloos' wordt ondervraagd.)

Wordt het probleem van de jeugdzorg opgelost met het vinden van zulke ideeën? Nee, natuurlijk niet. En tegelijk ook wel. Voor een buitenstaander levert zo'n onderzoek alleen een verzameling perspectieven op, zonder definitieve oplossingen. Integendeel, soms blijf je na het gesprek achter met meer vragen dan antwoorden.

Wat betekent 'doen wat je kunt' precies, of 'kijken wat je te doen hebt'? Kun je daar niet nog duizend en één dingen onder verstaan? En welke van de genoemde essenties is objectief gezien de beste of de belangrijkste? Dat is op dat punt van het gesprek nog helemaal niet duidelijk. Het is zelfs de vraag of zo'n objectieve waarheid los van een persoon kan worden vastgesteld. Maar voor de deelnemers is het vinden van een eigen idee een belangrijke, betekenisvolle ervaring, ze vangen er een glimp door op van hun innerlijke kompas. Plato omschrijft die ervaring ergens als de sensatie dat er 'plotseling een licht in de ziel ontstoken wordt door een wegspringende vonk, die zich dan voedt vanuit zichzelf' (Zevende Brief, 341d). Dat is het meest werkzame bestanddeel van het hele gesprek, het je te binnen brengen van je eigen richtinggevende ideeën. Die vormen de basis van iedere persoonlijke motivatie en het hart van een vitale organisatiecultuur.

Socrates ging ervan uit dat die ideeën altijd te vinden zijn. Het is altijd mogelijk je te 'herinneren' wat je te doen staat, wat het goede is in de situatie voor jou en je omgeving. Het is de 'plek' waar je ondanks alles thuis bent, waar je in weerwil van de lastige of chaotische omstandigheden in vorm kunt zijn en blijven. Die plek is soms moeilijk helder te krijgen, het vergt inspanning en scholing. Je moet ervoor weten hoe en waardoor je in vorm komt, wat het richtinggevende idee is in een situatie. Maar het is steevast deze transformatie waar een socratisch gesprek op is gericht.

Transformatie

Zij lijkt in mijn ogen nog het meest op wat er gebeurt in muziek. Speel een toonladder op de piano of een ander instrument, do-re-mi-fa-sol-la-ti: uiteindelijk kom je weer uit op de do. Deze tweede do is voor je gevoel precies dezelfde toon als de eerste, en tegelijk heel anders, hoger, ranker. Alsof je van de oorspronkelijke do, de thuisbasis, steeds verder omhoogklimt, tot je op een plek komt die exact hetzelfde is als waar je van vertrok, maar waar niettemin alles in een ander licht staat. De tweede do is hetzelfde en anders tegelijk.

Wat in de toonladder in de muziek gebeurt, speelt zich ook af in een socratisch gesprek. Aan de hand van een specifieke kwestie maak je een zwerftocht door het rijk van verbeelding. Je onderzoekt de feiten van het verhaal, de emoties die er spelen, de verschillende perspectieven die erop mogelijk zijn. Je inspecteert de positie van de held, op wie in de casus een appel wordt gedaan en die een lastige klus heeft te klaren. Dat is niet alleen de casusgever, elke deelnemer is het ook zelf, door zich te verplaatsen in de positie van de voorbeeldgever. Daardoor treedt behalve een conceptuele verheldering ook een zuivering op van ieders gevoelens, een catharsis of geestelijke reiniging. Die bestaat erin dat je, bewust of onbewust, de juiste morele houding ten opzichte van de getoonde lotgevallen gaat inzien en aannemen,

een waarin je werkelijk 'thuis' bent: het Griekse woord voor ethiek betekent letterlijk gewone verblijfplaats, de plek waar je samen thuis bent. De grote kunst is die plek te vinden en te benoemen. Dat is een idee, een vorm.

Dit is het enige dat werkelijk helpt om een vorm van harmonie te bereiken in een concrete kwestie: een gezamenlijke zoektocht aangaan naar het individuele meesterschap dat daarvoor vereist is. Daarvoor heb je een organisatiecultuur nodig waarin ruimte wordt gemaakt voor het klassieke socratische streven naar de juiste richtinggevende ideeën, naar wat het inhoudt in vorm te zijn.

ONDERZOEKSVRAGEN

VOOR JEZELF

Denk lang na (enkele dagen, weken misschien) over de vraag wat 'in vorm zijn' voor jou betekent en wanneer (onder welke omstandigheden) jij in vorm komt.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

Zoek met collega's naar een gemeenschappelijke werkervaring waarin jullie samen, als team, in vorm waren. Onderzoek welke factoren hierin belangrijk waren en welke competenties hier zichtbaar waren. En stel elkaar dan de vraag: gebruiken wij die competenties voldoende?

LEES EN GEBRUIK OOK

- Praktijkwijzer 'Eidoskoop: kijken naar ideeën' (Jos Kessels)
- Denkstof 'Een vorm herkennen' (Jos Kessels)
- Bouwmateriaal 'Kopje onder in een socratisch onderzoek'

MACHT EN MOED

- pagina's 347-351 Wijsheid is 'hetzelfde anders leren zien'
- § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels

BOUWMATERIAAL

KOPJE ONDER IN EEN SOCRATISCH ONDERZOEK

(bij wijze van voorbeeld: reflectieverslag van een bijzondere ochtend in Vught)[1]

'Niets wat van belang is, is er ineens.'
Epictetus

Tijdens de socratische Community of Practice (CoP) *voor middenmanagers (afdelingshoofden, programmamanagers, coördinerend adviseurs) van Infrastructuur en Waterstaat onderzoeken we in zes 24-uurssessies telkens een leiderschapsvraagstuk dat één van de deelnemers inbrengt. Behalve onderzoek naar verschillende leiderschapsvragen, houden we ook tafelredes waarin het persoonlijke onderzoek naar drijfveren, twijfels, angsten en idealen centraal staat. Relatiekwesties, kinderwensen, dood en scheiding, gezinsruzies en broedertwisten doen net zozeer mee als professionele twijfels, carrière-paden, burn-outs, bedrijfscultuur en teamproblematiek. De setting is steeds een kleine groep van acht man/vrouw*[2] *plus twee inhoudelijk begeleiders, waarvan ik er één ben, plus een facilitaire ondersteuner.*[3] *De veiligheid in elke groep is groot, omdat het steeds een klein gezelschap is en we elkaar doorgaans goed leren kennen.*

Ook in deze editie van de CoP hebben we al meer van elkaar kunnen en mogen zien dan we doorgaans op de werkvloer toestaan. Het is ook altijd emotioneel en beladen, omdat onder elk persoonlijk verhaal de emoties als vanzelf meedoen. En we moeten ook keer op keer erkennen dat de rationele analyse tekortschiet indien de 'achterkant' van de menselijke betrokkenheid niet in beeld komt. Om echt te doorzien wat in de organisatie en bij deze leiders op middenmanagementniveau gaande is, moeten we elkaar helpen om niet oppervlakkig en afstandelijk te blijven. We moeten elkaar bijstaan in onze pogingen om de dieptes in onszelf op te zoeken. Het blijkt keer op keer nodig om ons als volledige persoon in het onderzoek te laten onderdompelen.[4]

Precies dit punt - de mate van persoonlijke betrokkenheid - blijkt ook deze ochtend een grote rol te spelen.

1. Kralenspel met vier perspectieven

We onderzoeken hier de kwestie die Gijsbert heeft voorbereid en met ons deelt. Het is nu voorjaar en we zijn met deze zogeheten *Community of Practice* voor de vierde keer bijeen in een 24-uurs-bijeenkomst. We zien elkaar met deze groep elke maand in

dezelfde setting. Zo raken we vertrouwd met de aanpak en groeien we in de methodiek die we in deze CoP's inzetten. We gebruiken het *kralenspel* van Jos Kessels[5], een socratische gespreksmethodiek waarmee zowel organisatievisies vorm kunnen krijgen als persoonlijke leiderschapskwesties onderzocht kunnen worden. Dit spel - dat speels kan zijn maar ook altijd bloedserieus is - onderzoekt naast de feiten ook de persoonlijke emoties, en het biedt zicht op een passende ethiek voor goed leiderschap.

In de methodiek wordt gedisciplineerd en zorgvuldig onderzoek gedaan naar vier facetten van een bepaald vraagstuk. Het zijn vier lagen die opbouwen van feitelijk naar persoonlijk, van verkennend naar inzicht. Dat levert navenant vier perspectieven op waarbij de eerste drie voedend zijn voor het laatste en vierde perspectief.
Die laatste stap biedt zicht op een daad, een houding of een 'vorm van zijn' die recht doet aan de persoon en aan de kwestie die is onderzocht.

Het is dus een ethische methodiek. Het kralenspel vraagt allereerst naar de min of meer objectiveerbare omstandigheden en feiten rondom het onderwerp dat iemand onderzoekt (perspectief 1: wat is hier verifieerbaar aan de orde - kralen 1 t/m 4). Vervolgens staan de emoties en achterliggende drijfveren centraal in het onderzoek (perspectief 2: welke persoonlijke krachten en mentaliteiten spelen hierin een rol, zowel individueel als collectief in het team of de organisatie - kralen 5, 6 en 7). Daarna krijgen de spelers van het kralenspel zicht op het denkraam waarbinnen de kwestie zich afspeelt en doorontwikkeld kan worden (perspectief 3: wat zijn de grenzen van a) het mentaal mogelijke, b) het moreel acceptabele en c) het materieel realistische - kralen 8 en 9). Als deze verkenningen achter de rug zijn en het spel tot hier is gespeeld, individueel of collectief, krijgt de persoon of het team zicht op wat hem of haar te doen staat om de visie te pakken te krijgen, of men krijgt zicht op de manier waarop de praktijk naar de eigen hand gezet zou kunnen worden. Dat bevrijdende of richtinggevende inzicht (perspectief 4) is wat in het spel de tiende kraal is, en wat zich in een metafoor, een gedicht of een inspirerend beeld kan uitdrukken. Het gaat dan vaak om iets wat de speler diep van binnen inmiddels ontdekt, voelt of ziet, en wat sommigen als 'intuïtief weten' aanduiden.[6]

We zitten nu met een klein dozijn collega's in Vught klaar voor het spel dat Gijsbert heeft voorbereid. We verblijven in een mooi landgoed en spelen het spel op de zolderdieping. We zien daardoor niet het enorme gazon rondom het landhuis maar wel de toppen van de bomen en de lucht erachter, en horen af en toe een voorjaarsvogel tsjilpen, dwars door de achtergrondruis heen van de A15 die hier vlakbij ligt.

De casus: deel 1

De speler die zijn spel nu inbrengt noemen we Gijsbert[7]. Bij kraal 1 (situatie) vertelt hij dat hij in zijn werk een afstand ziet tussen de directie bedrijfsvoering en beleidsdirecties. Volgens Gijsbert is de relatie tussen beleid en bedrijfsvoering beperkt

ontwikkeld, zeker op managementniveau. Dat werd volgens hem goed en pijnlijk zichtbaar (kraal 2, hittepunt) toen een beleids-dg op de werkvloer zijn emoties toonde bij de organisatie-ingreep die Rutte III in het najaar van 2017 veroorzaakte. Een deel van het toenmalig IenM ging over naar BZK, een ander deel naar EZ. Het was een onverwachte en voor velen ook pijnlijke ingreep, gesymboliseerd in de naamsverandering waarbij 'milieu' werd vervangen door 'waterstaat' om ondoorgrondelijke redenen[8]. Sindsdien heet het departement 'ministerie van Infrastructuur en Waterstaat'.

Bij die gelegenheid waar de dg zijn mensen toesprak over de gevolgen van het regeerakkoord, waren de bedrijfsvoerders wel aanwezig, zo brengt Gijsbert ons in Vught in herinnering, maar de dg sprak alsof hij slechts de beleidsmakers als gehoor had. Dat beeld illustreerde het probleem dat Gijsbert wil onderzoeken en hem doet vrezen voor de toekomst (kraal 3): volgens hem drijven de organisatieonderdelen op deze manier uit elkaar, bereikt het departement geen synergie. Gijsbert wil dit voorkomen dan wel oplossen en stelt daarom de vraag (kraal 4): *hoe kunnen die verschillende organisatieonderdelen nader naar elkaar toegroeien op tactisch en strategisch niveau?* Hij wil graag dat beide onderdelen op operationeel niveau kunnen excelleren. De richting die Gijsbert daarvoor belangrijk acht, wordt aangereikt in de vraag die hij formuleert.[9]

Dat de casus zo compact en duidelijk omschreven kan worden, is de resultante van het onderzoek dat de groep met Gijsbert uitvoert. Per kraal heeft de groep de belangrijkste elementen kort kunnen beschrijven. Door de casusbrenger te bevragen verdwijnen de onbelangrijke onderdelen uit beeld en blijft er een bepaalde kern over. Het is nu overigens de vraag of dit werkelijk de kern van Gijsberts kwestie is, want we hebben tot nu toe niet meer dan 4 van de 10 kralen onderzocht. Er ligt slechts één perspectief op tafel. Wat zal er gebeuren als zo dadelijk de meer emotionele dimensie wordt aangesproken (perspectief 2) bij de bespreking van de kralen 5, 6 en 7?

Gespreksreflectie: metagesprek

Ondertussen komen in het onderzoek naar Gijsberts casus - dat zich als een gestructureerd gesprek voltrekt - verschillende patronen en gespreksmechanismen in beeld die we vaker zien tijdens een dialoog. Allereerst wordt zichtbaar wat kenmerkend is voor (alle) gesprekken die volgens de socratische methodiek worden opgezet, en ten tweede zijn deze dingen eveneens indicatoren die iets kunnen zeggen over de kwaliteit van élk gesprek of élke samenwerking. Socratische gesprekken blijven immers deel uitmaken van de grote stamboom van 'het goede gesprek', ook als niet expliciet de socratische gespreksregels worden gevolgd.[10]

In de schets die straks zal volgen, maken we dankbaar gebruik van zowel Gijsberts kwestie, als van de manier waarop de gespreksdeelnemers daar op reageren en hoe

het proces eruit ziet waar Gijsbert zelf doorheen gaat. Eerst nog iets meer informatie over de socratische gespreksvoering in het algemeen, omdat het verhelderend kan werken op Gijsberts onderzoek. De opgetekende gesprekspassages uit Vugt die ik hier zal gebruiken, zijn illustratief voor onderdelen van de gesprekshouding en -technieken die ik cruciaal acht in alle socratische gesprekken.

Socratische methode

De socratische gespreksliteratuur verhaalt van veel méér elementen dan we hier behandelen, maar die lange lijst van tips en aanwijzingen en spelregels is veel te uitgebreid voor mensen die niet geschoold zijn in de socratische gespreksvoering.[11] Daarom heb ik geprobeerd de praktische vertaling ervan te vangen in negen facetten die via de trefwoorden tezamen het acroniem 'goddelijk' vormen. De negen begrippen maken duidelijk wat er van de gespreksdeelnemers wordt gevraagd om tot een goed socratisch gesprek te komen. De sessie in Vught is een illustratie van bijna al deze negen facetten.

Goddelijke ezelsbrug

Het acroniem staat voor de volgende 3 x 3 elementen:

3 deugden
G = Geduld opbrengen, de tijd nemen, vertragen
O = Oprecht zijn, eerlijk zijn, staan voor wat je zegt
D = Durf hebben, moedig zijn, lef tonen, want jezelf bloot geven is nogal wat

3 gedragingen
D = Doorvragen, geen genoegen nemen met een antwoord, werkelijk begrijpen
E = Eigen Ervaring als bron van spreken, geen autoriteiten of boekensteun inroepen
L = Luisteren als bijdrage aan het goede gesprek, verifiëren of de ander is gehoord

3 houdingen
I = 'Ik' spreekt en brengt zichzelf mee in het gesprek, de 'ik' is volledig in het geding
J = 'Jij' is de ander met wie verbinding nodig is om in het gesprek verder te komen
K = Kommitment naar elkaar, het onderzoek en de kwaliteit van het gesprek is noodzakelijk voor een goed verloop van het gesprek. De K kan dus ook staan voor de Kwaliteit van het gezamenlijke onderzoek dat zich tijdens het gesprek ontrolt.

Socrates, op wiens dialogen de socratische gesprekstraditie is gestoeld, ging in zijn marktgesprekken en straatdialogen in Athene op zoek naar de diepe levenswijsheid die naar zijn stellige overtuiging in elk mens huist en waar een ieder vrijelijk over kan

beschikken.[12] Die wijsheid is een natuurlijke kwaliteit van elk mens, een 'goddelijk' vonkje. Hij deed aan maieutiek, 'geestelijke verloskunde', zoals hij dat zelf typeerde: door te vragen en te blijven doorvragen en door te doen alsof hij niets wist, gooiden zijn gesprekspartners ruwe gedachten en overtollig materiaal weg en hielden zij uiteindelijk het gebeeldhouwde kennisobject over waarnaar zij blijkbaar op zoek waren. Socrates helpt als een beeldhouwer - het ambacht van zijn vader - de waarheid te vormen en gebruikt zijn vragende, dialectische gesprekstechniek als verlostang - zoals zijn moeder als vroedvrouw kinderen ter wereld bracht. Zo wil de overlevering het: Socrates was echt een kind van zijn ouders.[13]

Drie type gesprekken

In een socratisch gesprek is het gebruikelijk om onderscheid te maken in drie soorten gesprekken of in drie gespreksdelen:

- het gespreksdeel waarin het inhoudelijke onderzoek centraal staat, wordt 'zaakgesprek' genoemd;
- tussendoor kan het gezelschap ook spreken over de vraag hoe het gesprek het beste vervolgd kan worden, bijvoorbeeld of de lopende fase nog verlengd moet worden of dat de groep naar de volgende fase in het onderzoek kan; dergelijke keuzes worden besproken in het 'strategiegesprek';
- tenslotte kan de groep ook stilstaan bij de vraag wat er in het gesprek of in de groep gaande is; deze reflecties worden 'metagesprekken' genoemd.

Deelnemers aan socratische gesprekken kunnen tijdens het zaakgesprek expliciet verzoeken om een metagesprek of een strategiegesprek.

Het is de kunst van de begeleider daarin een goede reisleider te blijven, mee te gaan met een verzoek als dat gepast is of door te gaan als de dynamiek van het gesprek daar om vraagt. Dit is één van de lastigste facetten van de socratische gespreksleiding: is de facilitator of gespreksleider voldoende verbonden met de groep om aan te voelen wat nodig is, en staat hij / zij voldoende op afstand om proces en kwaliteit en gespreksregels adequaat te bewaken?

De gespreksleider moet bijvoorbeeld goed kunnen inschatten of en in welke mate zich juist in het metagesprek en het strategiegesprek - waarbij de inhoud danwel het gesprekstheme zelf dus niet verder wordt besproken - tòch iets kan tonen, dat wel illustratief is voor de inhoud van het zaakgesprek. Dus: de dialoog zelf kan iets laten zien dat in het meta- of strategiegesprek aan de orde wordt gesteld en dat inzicht kan geven op de inhoud van het zaakgesprek. Om dit goed te begrijpen kan een voorbeeld goed werken. Als bijvoorbeeld in het zaakgesprek 'vrijheid' het centrale thema is, moet de gespreksleider niet gek opkijken als tijdens een 'metagesprek' enkele deelnemers klagen over de wijze waarop de gespreksleider de regels hanteert.

Dus: in het gesprek zelf wordt de vrijheid of het gebrek daaraan bij de deelnemers een issue. Zij ervaren in het gesprek aan den lijve wat 'vrijheid' is, hoe het voelt, op welke manier het zich kan manifesteren. De regels beknotten hen in hun vrijheid. Ze doen een vrijheidservaring op terwijl ze erover spreken. Zo gaan zaakgesprek (over vrijheid) en metagesprek (de regels beknellen ons) samen.

Ook in Vught manifesteert zich een vermenging van zaak-, meta- en strategiegesprek. Wie deze vermenging eenmaal in de gaten krijgt, doet onmiddellijk een soort intuïtieve waarheidswaarneming: het inhoudelijke onderzoek krijgt ter plekke zichtbaar een goede richting aangereikt.

De casus: deel 2

De groep in Vught komt na een half uur 'zaakgesprek' terecht in een 'metagesprek' als de deelnemers bespreken wat hen overkomt en of ze wel of niet geïnteresseerd zijn in het onderzoek naar Gijsberts casus. Het blijkt dat de 'ik' van Gijsbert nog te weinig meedoet in het onderzoek, de 'ik' van Gijsbert wordt in de casus nog te weinig aangeraakt. Daardoor is het voor de anderen moeilijk om de 'jij'-positie in te nemen, zo blijkt, en zich te committeren aan het gesprek. Ze doen hun best, maar het gaat moeizaam. Ze zijn er op een bepaalde manier niet helemaal bij.

Wanneer iemand dat aan de orde stelt, vertelt Gijsbert dat hij twee kralenspellen had voorbereid. Eén die we tot nu toe hebben onderzocht, en ééntje die meer inzoomt op een persoonlijke leiderschapsvraag. Die persoonlijke insteek probeert hij in het gesprek buiten de orde te houden, zegt hij, 'want ik wil weten of het spel zich ook leent voor een onderzoek naar organisatievragen'. Dit is wat de deelnemers hebben gemerkt: Gijsbert maakt zelf geen onderdeel uit van het onderzoeksmateriaal.

Deze uitleg en de door Gijsbert gekozen aanpak leidt nu tot veel vragen van de deelnemers. Het zijn goede vragen om Gijsbert beter te begrijpen. Het zaakgesprek dreigt zich te vermengen met het metagesprek, maar dat lijkt voor niemand problematisch te zijn. Iemand signaleert dat Gijsbert het woord 'gemis' in het zaakgesprek eerder ter zijde had geschoven omdat het volgens Gijsbert 'niet relevant' zou zijn, maar nu vraagt iemand er tóch naar: 'Wat is 'gemis' voor jou?' Zonder het antwoord af te wachten licht de vragensteller toe waarom hij deze vraag van belang acht, wat goed past bij een meta-gesprek: 'Toen we dat woord doorstreepten, dacht ik: dat kun je wel doen, maar 'gemis ervaren' kan heel goed horen bij de vraag wat in jouw onderzoek nu eigenlijk het probleem is.'

De vraag die de groep opwerpt is dus in hoeverre het onderzoek naar Gijsberts 'organisatievraag' wel goed kan verlopen als Gijsbert de persoonlijke dimensie niet wil meenemen.

Het zaakgesprek wordt weer hervat doordat iemand vraagt om voorbeelden bij wat Gijsbert vertelt en Gijsbert die gaat geven. Voorbeelden horen bij het inhoudelijke

onderzoek, bij het zaakgesprek dus. Dat komt nu weer op gang. In de context van het kralenspel kunnen de (pijnlijke) voorbeelden heel specifiek bij kraal 2 (hittepunt) worden ingebracht, al zijn ze bij alle kralen vaak verhelderend materiaal. Via concrete voorbeelden kan iemand aan anderen vaak goed duidelijk maken wat hij bedoelt met bepaalde woorden. Hierbij wordt dus de 'e' van goddelijk aangesproken: de eigen ervaring komt nadrukkelijk in het onderzoek naar boven.

Zo komt Gijsbert in de eigen voorbeelden die hij vertelt, zelf steeds meer te voorschijn. Omdat hij zich de voorbeelden nog goed kan herinneren, komt de opwinding en boosheid die hij 'toen' voelde, ook nu weer naar boven als hij over de organisatieproblemen spreekt die hij nu in de voorbeelden signaleert. Zo verschuift de inhoud van het onderzoek zich expliciet van het oorspronkelijke thema 'bedrijfsvoering vs. beleid' naar een meer persoonlijke notie die Gijsbert van belang acht: 'verkwanseling van intellectuele kwaliteit'. Dit vertelt hij nu als antwoord op vraag 3 uit het kralenspel: wat dreigt hier als niemand ingrijpt? Met zijn antwoord over verkwanseling van intellectuele kwaliteit wordt de lading al groter, het wordt steeds duidelijker dat hier voor Gijsbert werkelijk iets in het geding is. Gijsbert wordt gepassioneerder en laat blijken dat het hem aan het hart gaat.

Nu veert zijn buurman op en heropent het metagesprek met de volgende opmerking: 'Het afgelopen half uur ontrolde het gesprek zich kabbelend en was ik niet echt aangehaakt, maar nu jij jezelf meer laat zien kom ik er weer helemaal bij.' Dit commitment aan het gesprek, dat zijn buurman eerst niet voelde en nu wel ervaart, is cruciaal voor een goed onderzoek. Als iemand niet bij een gesprek betrokken is, brengt hij automatisch minder kennis en ervaring in. Alleen wie betrokken is bij het gesprek zal zich gecommitteerd weten aan de kwaliteit ervan, en daarom meer gemotiveerd zijn om alles te zeggen dat nodig is voor de inhoud van het onderzoek of voor het verloop van het gesprek.

Vermenging van zaak- en metagesprek

Meerdere gespreksdeelnemers in Vught zeggen dat ze het gesprek lastig vinden en moeite moeten doen om aangehaakt te blijven. Iemand zegt: 'Met mijn hoofd doe ik wel mee, maar met mijn hart ben ik niet bij je.' Duidelijker kan het niet gezegd worden. Een ander zegt dat hij het inhoudelijk niet goed kan volgen: 'Ik heb het vermoeden dat mijn moeite om het te begrijpen onderdeel van het vraagstuk is.' Dat lijkt cryptisch maar is goed te begrijpen met het mechanisme van 'vermenging' in het achterhoofd. Want deze uitspraak is te vergelijken met het voorbeeld over vrijheid dat ik eerder al gaf. In het metagesprek vertelt iemand nu iets over een eigen ervaring die *in* het gesprek opspeelt: Gijsbert maakt het volgens deze spreker onpersoonlijk en dat heeft consequenties. Gijsbert benadrukt dat hij niet van plan was onpersoonlijk te zijn, maar de aard van de casus weerhield hem er blijkbaar van om persoonlijk te

worden. Het resultaat is hetzelfde: de onpersoonlijke insteek heeft als effect op de anderen dat zij in het gesprek niet betrokken raken. De vraagt dringt zich op of dit onpersoonlijke ook een factor zou kunnen zijn in Gijsberts onderzoek? Zou het onpersoonlijke karakter van de relatie tussen bedrijfsvoering en beleid een verklaring kunnen zijn voor de afstand, of zou de afstandelijkheid die Gijsbert zelf laat zien - hier in Vught - hem ook in het werk op afstand plaatsen van het probleem dat hij signaleert? Zou hij, kortom, niet alleen nu in het gesprek meer persoonlijk moeten worden maar ook op z'n werk zich meer persoonlijk moeten committeren aan probleem en oplossing? Daarom was die bewuste zin van een deelnemer zo raak: 'Ik heb het vermoeden dat mijn moeite om het goed te begrijpen onderdeel van het vraagstuk is'.

Deze gelaagde vermenging van enerzijds een reflectie op afstand (in een metagesprek) en anderzijds een inhoudelijk inzicht voor het onderzoek (in het zaakgesprek), is een typisch verschijnsel dat zich kan voordoen in allerlei gesprekken. Wie er op let en het signaleert, kan veel toevoegen aan gesprekken op de werkvloer. Deze momenten van 'vermenging' zijn vaak inzicht gevend voor de andere gesprekspartners, omdat deze dan op dat moment samen een (gespreks)ervaring delen die kan meedoen in de inhoud van het lopende onderzoek (binnen het zaakgesprek).

In Vught vult iemand anders dit moment aan en zegt: 'Misschien vul ik het teveel in voor jou, maar dit onderzoek lijkt te stranden omdat je er een organisatiekwestie van maakt. Is het dat wel? Is het toch niet meer een persoonlijke kwestie die hierin opspeelt?' Nu komt vanuit het meta-perspectief dus de inhoudelijke dimensie letterlijk naar boven die in het zaakgesprek teveel werd gemist.[14]

Gijsbert krabt zich achter de oren en twijfelt hardop: 'Misschien heb je gelijk, en ben ik hierin veel meer een eigen vraag aan het onderzoeken dan een organisatievraag.' Hij verkent dus blijkbaar of de inhoud van het zaakgesprek zou moeten veranderen: moet er een andere vraag centraal komen te staan?[15]

Na dit metadeel komt dus de vraag op tafel hoe het gesprek over Gijsberts casus het beste verder kan gaan. Gijsbert neemt een besluit over het vervolg. Dit gedeelte en Gijsberts besluit over het vervolg vormen 'het strategiegesprek'. Hij wil 'nu verder met kralen 5 en 6 en 7, waarin hoe dan ook de persoonlijke kant meer in beeld zal komen'.

Geduld

Op het werk is het niet vanzelfsprekend dat collega's (veel) tijd nemen om tijdens een vergadering te reflecteren op de dynamiek in het gesprek, de voortgang van het gesprek, de moeite om aangehaakt te blijven. Daar is, zo wordt dan gezegd, 'nu geen tijd' voor. Het zaakgesprek is heilig; strategie- en metagesprekken (ook al heet dat dan niet zo) zijn randzaken, tijdrovende zijpaden. 'We moeten nu door', zegt de voorzitter dan. 'Laten we er tijdens de heidag nog eens op terugkomen', is de welwillende

suggestie. Dat is op zichzelf prima, maar het moment zélf gaat verloren als een moment van inzicht dat collectief gemaakt kan worden: iedereen is er bij en doet in het gesprek dezelfde ervaring op.

Wie geregeld heeft gezien wat de nadelige gevolgen zijn van 'doorgaan' zonder genoeg commitment van de deelnemers, en wie evenzo vaak heeft gezien hoeveel inzicht verloren gaat door aan de meta- en strategievragen voorbij te gaan, houdt z'n hart vast als iemand 'door wil' omdat er anders zoveel tijd verloren gaat. Of als iemand een reflectievraag als 'een zijpad' afserveert omdat het 'niet de kern van de zaak' zou raken. De kern van de zaak wordt *juist* geregeld geraakt in de meta-stand. En het tempo gaat *juist* omhoog - van het gesprek of het project of de werkprocessen - als de deelnemers *wel* betrokken zijn. Om vooruit te komen moet je af en toe, op gepaste momenten, stilstaan.

'Om werkelijk samen te denken heb je onderzoeksvormen nodig, omgangsvormen, manieren om op een tegelijk speelse en strenge wijze stil te staan bij een kwestie', schrijven Kessels, Boers en Mostert in hun standaardwerk '*Vrije ruimte*'.[16] Zij benadrukken dat het niet simpelweg een kwestie is van even gewoon niets doen. Er is juist een *bepaalde* vaardigheid vereist van sprekers en begeleiders om al sprekend tot nieuw denken te komen. 'Langzaam denken maakt maar al te makkelijk plaats voor instrumenteel ongeduld', schrijven ze. 'Stilstaan is een kunst op zich. Het omvat het losmaken van jezelf uit je handelen en nagaan of die handelingen gericht zijn op iets wat waarde en betekenis heeft.'

Maar het punt is natuurlijk dat het positieve effect van dit 'bijzondere stilstaan' in gesprekken, van tevoren niet gegarandeerd kan worden. Het is niet zo dat het toepassen van de socratische gespreksregels automatisch en altijd leidt tot een goed gesprek en reflectie op het eigen handelen en zijn. Was het maar waar, maar er zijn geen garanties. Het onverwachte en onvoorspelbare is nu juist het avontuur van elk gesprek, ook al willen sommige voorzitters of gespreksleiders de verrassing weg organiseren met een strakke agenda en een stevige overlegdiscipline. Dat creëert schijnzekerheden - want zelfs met een agenda, stukken en een voorzittershamer is de goede uitkomst van een gesprek niet te garanderen.

Het kan dus best zo zijn dat inlassing van een meta- of strategiegesprek tot niets leidt. Of dat er andere oorzaken zijn die het de deelnemers moeilijk maken om aan te haken, betrokken te zijn, commitment te hebben naar het goede verloop van het gesprek. Het is dus maar de vraag of de tijd die een gespreksgroep neemt of die een voorzitter tijdens een vergadering inlast voor 'reflectie' - ten behoeve van meta-opmerkingen of strategievragen - ook daadwerkelijk iets oplevert dat er toe doet.

En hier komt dus de deugd 'geduld' om de hoek kijken. Want het tekort aan tijd is soms objectief vast te stellen, maar is minstens zo vaak verklaarbaar uit een gehaaste

houding, een ongeduldige mentaliteit, een bedrijfscultuur van 'altijd druk zijn', of een arbeidsethiek waarin 'haast' of 'snelheid' als een groot goed wordt beschouwd. In dergelijke gevallen is geduld een schone zaak en verdienen de gesprekspartners een oefening in onthaasten.

Wie gras wil laten groeien moet niet trekken maar geduld hebben. 'Niets wat van belang is, is er ineens', aldus de stoïcijnse denker Epictetus (1e eeuw n Chr.), 'dat geldt zelfs voor een tros druiven of een vijg. Als je me nu zegt: 'Ik wil een vijg', dan antwoord ik je: 'Dat kost tijd'. Laat de boom eerst bloesem dragen, dan zijn vruchten krijgen en laat die vervolgens rijpen.' Dit zegt Epictetus tegen leerlingen tijdens één van zijn colleges. Hij legt vervolgens de relatie met denken, als hij vervolgt: 'En terwijl de vrucht van een vijgenboom niet binnen een uur tot rijping komt, wil jij je wél meteen en zonder er enige moeite voor te doen van de vrucht van het menselijk denken meester maken? Zelfs als ik zeg dat dat mogelijk is, kun je daar maar beter niet op rekenen.'[17]

Durf

Nadat Gijsberts onderzoek bij de emotiekralen 5, 6 en 7 zich verder verdiept en Gijsbert natuurlijk als vanzelf ook veel meer betrokken raakt bij het onderzoek van zijn vraagstuk, gaat het gesprek meer stromen. Er komt meer energie vrij bij de deelnemers en Gijsbert wordt intenser met zichzelf geconfronteerd. We zien voor onze ogen gebeuren wat cruciaal is: het onderzoek naar de afstand tussen bedrijfsvoering en beleid gaat bij Gijsbert naar binnen en boort daar een bron van inzicht aan dat cruciaal zal blijken.

Want onder invloed van Gijsberts zoektocht naar zijn emoties bij kralen 5, 6 en 7 moet de vraag die hij eerder had gekozen bij kraal 4 opnieuw worden bekeken. Daar staat nu nog: *'hoe kunnen die verschillende organisatieonderdelen nader naar elkaar toegroeien op tactisch en strategisch niveau?'* Inmiddels lijken de gespreksdeelnemers precies te kunnen zeggen welke vraag beter zou zijn. Ze hebben goed naar hem geluisterd en kunnen het al invullen, maar de gespreksleiding weerhoudt hen daarvan. Nu Gijsbert centraal staat moet hij immers de kans krijgen zelf te articuleren waar het in zijn casus om gaat. Al wordt de vraag (bij kraal 4) voor Gijsbert door de anderen bijna op de stip gelegd, het lukt hem maar niet de vraag zelf uit te spreken. Hij praat er om heen, omschrijft de vraag, lijkt dus te begrijpen waar het om gaat, maar formuleert hem niet hardop. Opnieuw lijkt er sprake van 'vermenging': Gijsbert durft de vraag niet uit te spreken. Hij is bang te zeggen wat nu gezegd moet worden. Hij durft het niet, totdat hij voldoende moed heeft verzameld en uiteindelijk zichzelf verlost met de zin: 'Durf ik de sprong te wagen?' Dat is een héle andere vraag - het contrast met de organisatiekwestie is immens. De groep kan er welwillend om lachen: het hoge woord dat zij zagen aankomen, is er eindelijk uit.

Bij kraal 6 had Gijsbert even daarvoor al ontdekt, dat hij in de heldrol bereid moet zijn zijn zelfbeeld te offeren. Want stel: hij zou zichzelf volledig geven en zich volledig wagen in de strijd om bedrijfsvoering en beleid dichter bij elkaar te brengen, dan zou wel eens kunnen blijken dat hem dit in de praktijk niet lukt. Dan zou dus kunnen blijken dat hij ergens niet toe in staat is. Dan zou dus kunnen blijken dan hij geen alleskunner is, of geen allesweter. En precies dát is Gijsberts zelfbeeld, zijn *guilty pleasure:* hij ziet zichzelf als een alleskunner. Dit zelfbeeld op het spel zetten is het offer dat in het geding is, en de vraag is dus: durft Gijsbert zijn zelfbeeld op te geven? Dat is de sprong die zich aandient. Durft Gijsbert die sprong te wagen?

Bij de ontdekking van dit offer - dat met hulp van de groep bij Gijsbert was binnengekomen - was Gijsberts kwestie in zekere zin al 'opgelost' en verdwenen. De opoffering van het bestaande zelfbeeld opent bij hem het inzicht, vertelt hij, dat hij bereid zou moeten zijn zichzelf onder ogen te komen en te ontdekken dat zijn zelfbeeld wellicht onjuist is - of 'onhaalbaar', zoals hij het zelf graag zegt. Dat bewuste beeld heeft hij al jaren bij zich, sinds 'vroeger', vertelt hij. Misschien houdt het verband met Gijsberts gezin van herkomst, wat vaker meespeelt bij dergelijke thema's.

Het is Gijsbert in elk geval duidelijk aan het worden dat hij in zijn onderzoek naar de afstand tussen bedrijfsvoering en beleid, ook op zichzelf wordt teruggeworpen met de vraag: ben ik wel wie ik al die tijd heb gedacht te zijn? En dus staat hij nu voor de vraag: durf ik de sprong (naar een nieuw zelfbeeld, een nieuwe identiteit) te wagen?

De gesprekspartners zijn in de loop van de ochtend goed op dreef geraakt. Na het moeilijke begin raakte iedereen aangehaakt en sperden zij hun vurige vragen op Gijsbert af. Enkele ervan zijn te onthouden als vragen die goed werken voor elk introspectief onderzoek.

'Is dit het echt?'
'Vind je dit zelf overtuigend?'
'Geloof je jezelf?'
'Wat bedoel je precies?'
'Wat ligt hier achter?'

Confronterender dan al deze vragen, is een oproep die op enig moment klinkt in Vugt. Deze werd bijna uit opgekropte frustratie in Gijsberts gezicht gegooid.

'Wees nou eens eerlijk!'

Gijsbert kan er goed tegen. Hij gebruikt het als aanmoediging om inderdaad nog dieper te gaan en eerlijk te zijn - ten opzichte van zichzelf. Het heeft hem geholpen het hoge woord er uit te gooien en de 'sprong' te gaan wagen.

Tenslotte

Wie eerlijk is naar zichzelf - oprechtheid als goddelijke deugd - komt sneller tot de kern der dingen. Misschien geldt dat ook voor Gijsbert. Want het is inmiddels verbazingwekkend te zien dat in de allereerste minuten van Gijsberts kralenspel - inmiddels meer dan twee uur geleden - de kiemen voor dit gegroeide inzicht al aanwezig waren. Bij kraal 1 staat op de flip-over genoteerd: *'er doet zich een kans voor om een ontwikkelsprong te maken'.* Op die manier heeft Gijsbert op eigen kracht al in de voorbereiding zijn situatie ingeschat. Zou een meedogenloze oprechtheid Gijsbert geholpen hebben om sneller te zien wat hij 'pas' na een ochtend ploeteren doorkreeg? Namelijk dat het erop aankwam of hij de sprong zou durven wagen?

In het woord sprong zit de aard van zijn uitdaging al volledig opgesloten. Alleen was in die fase nog niet scherp om welke sprong het zou moeten gaan. Inmiddels weten we dat het gaat om het durven loslaten van het zelfbeeld. En dus gaat het ook om de simpele vraag waar we in het begin van de ochtend in Vught al over struikelden: kan een onderzoek goed verlopen als we het niet persoonlijk maken? Gijsbert 'moet' niet alleen durven springen in zijn werk, maar ook durven springen in het gesprek zelf. Hij 'moet' niet bang zijn om kopje onder te gaan en wellicht blijven oefenen in 'zelfkritische oprechtheid'. Uit de literatuur is bekend dat een realistisch zelfbeeld één van de belangrijkste succesfactoren is voor een glanzende carrière. Het advies om hier aan te werken is Gijsbert met grote zeggingskracht deze ochtend in de schoot geworpen.

Bij kraal 10, het vierde perspectief dat licht schijnt op de goede route, schrijven we die ochtend in Vught allemaal een orakel voor Gijsbert: een tekst die voor de ontvanger soms meer betekent dan de schrijver kan voorzien. We geven onze orakels op verzoek van de dagbegeleider vorm als een 'elfje': een uitspraak van 11 woorden in een vaste opbouw. Voor Gijsbert schrijf ik:

(1) één
(2) en hetzelfde
(3) staat te gebeuren
(4) nu sprong en ikzelf
(1) samenvallen

ONDERZOEKSVRAGEN EN WERKVORMEN

VOOR JEZELF

1. In welke mate val jij (als mens, als persoon) samen met je werk? Is dat fijn of vervelend, helpt je dit op weg of van de wal in de sloot?
2. Ken je collega's die wat dit betreft een voorbeeld lijken te zijn? Observeer ze eens nauwlettend: wat doen ze, hoe spreken ze, welke acties verrichten ze, wanneer zijn ze stil? En maak een afspraak om te spreken over de voor- en nadelen van 'samenvallen met je werk'.

VOOR JOU EN JE COLLEGA'S

3. Lees allemaal dit artikel en spreek af dat iedereen daar voor zichzelf op reflecteert in de vorm van een geschreven A4. Deze tekst is persoonlijk, wordt niet gedeeld. Plan een geschikt, rustig en reflecterend moment om te bespreken wat jullie hebben ontdekt en overwogen bij het lezen van 'Kopje onder in een socratisch onderzoek'.
4. Is er belangstelling om zelf een socratisch gesprek te ervaren? Kies een thema waarover dat gesprek zou kunnen gaan en schakel een ervaren gespreksleider in om jullie hierin te begeleiden, via dialogenethiek@rijksoverheid.nl.
   Per gesprek kunnen 8-10 mensen deelnemen.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Zie de artikelen in werkpakket 'Dialoog & tegenspraak' die zijn geschreven door Jos Delnoij
- Praktijkwijzer 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm' (Jos Kessels)
- Praktijkwijzer 'Eidoskoop: kijken naar ideeën' (Jos Kessels)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Jos Delnoij en Wieger van Dalen (red.) - Het *socratisch gesprek*. Budel: Damon (2003).

MACHT EN MOED

- § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels
- pagina's 370-373 Ethiek van het sociaal verband

1) Verslaglegging, bewerking en correcties: maart 2018 - april 2019 - mei 2020. Vught / Nootdorp / Visby (Zweden). De definitieve versie werd geschreven in november 2022 ten behoeve van het Macht en moed Praktijkboek.

2) De deelnemers komen uit beleidsdirecties, ondersteunende diensten, uitvoeringsorganisaties, stafdirecties en kennisdiensten. Van 2015 tot 2019 is deze CoP-formule voor middenmanagers vier keer georganiseerd met in totaal 30 deelnemers. Ook zijn er 24-uurs-varianten georganiseerd in de vorm van een Community of Experience (ComEx), eveneens gebaseerd op het kralenspel met in de loop der jaren enkele tientallen medewerkers vanuit verschillende departementen. Net als de CoP-bijeenkomsten werden de ComEx-sessies georganiseerd en gefaciliteerd door Esther Blaauw (destijds werkzaam bij de directie Participatie van IenW, inmiddels kernteamlid Dialoog & Ethiek bij BZK).

3) De dagbegeleiding was in handen van Erik Pool - de auteur van dit artikel en op dit moment programmadirecteur Dialoog & Ethiek bij BZK - en Jannemarie de Jonge (Bureau Wing, sinds 2021 ook rijksadviseur voor de fysieke leefomgeving). Beiden zijn bij de ISVW onder leiding van Jos Kessels geschoold in toepassing van de praktisch filosofische methodiek 'het kralenspel', ook wel 'eidoskoop' genoemd. Zij benutten het kralenspel in leef- en werkpraktijken, voor zichzelf en in groepsprocessen in het publieke domein.
In de tijd dat deze CoP's plaatsvonden, was Pool directeur Participatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. In de CoP's was het zijn rol af en toe te interveniëren, de methodiek te bewaken en in meta- of strategiegesprekken de deelnemers te wijzen op wat er gaande is in het gesprek en wat er met hen als collectief of soms per individu gebeurt tijdens de sessie. Wie wilde kon in een één-op-één-setting met hem spreken over de leiderschapskwesties die tijdens het CoP-proces opspeelden.
De twee dagbegeleiders werden ondersteund door Esther Blaauw (destijds werkzaam bij de directie Participatie van IenW, inmiddels kernteamlid Dialoog & Ethiek bij BZK): zij organiseerde de bijeenkomsten, verzorgde de facilitaire begeleiding ter plekke, de inhoudelijke verslaglegging van de bijeenkomsten en de tussentijdse informatievoorziening (huiswerk, leeswerk, achtergronddocumentatie, inspiratieberichten) aan de deelnemers. Mede dankzij deze inhoudelijk gedragen facilitaire ondersteuning, werd er een community gebouwd van middenmanagers met een gedeelde (praktisch filosofische) ervaring. Deze uit verschillende jaargangen opgebouwde community kwam verschillende keren bijeen tijdens 'terugkombijeenkomsten'. Corona doorbrak het patroon. Als alternatief werd in 2020 door de groep online gewerkt aan een speciale evaluatie van het Ruimte voor Rivier-programma op basis van het kralenspel. Deze bijzondere evaluatie is als digitaal boek verschenen onder de titel Pracht en Pijn, ruimte voor de rivier van verhalen (2020) onder redactie van Roelf van de Weg en Erik Pool, en werd in 2021 eveneens online aangeboden aan de Hoofd Ingenieur Directeur Regio Oost van Rijkswaterstaat, Marjolein Zandschulp, verantwoordelijk voor (het vervolg van het programma) Ruimte voor de Rivier.

4) Er hebben tot eind 2021 29 afdelingshoofden en programmamanagers deelgenomen aan deze CoP.
Op basis van deze uitgebreide CoP-formule is er binnen het ministerie van IenW sinds 2017 ook een lichte vorm van intervisie beschikbaar geweest, onder de noemer Community of Experience (ComEx), waarin eveneens het kralenspel de grondslag vormt maar de groep slechts één keer gedurende 24 uur bijeenkomt, waarbij één casus

centraal staat en de deelnemers in aanvullende oefeningen en tafelgesprekken de thematiek verder uitwerken en ook vertalen naar de eigen werksituatie en -ervaring. Tot eind 2021 hebben ongeveer 50 medewerkers aan deze ComEx deelgenomen.

5) Zie voor een beschrijving van de methodiek: Jos Kessels - 'De jacht op een idee' (2009), 'Spelen met ideeën' (2012), 'Scholing van de geest' (2014)

6) Het kralenspel van Kessels laat zich ook beschrijven in de structuur van de kennistheorie van Spinoza. Deze 17de-eeuwse Nederlandse meesterfilosoof hanteert drie kennisniveaus, waarvan niveau 3 staat voor intuïtief weten, een soort 'onmiddellijke waarheidservaring'. Zie voor een vergelijking van Kessels kralenspel met Spinoza's kennisniveaus: 'Samen door de dingen heenkijken' - Erik Pool (februari 2018), op www.werkmetlef.nl

7) Gijsbert is een verzonnen naam. De collega wiens casus in dit artikel wordt beschreven, heeft in de tekst kleine correcties aangebracht zodat hij het volledig als zijn eigen verhaal kon herkennen. Hij heeft in deze vorm toestemming gegeven voor publicatie en hergebruik in educatieve settings.

8) De officiële verklaring vanuit het kabinet - waar deze naamsverandering aan de formatietafel werd afgesproken - is dat milieu te verwarrend zou zijn in relatie tot klimaat. 'Mensen' zouden niet meer weten wie over welk onderwerp gaat als er een ministerie voor klimaat en een ministerie voor milieu zou zijn. Overigens heeft Thierry Baudet in zijn campagne voor de statenverkiezingen van maart 2019 namens Forum voor Democratie gehamerd op het verschil tussen klimaat en milieu en het zelfs tot speerpunt van zijn succesvolle profilering gemaakt: zijn partij werd de grootste.

9) Omdat zijn vraag met 'hoe' begint is evenwel ook onmiddellijk duidelijk dat Gijsbert in feite de oplossing al meent te weten, en nog slechts wil weten 'hoe' dit kan worden bereikt. Het is één van de vooronderstellingen in zijn vraag, zoals dat klassiek geldt voor elke vraag die begint met 'hoe'. In een socratisch gesprek worden alle vooronderstelling aan een nader onderzoek onderworpen. In dit geval is het dus de vraag of Gijsbert wel goed zicht heeft op zijn kwestie en zo ja in hoeverre het een probleem is dat met een (één) oplossing opgelost kan worden; dat is immers de aanname die in de 'hoe-formulering zit opgesloten. Vermoedelijk is de inhoud van zijn kwestie - een gebrekkige samenwerking tussen onderdelen van het ministerie - gezien de complexe en doorgaans veelzijdige aard van samenwerkingsproblemen, niet ééndimensioneel en simpel. In Gijsberts onderzoek komen we gaandeweg de rit echter op nog een ander probleem, waarbij Gijsberts eigen rol meer centraal komt te staan. Het blijkt dat we hier primair (inderdaad) een leiderschapsvraag aan de orde hebben, en niet een organisatievraagstuk, hoewel het ook mogelijk is dat het organisatievraagstuk zich goed laat begrijpen via het onderzoek van het leiderschapsvraagstuk. Het artikel zal hier meer zicht op bieden.

10) In feite hebben alle goede gesprekken referenties naar de socratische tradities, omdat in goede gesprekken enkele cruciale principes gevolgd moeten worden om 'goed' genoemd te kunnen worden. Dat wil zeggen: een diepere laag aanraken bij de deelnemers, op zo'n manier dat zij tot zelf denken worden aangezet.

Daarbij is het van belang om 1) een persoonlijke en concrete ervaring te onderzoeken, 2) de verplaatsing van de andere deelnemers in de positie van voorbeeldgever mogelijk te maken om vervolgens 3) achter die ervaring de onderliggende principes en grondideeën te doorgronden die de particuliere betekenis ontstijgen van de deelnemer die het voorbeeld heeft ingebracht.

11) Er zijn veel boeken beschikbaar met handleidingen en aanwijzingen, zoals 'Socratisch gesprek voor beginners' - Marlou van Paridon (2017). Een goed overzicht van de verschillende vormen van het socratisch gesprek in een reeks losse artikelen van diverse ervaren gespreksleiders, met soms ook concrete gespreksvormen inclusief een handzame intervisiemethode op socratische grondslag, is te vinden in: 'Het socratisch gesprek' - red. Jos Delnoij en Wieger van Dalen (2003)

12) Plato stelde Socrates' dialogen te boek. Er zijn verschillende vertalingen beschikbaar. Eén van de beste vertalers is Gerard Koolschijn. Hij stelde onder meer een compacte bundel samen met kleine dialogen en fragmenten, gegroepeerd naar vier thema's: liefde, onzekerheid, rechtvaardiging, verstarring, in: 'Plato Schrijver' - Gerard Koolschijn (1992).

13) Wikipedia vermeldt: "Maieutiek (Oud-Grieks: μαιευτική τέχνη (maieutikè technè), de kunde van de vroedvrouw) is in de dialogen van Plato de manier waarop men iemand anders of zichzelf kan helpen in contact te komen met ware kennis, anders gezegd: te helpen die kennis over de Platoonse ideeënwereld te 'baren'. Socrates gebruikt de maieutiek als onderdeel van zijn socratische methode."

14) Achteraf noemt Gijsbert dit een 'zeer krachtige observatie'. De sleutel voor zijn onderzoek lijkt dus aan de oppervlakte van het gesprek zelf zichtbaar te zijn geworden, zoals wel vaker gebeurt tijdens een socratisch gesprek. Enkele jaren later is de groep weer bijeen en vertelt Gijsbert dat hij voor een moeilijke keus staat. Hij haalt dit onderzoek van destijds terug en zegt dat precies dit punt (hoe persoonlijk wil hij zijn op het werk) nu weer de kwestie lijkt te zijn. Het is de kern van zijn leiderschapsontwikkeling.

15) Gijsbert had vooraf met mij doorgesproken wat hij tijdens de sessie wilde onderzoeken. Hij had voor zichzelf twee kralenspellen voorbereid en vroeg mij welke hij het beste kon inbrengen? Ik suggereerde hem te verkennen of de twee spellen wellicht samenhingen en uit die samenhang een derde spel zou kunnen ontstaan. Dat derde spel zou hij dan kunnen inbrengen, maar ik benadrukte dat hij zelf een keus moest maken. Gijsbert koos zelf en had dus gekozen voor het organisatieonderzoek. Maar nu liep hij tegen de grenzen aan van dat onderzoek. Dat bleek een inzichtgevende ervaring te worden. Het verdiepte het inzicht dat hij over zichzelf opdeed.

16) 'Vrije ruimte praktijkboek' - Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert (2008), inleiding: Filosoferen in organisaties

17) 'Verzameld werk' - Epictetus (citaat uit hoofdstuk 15 van College I) (2011)

7

HANNAH ARENDT & HET PODIUM

'Socrates' antwoord ligt vervat in zijn vaak vermeld advies: 'Wees zoals je zou willen verschijnen aan anderen', dat betekent, verschijn aan jezelf zoals je zou willen verschijnen wanneer anderen je zien.'
Hannah Arendt

HANNAH ARENDT: POLITIEK DENKER DIE DE WERELD LIEFHAD

Esther Blaauw

'Het onderwerp van denken is: betekenis. En van betekenis getuigt pas de geschiedenis, die uit alle mogelijkheden – emoties, passies, denken, toevalligheden – ontspruit en dan verteld wordt. Wij begrijpen alleen dat wat wordt geuit, gesproken en verteld.'
Hannah Arendt

Nadat Donald Trump tot president was gekozen, bereikten de boeken van politiek-denker Hannah Arendt de nummer 1-positie op de internationale bestsellerlijsten. Maandenlang waren haar boeken uitverkocht. Haar populariteit is sindsdien nauwelijks afgenomen. Ze is voortdurend zelf het onderwerp van nieuwe boeken. Zoals in de publicatie van sociaal-wetenschapper Joop Berding: *Aan het werk met Hannah Arendt. Professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk.* En recent in *Ik wil begrijpen. De onbekende Hannah Arendt* waarmee de eerste Denker des Vaderlands Hans Achterhuis op een verfrissende manier nieuw licht werpt op haar doen en laten, denken en schrijven.

In 'haar' 20ste eeuw - ze leefde van 1904 tot 1975 - had ze gezien hoe politieke systemen in Stalins Rusland en Hitlers Duitsland totalitair kunnen worden, en dan niet alleen maatschappelijk onderdrukkend zijn maar ook het individuele, privé-denken verlammen en plat leggen. Juist daarin schuilt het allesvernietigende van deze totalitaire systemen.Tijdens het proces tegen nazi-bureaucraat Adolf Eichmann - dat zij in 1961 als verslaggever volgde voor *The New Yorker*, net als Harry Mulisch dat deed voor *Elsevier* - doorzag ze voor het eerst dat het kwaad geen monsterlijke wortels nodig heeft om te kunnen floreren: daarvoor is gedachteloosheid genoeg. Later twijfelde ze soms of haar oordeel over Eichmann wel juist was - omdat hij het wel degelijk eens was met de rassenleer van Hitler en niet alleen een meeloper was - maar daarmee stond de kwaliteit van haar algemene analyse niet ter discussie: als mensen onnadenkend handelen kunnen ze medeplichtig worden aan de gruwelijkste daden.

Hoewel ze met haar artikelen en boek over het Eichmann-proces grote bekendheid verwierf, wordt haar boek over het actieve leven van de mens, *De menselijke*

conditie (aanvankelijk verschenen als *Vita Activa*), vaak haar beste schrijf- en denkwerk genoemd. Ze benadrukt daarin het belang van het spreken en het verantwoordelijke 'handelen' waarmee mensen samen aan 'gemeenschappen' bouwen, en plaatst kritische kanttekeningen bij de overheersing van het maatschappelijk leven door de mechanismen van de markt, het werken voor de kost en het produceren van goederen.

Het is dus misschien niet zo gek dat het gedachtegoed van deze politiek denker een van de inspiratiebronnen is voor het rijksbrede programma *Dialoog & Ethiek*. Dit programma wil bijdragen aan een verantwoordelijke ambtelijke praktijk, waarin publieke functionarissen de ruimte nemen om (wel) na te denken en (wel) verantwoordelijkheid te nemen voor het werk dat zij doen. Arendts publicaties bieden tal van aanleidingen hierover met elkaar in gesprek en 'om de tafel' te gaan, om werk te maken van 'goed handelen'.

Welke ideeën Arendt ontwikkelde en hoe die mogelijk samenhingen met wat ze in haar leefde meemaakt, zullen we zo dadelijk wat preciezer bekijken. Nu eerst: wie was Hannah Arendt? Is er een verband tussen haar levensloop en de loop van haar gedachten?

Vluchteling

Hannah Arendt wordt op 14 oktober 1906 geboren in Linden, vlak bij Hannover, als enig kind van twee welgestelde, Joodse ouders. Niet lang daarna verhuist het gezin naar Köningsberg, het huidige Russische Kaliningrad.

Hannahs vroege jeugd staat in het teken van een zieke vader, waardoor drukte in huis wordt vermeden en er nauwelijks kinderen over de vloer komen. Hannah dient zichzelf te vermaken en stort zich op het lezen van boeken. Al op jonge leeftijd interesseert zij zich voor filosofie en Griekse poëzie. Ze wil boven alles weten hoe de wereld in elkaar steekt. *Ze wil begrijpen*. Hannahs vader overlijdt wanneer zij zeven jaar is. De opvoeding van Hannah komt daarmee grotendeels in handen van haar moeder, die haar bijbrengt zich strijdvaardig op te stellen en ten alle tijde voor zichzelf op te komen. De vrijgevochten en rebelse aard die mede hierdoor ontstaat zorgt ervoor dat Hannah op vijftienjarige leeftijd van school wordt gestuurd. Via connecties van haar moeder lukt het Hannah om al wat semesters aan de universiteit van Berlijn te volgen en uiteindelijk maakt ze toch nog op zeventienjarige leeftijd de middelbare school af.

Hannah gaat in 1924 studeren aan de universiteit van Marburg. Al na één jaar verruilt ze deze universiteit voor de *Albert Ludwigs Universität* van Freiburg, waar ze het vak filosofie kiest. Hier doceert ook de spraakmakende filosoof Martin Heidegger, met we ze een relatie krijgt. Maar Heidegger is getrouwd, heeft kinderen en is niet van plan te scheiden. Hannah beëindigt de relatie met een brief. Vriendschappelijke gevoelens zal Hannah echter tot het eind van haar leven voor Heidegger blijven koesteren. Dat werd haar niet in dank afgenomen, gezien Heideggers lidmaatschap van de

NSDAP en het bijwonen van nazi-bijeenkomsten - wat hem uiteindelijk zijn rectoraat aan de universiteit van Freiburg kostte.

Arendt voltooit haar studie in 1929 in Heidelberg met een proefschrift over de visie op de liefde van kerkvader Augustinus (*Der Liebesbegriff bei Augustin*, recent in het Nederlands verschenen: *Het begrip liefde bij Augustinus*). Het thema liefde zal vanaf dat moment als een rode draad door haar leven en boeken lopen. Haar adagium 'amor mundi' - dat is: 'liefde voor de wereld zoals deze is' - wordt gedurende haar leven, en zeker tijdens de Tweede Wereldoorlog, danig op de proef gesteld. Ze zegt hierover:

'What is most difficult is to love the world as it is. Loving the world means neither uncritical acceptance nor contemptuous rejection, but the unwavering facing up to and comprehension of that which is.'

In 1929 trouwt ze met Günther Stern, atheïst, filosoof, essayist en journalist. Ook Stern was student van Martin Heidegger.

Ze wordt actief in de zionistische politiek. Daarom wordt ze gearresteerd waarop ze na haar vrijlating besluit Duitsland te ontvluchten. Ze belandt in Parijs, waar ze gaat werken voor de Joodse jeugdbeweging. In 1937 scheiden Arendt en Stern op vriendschappelijke wijze, na elkaar op meerdere fronten uit het oog te zijn verloren. In 1940 wordt Arendt opnieuw gearresteerd en ondergebracht in kamp Gurs. Doordrongen van het feit dat haar leven in groot gevaar is ontsnapt ze met haar tweede man, Heinrich Blücher, in 1941 naar de Verenigde Staten. In New York begint haar tweede leven, een nieuw begin, eerst als auteur en columnist, later als redacteur en hoogleraar.

De oorsprong van het totalitarisme

De eerste jaren in de VS brengen Hannah en haar man in zekere armoede door. Ze leven in een flat in de West Side van Brooklyn. De eerste taak die ze zichzelf oplegt is het leren beheersen van de Engelse taal. Dat stelt haar namelijk in staat om toegang te krijgen tot de intellectuele kringen van New York, waar ze al snel een graag geziene gast wordt. Pas in 1951, dus meer dan vijftien jaar na haar vlucht uit Duitsland, wordt Arendt Amerikaans staatsburger.

In dat jaar publiceert ze ook haar eerste grote boek: *De oorsprong van het totalitarisme*. Ze heeft er vier jaar aan gewerkt. Het is een politieke geschiedenis en theorie van nazisme en stalinisme. Ze vestigt hiermee onmiddellijk haar naam. In het boek noemt Arendt de trouw van het Duitse volk aan het nazisme een opstand van de massa tegen het eigen gezond verstand. Een versplinterde massa die geen enkel politiek en sociaal belang deelt en waarvan de intelligentsia vervangen wordt door charlatans, wier loyaliteit zich alleen kan manifesteren door een gebrek aan intelligentie en creativiteit. Wat Arendt met het boek voor ogen staat is geen chronologisch verhaal. Ze wil van een afstand kijken, ontleden, elementen benoemen, uitleggen en betekenis geven. Ze wil,

inderdaad, begrijpen. Begrijpen hoe en waarom deze systemen hun werk konden doen.

Hannah en haar man Heinrich zullen hun leven lang bang blijven voor een nieuwe oorlog, want het is volgens haar het gewone, onkritische en gedachteloze gedrag van normale mensen waarin het kwaad zich wortelt. En dat gedrag kan onder bepaalde omstandigheden altijd weer de kop opsteken. Met deze analyse werd ze niet alleen wereldberoemd maar ook verguist in eigen (Joodse) kring. Haar boek *De banaliteit van het kwaad. Eichmann in Jeruzalem* werd een splijtzwam.

De banaliteit van het kwaad

"Het is een treurige waarheid dat het meeste kwaad wordt gedaan door mensen die niet kiezen tussen goed of kwaad."

De artikelen die zij als verslaggever schreef voor *The New Yorker*, werden te boek gesteld onder de titel *Eichmann in Jeruzalem*, met als ondertitel *Report on the Banality of Evil*. Het splijtte de Joodse gemeenschap in twee kampen.

Adolf Eichmann was tijdens de Tweede Wereldoorlog verantwoordelijk voor de transporten en dienstregeling voor de treinen naar de getto's en de concentratie- en vernietigingskampen. Hij was na de oorlog naar Argentinië gevlucht waar hij door de Israëlische geheime dienst werd opgepakt. Eichmann werd door de Joodse gemeenschap en daarbuiten gezien als een meedogenloos, onmenselijk monster dat de dood verdiende. De man werd inderdaad ter dood veroordeeld - waar Arendt het mee eens was. Maar hij werd in Arendts ogen tijdens het proces tot de verpersoonlijking van het kwaad gemaakt, en dát was niet juist. Hij was een gehoorzame ambtenaar (ze noemt hem op een zeker moment zelfs een clown) die gedachteloos een carrière binnen het nazi-systeem nastreefde. Zoals Arendt zei:

'Er is gewoonweg sprake van de weigering om ooit te bedenken wat iemand anders ervaart, is het niet?'

Dit kwam niet overeen met de vooringenomen conclusie die een groot deel van de Joodse gemeenschap al voor het proces had getrokken: haar visie kostte Arendt veel vriendschappen en *goodwill* binnen de Joodse intellectuele wereld. Later zal ze verklaren, dat ze niet weet of ze precies hetzelfde had gedaan als ze vooraf had geweten hoezeer dit proces en de publicaties haar zouden blijven achtervolgen en bezighouden.

The Human Condition

In haar - misschien wel belangrijkste - boek *The Human Condition (Vita Activa)*, dat in 1958 verschijnt, onderscheidt Arendt de drie belangrijke menselijke activiteiten: arbeid, werk en handeling.

Arbeiden *is nodig om in de primaire levensbehoeften te voorzien. Arbeid houdt nooit op en creëert niets van blijvende waarde. Arbeiden kent geen echte vrijheid en mist de basis om het patroon van arbeid te doorbreken, en wel omdat het een biologische noodzakelijkheid is ons lichaam in leven te houden.*
Werken *doet mensen dingen maken die een 'niet-natuurlijke wereld' creëren en van blijvende aard zijn. Met werk bouwen mensen een omgeving die het menselijke bestaan mogelijk maakt en het continuïteit verleent. Dit slaat zowel op fysieke activiteiten als op geestelijke werkzaamheden: bouwwerken, maar ook het creëren van instituties en het schrijven van wetten vallen volgens Arendt onder resultaten van werk.*
Handelen *is de derde en belangrijkste menselijke activiteit. In het handelen is de mens volgens Arendt echt vrij, omdat ieder mens kan handelen zonder dat daaraan een oorzaak aan ten grondslag ligt of omdat het resultaat al vaststaat. Hier verschijnen we niet als een 'wat' maar als een 'wie' aan elkaar.*

Handelen is: spreken in het openbaar en politiek actief zijn met betrekking tot de zaken die voor iedereen van belang zijn. In een gesprek met een ander merkt men pas waar men zelf staat en wie je bent en ontdekken we de gezamenlijke betrokkenheid op de vraagstukken van ons leven in de wereld. Door een gesprek, een dialoog of uitspraak van iemand kan je leven een andere wending nemen. Dit is voor Arendt de volledige vrijheid vanuit de mogelijkheid iets nieuws te beginnen, maar tegelijk ook een vrijheid die voor haar altijd gepaard gaat met politieke verantwoordelijkheid voor anderen. Dat is omdat de ander ook de vrijheid en het recht hoort te hebben om te kunnen verschijnen.

Arbeidende en werkende mensen zijn sterfelijk. Maar door een begin te maken met handelen onderbreken we volgens Arendt deze dodenmars, want door het 'steeds opnieuw beginnen' redden we de wereld van de ondergang. Dit is een vorm van in beweging komen, en dat verandert in het klein en in het groot de koers van de geschiedenis. Het zal door toekomstige generaties niet vergeten worden, meent Arendt. Dat geeft handelen een onsterfelijk karakter.

Altijd zelf nadenken

'Als je dat doet, nadenken, dan kun je met jezelf verschijnen en de ander uitnodigen ook met zichzelf te verschijnen.'

Arendt is van mening dat in 'gedachteloosheid' de banaliteit van het kwaad schuilt. Het is volgens haar het gebrek aan besef van wat je verantwoordelijkheid of deelverantwoordelijkheid is ten opzichte van de systemen en de wereld waarin je leeft.

Het denken maakt de mens tot mens. Alleen zij bezit het creatieve vermogen iets nieuws te beginnen of in gang te zetten, iets wat geheel afwijkt van het voorgaande of

de status-quo. Arendt noemt dit principe 'nataliteit'. In *The Human Condition* schrijft ze: *'Met woord en daad treden wij de wereld binnen en dit binnentreden is als een tweede geboorte.'*

Door na te denken over ons handelen kunnen we ons leven tegen het licht houden en besluiten dat het anders moet. En elke keer als je beslist het nu eens anders te doen, durft af te wijken en niets klakkeloos overneemt, word je als het ware opnieuw geboren. Daarmee laat je aan de wereld zien wie je bent en toon je je uniciteit. Onze eerste geboorte laat zien *wat* we zijn, onze volgende geboortes *wie* we zijn.

Volgens Arendt zijn en blijven we daarom altijd beginners. Iedereen is gedurende zijn of haar leven een wezen in wording. Dit telkens opnieuw beginnen kan overigens alleen plaatsvinden wanneer de samenleving de uniciteit van iedere mens en de pluraliteit van alle mensen onderling erkent. Pas dan ontstaat de ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooien. *'Het beginnen is het hoogste vermogen van de mens, politiek gezien is het identiek aan de menselijke vrijheid.'* Aan opnieuw beginnen en een visie ontwikkelen, gaat een leidend beginsel vooraf; dat is iets waarover is nagedacht en wat we onder woorden kunnen brengen en op tafel kunnen leggen.

Voor Arendt is pluraliteit het kenmerk van publiekelijk spreken. Ieder mens neemt in het domein van het handelen een uniek standpunt in, omdat elk mens uniek is: niemand hiervoor en niemand hierna zal dezelfde positie innemen noch dezelfde persoon kunnen zijn.

Ook voor onszelf weten we nooit zeker hoe wij zullen veranderen door het spreken met anderen. Die pluraliteit wil niet zeggen dat we allemaal langs elkaar heen praten. Er is een gezamenlijk belang om het publieke domein overeind te houden, juist omdat we onszelf daarin kunnen laten horen. We zijn verbonden in die verscheidenheid. Om dit duidelijk te maken, gebruikt Arendt de metafoor van een tafel waaraan wij plaatsnemen: we kunnen onze meningsverschillen op tafel leggen en daarmee afstand van elkaar nemen, tegelijkertijd verbindt de tafel ook diegenen die eraan plaatsnemen. Door rond de tafel te zitten ben je onderdeel van het gesprek en heb je de mogelijkheid om dat waarover je hebt nagedacht in te brengen.

Arendt is ervan overtuigd dat wij de wereld willen begrijpen om ons erin thuis te kunnen voelen. Als we haar niet begrijpen zijn we verloren en raken we de weg kwijt. *'Wie zijn wij, die gewoonlijk omringd zijn door medemensen, wanneer we alleen met onszelf samenzijn?'* Met elkaar rond de tafel plaatsnemen en vrijmoedig onze opinies en vooroordelen doordenken en bespreken met onszelf en met anderen, helpt te doorgronden wat er in de wereld gebeurt.

In de publiek ruimte, rond de figuurlijke tafel, kunnen mensen elkaar als gelijken ontmoeten, zich uitspreken en tonen wat ze waard zijn. De openbaarheid van het politieke leven garandeert de vrijheid. Zolang een gezonde publieke ruimte bestaat, kan de creativiteit van mensen tot wasdom komen en in deze ruimte zichtbaar worden.

Verschijnen

Zichtbaar zijn in de publieke ruimte is voor Arendt van wezenlijk belang. Vele ideologieën en regimes in de twintigste eeuw wilden juist de publieke ruimte vernietigen, omdat het zichtbare handelen van mensen en hun nataliteit het voortbestaan van hun heersende ideologie en macht ondermijnden.

'Als mensen aan elkaar verschijnen kunnen ze samen werken in en aan de publieke ruimte, een ruimte die van iedereen is.'

Arendt onderscheidt 'de politiek' van 'het politieke'. In tegenstelling tot de politiek kan het politieke zich buiten het parlement voltrekken, namelijk overal waar mensen een podium vinden om zich uit te drukken. De wereld ligt volgens Arendt 'tussen de mensen' en als ze niet langer een voorwerp van gesprek is verdwijnt ze.

'De wereld wordt pas menselijk als we haar onder gelijken bespreken. Als ze geen voorwerp van gesprek is of als we ons rond één enkele mening moeten verenigen, verdwijnt de wereld die alleen in meervoud gestalte kan krijgen.'

Het handelen in de publieke sfeer is voor Arendt de essentie van het mens zijn en verleent het leven en de wereld een oneindige vitaliteit. Steeds weer herscheppen we de wereld wanneer we een nieuwe handeling beginnen. Niet onze sterfelijkheid bepaalt wie we zijn, het handelen maakt alles altijd weer tot een nieuwe aanvang. Alleen als onze handelingen in de publieke sfeer zichtbaar zijn, kan de mens zijn verbeelding gebruiken. Wanneer hij dat niet kan tonen aan anderen, verdwijnt het verschil tussen verbeelding en werkelijkheid en verloochent de mens volgens Arendt zijn ware aard.

Nataliteit en pluraliteit zorgen ervoor dat de mensen altijd wezens-in-wording zijn. Ze maken dat nooit zal vast komen te staan wat 'de' mens is. Ieder mens is uniek en ontwikkelt zich, wat het definiëren van 'de' mens onmogelijk maakt. Deze eigenschappen vergroten de wereld en kleuren het bestaan, en zullen voor ons mensen altijd nieuwe perspectieven blijven openen.

Het leven van de geest

Het innerlijke leven van de mens fascineert haar. Ze vraagt zich af hoe een mens denkt, dus op welke manier een mens actief is wanneer deze aan het denken is. Denken is geen passieve bezigheid, stelt ze vast, maar een actieve handeling die alle andere handelingen onderbreekt. Wie denkt maakt een pas op de plaats. Arendt stelt zichzelf de vraag: hoe, waar en wanneer verschijnt het denken? Ze werkt dat uit in een tekst die als eerste deel van een drieluik is bedoeld over *Het leven van de geest*.

Denken gaat volgens haar onvermijdelijk gepaard met een tijdelijke en gedeeltelijke terugtrekking uit de wereld. Het is de enige menselijke activiteit die onzichtbaar is. Arendt onderscheidt denken van 'je gezond verstand' gebruiken. Door te denken trekt de mens zich terug uit de wereld van 'gezond verstand' en begeeft ze zich in een immateriële wereld, waar de materiële wereld wordt onderzocht en bevraagd.

Ondanks het feit dat Arendts leven in het teken staat van het ontrafelen van het menselijk denken en handelen, ontkent ze - in een tv-interview dat ze in 1964 heeft met Günter Gaus - stellig een filosoof te zijn. Een filosoof onttrekt zich volgens haar aan de wereld om in afzondering het leven te beschouwen. Filosofen benadrukken het contemplatieve leven en hebben een vertekend beeld van de politiek en het actieve leven. Arendt wil midden in de wereld staan. Het publieke domein is voor haar de wereld, ons 'gemeenschappelijk thuis'. De wereld is 'de ruimte die wij binnengaan wanneer we worden geboren en die we verlaten als we sterven.' Ieder mens kijkt vanuit een eigen, uniek perspectief. Het op tafel leggen van al die verschillende perspectieven is volgens Arendt de zin van het openbare leven.

Tijdens het proces in 1961 tegen Eichmann ontstaat de vraag die Arendt jaren later in de inleiding van *Denken* formuleert:

'Zou de denkactiviteit als zodanig, de gewoonte om wat toevallig gebeurt of de aandacht trekt te onderzoeken [....] tot de voorwaarden kunnen behoren waaronder mensen zich van het kwaad onthouden?'

Denken levert volgens haar geen enkele waarheid op en dient geen enkel praktisch doel. Het onttrekt zich aan nut en houdt zich op in het domein van zin en betekenis. Ieder mens heeft in het denken twee stemmen: een stem die vraagt en een stem die de vraag probeert te beantwoorden. Een leven zonder denken is volgens Arendt mogelijk, maar dan komt het niet tot zijn essentie. Denken maakt het mogelijk goed van kwaad te onderscheiden.

Het tweede deel van het drieluik over *Het leven van de geest* wijdt Arendt aan willen, waarin ze onderzoekt of de wil vrij kan zijn. Ze onderzoekt de geschiedenis van de vrije wil en constateert dat de meeste denkers de wil niet helemaal vrij kunnen denken: ze houden vast aan de causaliteit en durven de menselijke handeling niet te beschouwen als een werkelijk nieuw begin van iets dat er voorheen nog niet was. Arendt staat met haar idee van 'nataliteit' vrijwel alleen.

Ze kan het drieluik over *Het leven van de geest* niet voltooien: als ze op 4 december 1975 aan een hartaanval overlijdt, staat het titelblad van deel 3 *Oordelen* in haar typemachine. Haar man is dan inmiddels al overleden. Arendt heeft geen kinderen gekregen;

de wereld, waarvan ze uiteindelijk zoveel hield, is haar enige erfgenaam.

De laatste geschreven woorden van Hannah op het titelblad *Oordelen*, komen uit de *Faust* van Wolfgang Goethe en vormen een passend slotakkoord van een leven dat in het teken stond van het doorgronden van de mens:

'Kon ik magie van mijn pad verwijderen
de toverspreuken helemaal afleren
stond ik voor u, natuur, een man alleen
dan loonde het de moeite een mens te zijn.'

Dat Hannah Arendt een Joodse vrouw in oorlogstijd is, een Duitse burger die vluchteling wordt en in de Verenigde Staten als staatloze burger een nieuw leven moet beginnen - dat alles heeft de grote thema's waarover zij gedurende haar leven nadacht en schreef, bepaald. Onafhankelijkheid, de Joodse identiteit, mensenrechten, burgerrechten, het kwaad in de wereld en uiteindelijk 'amor mundi', een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor diezelfde wereld.

Arendt is pas laat van de wereld gaan houden en dat is begrijpelijk gezien haar achtergrond. Maar zij heeft uiteindelijk óók haar hoop op diezelfde wereld gevestigd, als ons gemeenschappelijk thuis. De grote vijand van 'liefde voor de wereld' is in haar ogen de vervreemding van de wereld. Dit zorgt voor het wegvallen van solidariteit tussen en zorg voor mensen. Je afwenden van de wereld is je afwenden van de dialoog met jezelf en met anderen én van het actief onderzoeken en uitdrukken van betekenis en zin.

Arendt heeft in de twintigste eeuw gezien en aan den lijve ondervonden wat het betekent als de mensen elkaar uit het oog verliezen.

GEBRUIKTE TEKSTEN EN BRONNEN

Hannah Arendt - *Het leven van de geest* / Dirk De Schutter & Remi Peeters - *Hannah Arendt Politiek denker* / Joop Berding - *De werelden van Hannah Arendt: lange lijnen in leven en werk; Hannah Arendt levenswijsheden; Aan het werk met Hannah Arendt* / Erik Pool - *Liefde en Leiderschap* / Joke Hermsen - *Kairos, een nieuwe bevlogenheid; Ogenblik & Eeuwigheid* / Lieve Goorden - *De essentie van Arendt* / *Programmaplan Dialoog en Ethiek 2022* / LinkedIn-pagina Hannah Arendt Podium / Kees Vuyk - *De stad, de maatschappij en de kunst* / www.historiek.net

LEES EN GEBRUIK OOK

- Hannah Arendt Podium en de praktijk (Esther Blaauw)
- Bouwmateriaal 'Verschijnen in de publieke ruimte volgens Hannah Arendt'

MACHT EN MOED

- § 6.5 Willen volgens Hannah Arendt
- pagina's 385-391 *Scholè* (vrije ruimte, toegepast in de praktijk)

BOUWMATERIAAL

VERSCHIJNEN IN DE PUBLIEKE RUIMTE VOLGENS HANNAH ARENDT

Een politiek denker is niet per definitie een praktische denker. Maar denken over politiek zoals Hannah Arendt deed, heeft wel degelijk praktische betekenis. Dat komt door haar grondhouding. Ze was van mening dat mensen met elkaar van doen hebben omdat ze samen leven. En dat betekent dat mensen voor het gemeenschappelijke ('de gemeenschap') een verantwoordelijkheid hebben, aldus Arendt. Dat is véél meer dan een idee: het impliceert volgens haar een bepaalde manier van doen, actief zijn, handelen.

Daarom is het goed mogelijk (een deel van) haar gedachtegoed te vertalen in handelingen of aanwijzingen voor concreet gedrag. Zo presenteerde ze haar politieke gedachten zelf niet. Maar voor wie zoekt naar concrete ideeën die je met een beetje goede wil zelf kan omzetten in voornemens en praktische handelingen, kan bij Arendt goed terecht. Dat begint te gloren als we stilstaan bij twee pijlers onder haar denken.

De eerste pijler is de idee dat er tussen mensen een bepaalde ruimte heerst of bestaat. Ze noemt dat de 'tussenruimte' en gebruikt de tafel als metafoor. Die staat tussen mensen in als ze in gesprek zijn. In die tussenruimte krijgt de kwaliteit van het samenleven vorm. We kunnen dit ook de publieke ruimte noemen, waarin het openbare leven zich afspeelt. We nemen hier deel aan het verkeer, organiseren projecten, werken samen, zorgen voor het portiek of de straat, spreken ons uit in een gesprek, willen geïnformeerd zijn over de wereld, gaan naar de stembus, bedrijven politiek.

De tweede pijler gaat er vanuit dat mensen (als geen ander dier) in staat zijn iets op gang te brengen op eigen initiatief. Mensen kunnen iets nieuws beginnen, iets scheppen dat voorheen nog niet bestond. Dat komt doordat we over onszelf kunnen nadenken, kunnen reflecteren op wie we zijn en wat we doen. Daarom kunnen we ook kritisch zijn over onszelf en bedenken dat het nodig is iets anders te gaan doen. We kunnen een verandering wensen en daar onze zinnen op zetten. We kunnen zelfs *onszelf* willen veranderen en dáár werk van maken. Je zou ook kunnen zeggen: door op onszelf en ons leven te reflecteren, kunnen we met onze handelingen het verschil maken.

Met deze twee pijlers in gedachten kunnen we elementen uit Arendts werk vertalen in bijvoorbeeld de volgende drie x drie aanbevelingen. Die kun je op je laten inwerken en als je daar voor voelt, proberen ze om te zetten in daden. Of proberen ze te vertalen in een actieve houding, in een bepaalde instelling en opstelling die in de dagelijkse praktijk herkenbaar en merkbaar wordt voor de mensen met wie je werkt of samenleeft. Mocht dit een beetje lukken dan ervaar je wat Hannah Arendt beweert, namelijk dat je in staat bent iets nieuws te laten beginnen.

Doe precies zoals het hier staat, of houd wat afstand en maak er een eigen vertaalslag van. Test de kracht van haar ideeën. Of: beproef de kracht van je eigen handelen.

Aanwijzing 1: Denk na, goed en diep

- Vecht tegen de oppervlakkigheid: doe niks op de automatische piloot of omdat het zo hoort. Denk zelf na of je wilt doen wat je gaat doen. Ben je akkoord met de opdracht die je uitvoert?
- Ga in gesprek met jezelf. Bevraag je denken en je daden en ontdek dat er in jouzelf meerdere perspectieven huizen. Neem niks als vanzelfsprekend aan. Blijf kritisch, vooral op je jezelf.
- Ontwikkel een wil om te begrijpen. Als je begrijpt wat er gebeurt, kun je beter reflecteren op de vraag wat jij zelf te doen hebt. Maak er werk van, span je in om te doorgronden wat er gaande is, hoe je leeft, wat je meemaakt.

Aanwijzing 2: Verschijn, wees hoe je handelt

- Heb aandacht voor de ander, laat je in een ontmoeting niet afleiden. Je kunt er dan zijn als mens en de ander als individu ontmoeten. Zie je elkaar?
- Ontvang de aandacht (van anderen) voor wie jij bent. Neem de ontmoeting serieus en ga niet voorbij aan de betekenis ervan. Ervaar je wat er gebeurt?
- Kom tevoorschijn, laat je zien. Neem ruimte in zonder de ander weg te drukken. Verstop je niet achter een façade maar toon wat je waard bent in de vorm en mate die bij je passen. Verschijn je voor de ander?

Aanwijzing 3: Neem verantwoordelijkheid, heb zorg voor de tussenruimte

- Zie goed dat de gemeenschap ‘van’ iedereen, dus van elk mens afzonderlijk is. Ook jij bent deeleigenaar. Zorg jij goed voor de tussenruimte?
- Weet dat iedereen verantwoordelijkheid is voor deze publieke ruimte. Je leeft erin, je werkt ermee, je beïnvloedt de kwaliteit ervan. Is de ruimte gezond?
- Neem verantwoordelijkheid voor je handelen. Deins niet terug voor het onvoorspelbare. Durf een begin te zijn.

LEES EN GEBRUIK OOK

- Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad (Esther Blaauw)
- Hannah Arendt Podium en de praktijk (Esther Blaauw)

VERDER LEZEN EN STUDIE

- Hannah Arendt - *Het leven van de geest.* Utrecht: Ten Have (2021).
- Joop Bering (red.) - *Aan het werk met Hannah Arendt. Professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk.* Leusden: ISVW Uitgevers (2017).
- Hannah Arendt - *Politiek in donkere tijden. Essays over vrijheid en vriendschap.* Amsterdam: Boom (1999).

MACHT EN MOED

- § 6.5 Willen volgens Hannah Arendt
- pagina's 393-404 § 6.10 De socratische methode volgens Jos Kessels

HANNAH ARENDT PODIUM EN DE PRAKTIJK

Esther Blaauw

'Elk denken ontspringt aan de ervaring,
maar geen enkele ervaring biedt betekenis of zelfs maar samenhang,
als zij niet de operaties van de verbeelding en het denken ondergaat.'
Hannah Arendt

Wanneer maken we gedurende de werkdag ruimte/tijd om na te denken over ervaringen die voor ons werk en daarmee ook voor onszelf van belang zijn? Het antwoord is: 'zelden', omdat ambtenaren hun werk veelal onder grote druk uitvoeren waardoor (te) weinig ruimte is voor (ethische) reflectie en bezinning. Daarom is in 2017 binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat het Hannah Arendt Podium ontstaan. Waarom Hannah Arendt? Zij laat ons nadenken over wat ons te doen staat in de wereld. Zij wijst ons op onze verantwoordelijkheid, om ons denken en wie we zijn kritisch tegen het licht te houden. En ze biedt hoop dat er altijd de mogelijkheid is van een nieuw begin.

Vrijplaats

De bedoeling van het Hannah Arendt Podium (HAP) sluit naadloos aan bij de bedoeling van het in 2021 gestarte rijksbrede programma *Dialoog & Ethiek*. Dat programma heeft als doel gesprekken over professionele vraagstukken en ethische dilemma's op de werkvloer tot in de haarvaten van de rijksdienst te laten plaatsvinden. Reflectie op ons ambtelijk handelen zou vaste praktijk moeten zijn. Samen met *Dialoog & Ethiek* werkt het podium aan het ontwikkelen van praktische wijsheid onder ambtenaren. Het bouwt mee aan een gezonde werkgemeenschap van verantwoordelijke mensen, in de geest van politiek denker Arendt.

Het podium is bedoeld als een vrijplaats waar collega's elkaar als gelijken kunnen ontmoeten rondom de vraag hoe hun mens-zijn zich verhoudt tot de taken en verantwoordelijkheden van hun functies. Een plek ook waar onder andere kunst, muziek, film, poëzie, boeken en lezingen ervoor zorgen dat de gesprekken geen doorsneekarakter hebben, omdat ze een andere energiebron aanboren. Het podium is of creëert daarmee niet alleen een tussenruimte maar ook een expressie-ruimte, een plek voor het niet-georganiseerde geluid, het ongezegde, voor de alternatieve taal en het concrete experiment. Rijksambtenaren kunnen met een concreet idee voor een

bepaalde ontmoeting of werkvorm, of bijvoorbeeld met de wens om een film samen te bekijken of een interessante spreker uit te nodigen, aankloppen bij het Hannah Arendt Podium.

Wat op de eigen werkplek moeilijk te realiseren is, kan wellicht wel in samenwerking met het Hannah Arendt Podium. Daartoe formuleert het podium drie uitnodigingen in de geest van Arendts politieke denkwerk: een uitnodiging om *te handelen*, om *na te denken* en om de scheppende kracht van *kunst te gebruiken*.

Een uitnodiging tot handelen

Alleen al door de uitnodiging van het podium om haar als 'tussenruimte' te benutten, worden ambtenaren aan het denken gezet. En door aan de uitnodiging gehoor te geven en een podiumactiviteit te initiëren, brengt de rijksambtenaar iets in gang, vangt hij of zij iets aan. De fysieke of digitale ontmoeting die volgt creëert vrije ruimte om te spreken en te handelen. Het podium kan zo de functie vervullen van een tafel waar mensen zich omheen scharen om elkaar te vertellen wat belangrijk is, of om te luisteren naar elkaars verhalen. De tafel is de metafoor die Arendt gebruikt om de tussenruimte mee te symboliseren die tussen mensen bestaat. Rondom de tafel nemen de genodigden plaats om hun gedachten en (voor)oordelen met anderen te delen.

Volgens Arendt is spreken en handelen meer dan geluiden en gebaren maken; in het spreken en handelen laat je zien wie je bent en zo blijkt dat we allemaal unieke mensen zijn. In haar ogen bestaat 'de mens' niet, er zijn alleen 'mensen'. De wereld ligt volgens haar tussen de mensen in, en ze is tegelijkertijd dat wat de mensen met elkaar verbindt. Het is een tussenruimte waar menselijk handelen iets nieuws kan laten ontstaan. Deze ruimte kan een zogenaamde 'tijdelijke autonome zone' zijn, en kan een startpunt zijn voor nieuwe perspectieven, nieuwe gedachten, herijkingen. Het Hannah Arendt Podium wil die ruimte graag zijn voor rijkscollega's.

De tussenruimte is daarmee een uitstekende plek om het politieke te laten plaatsvinden. En met het politieke bedoelt Arendt het uitdrukken van meningen, inzichten en opinies, iets wat kan plaatsvinden op elke plek waar mensen bij elkaar komen, met elkaar in gesprek zijn en aan elkaar verschijnen. Arendt is van mening dat leven en werk niet los van elkaar beschouwd kunnen worden. Leven en werk behoren tot dezelfde wereld en die wereld ontstaat pas wanneer zij tot voorwerp van gesprek wordt gemaakt. Het nadenken over zin en betekenis houdt daarom niet op bij de tourniquet van een ministerie.

De activiteiten van het podium vinden veelal aan de rand van de werkdag plaats en worden door het podium als onderdeel van het dagelijks werk gezien. Het podium maakt zo als het ware ruimte om *tijdens werktijd* aan elkaar te verschijnen, elkaar te leren begrijpen en van elkaar te leren. Met elke ontmoeting die door een handelende

rijksambtenaar in gang wordt gezet, begint, in Arendts termen, een verhaal waarvan we niet weten waar het eindigt. Dat verhaal kan beginnen en eindigen in de twee uur die een ontmoeting doorgaans duurt, maar kan ook iets op gang brengen dat een veel langere doorwerking krijgt. Arendt is optimistisch over het effect dat menselijk handelen teweeg kan brengen:

'Een enkele daad, soms een enkel woord, (kan) eventueel iedere situatie veranderen.'

Een uitnodiging tot nadenken

Maar het is niet alleen het creëren van tijd of tussenruimte waarom de naam van Hannah Arendt aan het podium is verbonden. Wat binnen elke organisatie van groot belang is, is het voorkomen van handelen zonder daarover na te denken, omdat gedachteloos handelen grote en kwalijke gevolgen voor groepen mensen kan hebben. Het Eichmann-proces in 1961 deed Arendt beseffen dat groot kwaad vaak niet geschiedt door het handelen van megalomane monsters, maar eerder het gevolg is van het niet nadenken van groepen gewone mensen. Gedachteloze wezens zoals Eichmann kunnen daarmee willoos speelbal worden van anderen die wel een plan hebben.

De rest van haar leven worstelt Arendt met de vraag of het kwaad voorkomen kan worden als er geen gedachteloosheid zou zijn. Hannah Arendt noemt de mens een *'two in one'*, een wezen dat met zichzelf een tweespraak kan aangaan. De één vraagt aan de ik: 'Doe ik het wel goed?' Door over zichzelf na te denken wordt een mens steeds opnieuw geboren, creëert voortdurend een nieuw begin. Doen mensen dat niet, dan kunnen gevaarlijke, ondoordachte situaties ontstaan, doorgaande routines die slecht uitpakken maar onderbroken hadden kunnen worden door wèl na te denken. Het denken onderbreekt de normale gang van zaken, is de ontdekking die Arendt deed. Denken maakt, door wat ze is, een pas op de plaats.

De Rijksoverheid, ingebed in een levende democratie, is een levend systeem dat aan veranderingen onderhevig is. En veranderingen ontstaan en worden vormgegeven door mensen. Elke dag bepalen ambtenaren die dit systeem vormgeven en bevolken hoe hun dag eruit gaat zien, welk werk ze wel of niet oppakken, welke beslissingen ze wel of niet nemen. Het Hannah Arendt Podium wil helpen ruimte te maken in deze stroom van handelingen, wil een pas op de plaats helpen maken door het (na)denken centraal te stellen.

Een uitnodiging om kunst te gebruiken

In de filosofie van Arendt is kunst een activiteit die zich afspeelt in het overgangsgebied tussen het particuliere en het openbare bestaan. De meeste kunst wordt in het privédomein vervaardigd, waarna het wordt overgedragen en getoond aan de wereld.

Haar waarde houdt geen verband met enig nut. Als niet-nuttig voorwerp verlangt een kunstwerk daarom niet een *gebruiker* maar een *toeschouwer*. Daarnaast heeft kunst ruimte nodig om in te verschijnen. Haar bijzondere waarde ontleent de kunst aan het feit dat ze het particuliere leven weet te overstijgen. Het creëert daarmee als het ware een belangeloos gesprek tussen mensen over de wereld, uitgedrukt in verschillende (soms woordloze) talen, zoals in noten of verf. Een kunstwerk wordt in wezen voor de eeuwigheid gemaakt.

Kunstenaars zijn volgens Arendt '*authentieke voortbrengers van de objecten die elke beschaving achterlaat [...] als de blijvende getuigenis van de geest die haar bezielde.*'

Een kunstwerk is volgens Arendt het meest 'wereldlijke' onder de dingen die de '*homo faber*', de makende mens, vervaardigt. Ze heeft tot doel ons in staat te stellen de consumerende en materiële wereld te ontstijgen. Blootgesteld aan kunst kunnen mensen in feite niets anders dan de interne dialoog aangaan. Wat doet het met mij? Wat voel ik? Vind ik het mooi of lelijk? Zit er een betekenis achter? Wat wil het kunstwerk mij zeggen? Kunst brengt tot nadenken - en tot oordelen.

In Arendts filosofie is de mens in staat telkens iets nieuws te beginnen. Zeker in de kunst speelt deze 'nataliteit', zoals zij dat noemt, een grote rol. Kunst maken is boven alles ruimte maken voor iets dat nog niet bestond, voor proberen en experimenteren. Daarom kunnen ook ambtenaren iets leren van het repertoire van de kunstenaar. Om te werken aan moeilijke maatschappelijke opgaven, hebben ambtenaren scheppend vermogen nodig om het nieuwe mogelijk te maken. Op haar beurt kan kunst er ook voor zorgen dat mensen nieuwe gedachten krijgen. Zo werkte dat in ieder geval voor Hannah Arendt. Zij was een liefhebber van poëzie. De dichtkunst stimuleerde haar denken, en ze schreef zelf ook gedichten.

Net als politiek verlangt kunst erkenning en bijval, zo redeneert Arendt.
Beide handelingen - kunst maken en politiek bedrijven - behoren tot de openbare wereld. Dat zij in de wereld verschijnen maakt ze tot onderwerp van gesprek. In deze publieke sfeer vinden de bespiegelingen plaats die een maatschappij nodig heeft om zich steeds weer opnieuw uit te vinden.

Kunst spreekt een andere taal dan die we in het dagelijks leven horen of gebruiken. Het is veelal de taal van het onderbewustzijn, van het hart, van het gevoel en daarmee vaak van het onuitgesprokene. Ook in de reguliere gesprekken tussen ambtenaren blijft veel onuitgesproken. Maar deze stille gedachten en gevoelens zijn er wel, ze maken wel degelijk onderdeel uit van hoe wij in het leven staan en ons werk doen. Het Hannah Arendt Podium faciliteert daarom graag de inzet van kunst en de bijdragen van kunstenaar. Het kan ons als rijksambtenaren helpen onze (stille) vermogens aan te spreken waarmee wij iets nieuws kunnen beginnen.

Hallo Hannah!
Begin 2023 kreeg het Hannah Arendt Podium landelijke bekendheid door de aandacht die NRC en Arjen Lubach besteedden aan (de productie van) de podcast *Hallo Hannah!* De eerste aflevering verscheen op 23 maart 2023, waarin ambtenaren openhartig vertellen over de morele problemen waar zij tegenaan lopen in hun werk. De podcast is net als de andere podiumactiviteiten bedoeld om op een vernieuwende wijze ruimte te maken voor ontmoetingen, gesprekken en reflecties die in het reguliere werkproces minder makkelijk ontstaan. De podcast creëert openheid om te spreken over gevoelige onderwerpen die doorgaans verborgen blijven. Je vindt de podcast in je favoriete podcast-app.

Het podium in de praktijk

Het podium werkt zowel vraaggestuurd als aanbodgericht. De agenda wordt daarmee door rijksambtenaren zelf bepaald. Het team achter het Hannah Arendt Podium haalt verzoeken voor de programmering op en daagt daartoe uit. Daarnaast programmeert het zelf activiteiten om denken, waarnemen en ontmoeten te stimuleren. Ten slotte haakt het podium graag aan bij andere programma's en activiteiten in de rijksdienst die net als het Hannah Arendt Podium de ruimte willen vergroten voor nieuw ambtelijk denken en handelen. Een paar voorbeelden van hoe het Hannah Arendt Podium in de loop der jaren is benut:

- De verkiezingen zijn achter de rug, er is een *nieuw regeerakkoord*. Een aantal rijksambtenaren gaat onder leiding van een gespreksleider met elkaar in gesprek over wat de gevolgen van dit akkoord voor hen en de organisatie zijn.
- Een medewerker is beroepsmatig bezig met de *verduurzaming* van het departement, maar is privé op sommige vlakken helemaal niet duurzaam bezig. Hoe komt dat toch? We nodigen een schrijver uit en gaan aan de hand van zijn boek met elkaar in gesprek.
- De film *Dark Waters*, die in 2019 verschijnt, is voor twee rijksambtenaren de aanleiding om het podium te benaderen. Vervuiling van grond en water is ook in Nederland een groot probleem. De film wordt gestreamd naar de online-deelnemers en onder leiding van een gespreksleider gaan rijksambtenaren daarna in gesprek met elkaar en een filosoof.
- Een initiatief om met behulp van een creatief geleide *schrijfactiviteit* een beleidsstuk over de toekomst van het departement persoonlijk en poëtisch in eigen woorden te vatten.
- De organisatie van de *Week van de Integriteit* benut het podium om een *interactieve filmlezing* over alledaagse integriteit te organiseren.

- Filmvertoningen zoals *I, Daniel Blake (2018)* en *Alleen Tegen de Staat (2022)* om met elkaar in gesprek te gaan over de rol die de overheid speelt in levens van burgers.
- Op verschillende departementen is natuur een entiteit die zich in beleidsstukken manifesteert. Na het bekijken van de documentaire *Leaning Into The Wind* gaan rijksambtenaren met elkaar in gesprek over de betekenis van natuur en welke rol natuur in hun eigen levens speelt.
- De oprichting van een *Hannah Arendt Podium Boekenclub* in 2022, waar ruimte wordt gecreëerd om met elkaar over de inhoud van een boek na te denken, erover van gedachten te wisselen en individueel tot nieuwe inzichten te komen.
- Rond de *Week van Diversiteit en Inclusie* gaan ambtenaren met elkaar in gesprek met behulp van de serious game *Diversity Quest*, over het creëren van een inclusieve cultuur door aan elkaar te verschijnen en persoonlijke verhalen en achtergronden te delen.
- *Deep Democracy* wordt steeds populairder. Maar wat is het eigenlijk? In 2018 vertelt een expert meer over deze methode waarbij zowel de stem van de meerderheid als die van de minderheid zwaar telt bij het te nemen besluit.
- In een *workshop over werk en leven van Hannah Arendt*, onderzoeken de deelnemers vanuit eigen (werk)ervaringen of haar ideeën en gedachten nieuw licht kunnen werpen op het eigen handelen en zijn.

Hannah Arendt Podium
Het Hannah Arendt Podium maakt sinds november 2021 deel uit van het rijksbrede programma *Dialoog en Ethiek* (Ministerie van BZK). Het podium heeft een eigen pagina op LinkedIn. Kijk ook op grenzeloossamenwerken.nl in de rubriek Hannah Arendt Podium.
Voor ideeën en vragen kun je mailen naar:
hannaharendtpodium@rijksoverheid.nl

LEES EN GEBRUIK OOK

- Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad (Esther Blaauw)
- Praktijkwijzer 'Verschijnen in de publieke ruimte volgens Hannah Arendt'
- Bouwmateriaal 'Kunst in ambtelijke praktijken: werkt dat?' (Bas Volkers)

MACHT EN MOED

- pagina's 385-391 *Scholè* (vrije ruimte, toegepast in de praktijk)
- § 6.5 Willen volgens Hannah Arendt

NABESCHOUWING

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 *Dialoog & 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 Quatar 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 *Dialoog & 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 leegliepen, 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 *Dialoog & Ethiek* binnen de rijksdienst weinig arrogante allesweters 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 díe 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 aangaat, 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 *Dialoog & 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 half vier'* 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 klèin steentje aan bijdraagt, is de missie van dit boek geslaagd. En van iedereen die eraan meewerkte.

Erik Pool, 7 mei 2023

DANK

Mijn dank aan iedereen die iets deed waardoor dit boek er kon komen. Dat waren allereerst alle auteurs die via hun teksten en onze gesprekken hun ervaringen deelden: Hanne Bikker, Esther Blaauw, Anne-Marie Buis, Job Cohen, Chris van Dam, Jos Delnoij, Ingrid van Dijk, Wouter van Eendenburg, Freek de Jonge, Peter Kanne, Jos Kessels, Susanne van den Oudenburg, Nynke Laverman, Sandra Palmen, Jan Ewout Ruiter, Gijs Scholten van Aschat, Miriam van Staden, Toon Tellegen, Paul van Tongeren, Bas Volkers, Jessica Vuijk, Rogier van der Wal.

De collega's van *Dialoog & Ethiek* die me inspireerden, praktijkervaringen aanreikten en het reguliere werk moesten opvangen als ik weer eens achter de laptop verdween, hebben me laten zien wat teamwork is, hoe moeilijk tegenspraak blijkt te zijn en waarom de dialoog zo wezenlijk is voor samenwerking. Het praktijkboek is dus ook voor mijzelf bedoeld. Dank voor dat inzicht aan de teamleden die ik als auteurs al noemde en aan alle andere vaste teamleden, tijdelijke kwartiermakers en lerende stagiaires: Suzan Akop, Daniëlla Altman, Jesper Betsman, Theo van Bruggen, Topaz Chayenne da Joanna Ferreira, Victoria Dekker, Jonathan van de Geer, Winnie Hänschen, Jan Jelle van Hasselt, Saskia van Soest, Shanti Straub, Lisanne Vleugels, Caroline Wiedenhof, Christine Wijshake.

Grote waardering verdient Vincent van Stipdonk die voor het namen- en trefwoordenregister monnikenwerk verrichtte. Zonder de fotografie van Gerard Oonk en het ontwerp- en correctiewerk van Diana Vermetten had dit boek er minder fraai uitgezien. Zonder Hans Vonk hadden de verhalen van Toon Tellegen dit boek niet bereikt.

Voor mijn Ria zijn de laatste dankwoorden, omdat zij voortdurend de weg vrijmaakt voor mijn veelschrijverij en de niet-aflatende aandacht voor de publieke zaak die me aan het hart gaat. In dat hart mag zij wonen, zoals ik in het hare mag thuis zijn.

Your ancestor

Nynke Laverman

Hello there
This is your ancestor speaking
Your predecessor from the 21st century
When you emerged repressing me
Remember? That was us
The Homo Economicus

Don't walk away please stay
Please listen to what I have to say
I know I'm out of favour out of date
You hate me probably and it's too late
To change my fate but please two minutes
For your ancestor the one that went before you
I assure you that when you let me explain a little more
Of what we went through what we really meant to do
That the intention wasn't evil on our side
It might shed a different light
On how you think of us your ancestors
So you may learn from us because
To not get lost in the future
You must know your past right?

So here I am
This is your ancestor speaking
Your predecessor from the 21st century
You're blaming me for spreading myself
Endlessly around the globe exploiting nature
Leaving no hope for a future driving the Earth
To the verge of exhaustion draining her to the bone

Like a virus in fact doing what it loves the most
To multiply and multiply completely undermining its host
And you're right in a way looking back I admit that we did
But we weren't aware thought we were doing good
Economic growth for all of you
Comfort and convenience
Life is so much easier
Than it has ever been before
You have to give me that
Of course I do regret
That we've polluted ourselves
Out of existence

Created an unbridgeable distance
From all other forms of life
Until life finally left us
Exit Homo Economicus

You say growth was my Holy Grail
Yes it was and it failed
It couldn't last I do agree
But in the middle of the hustle
You cannot really see

The point I'm trying to make
We weren't fully awake
We didn't know the things you know
It seemed good to stick with growth
Climate change we heard the words
But the words just didn't hurt
And it may sound absurd to you
But we loved our children too
We were stuck in a system of business
That's how we survived it gave us our lives
To buy or not to buy was to be or not to be
Buying things determined our identity
And you can laugh about it now
But remember it was how
We managed to get out
Of poverty and wilderness
Don't call it pure silliness
So we aren't flawless
Your great-grand parents
But you shouldn't lay it all on us
The Homo Economicus

You say growth was my Holy Grail
Yes it was and it failed
It couldn't last I do agree
But in the middle of the hustle
You cannot really see

So here I am
This is your ancestor speaking
Your predecessor from the 21st century
To ask for forgiveness and for some
understanding
Please don't be too demanding

Don't be too hard on us

We did the best we could
Moving forward like we thought we should
Though we were just a phase
In the existence of the human race
We paved the road for you
In many ways
This is your ancestor speaking
The relatives you know so well
Forgive us I beg you
For sending you to hell

Live uitgevoerd tijdens het event 'Tussentijd' in Het Prinsenhof in Delft dat Dialoog & Ethiek organiseerde op 27 juni 2022 ter afronding van de kwartiermaakfase.

Bekijk de videoclip op
www.youtube.com/watch?v=TO4sZmvJljE

INDEXEN

ALFABETISCHE INDEX VAN ALLE ARTIKELEN IN HET *MACHT EN MOED PRAKTIJKBOEK*

Bouwmaterialen
347 - De klimaatcrisis van de Haagse communicatie (Wouter van Eendenburg)
173 - Dialoogregels voor onderzoeks-gesprekken
68 - Ethiek en haar valkuilen (Paul van Tongeren)
88 - Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld
317 - Europese code van goed administratief gedrag
295 - Gids Ambtelijk Vakmanschap (Susanne van den Oudenhoven, Ingrid van Dijk)
395 - Het ageren van de ambtenaar en het vertrouwen in de overheid (Peter Kanne)
432 - Kopje onder in een socratisch onderzoek
302 - Kunst in ambtelijke praktijken: werkt dat? (Bas Volkers)
75 - Morele zelfzorg en 'iemand zijn' volgens Joep Dohmen
284 - Scholingsmodule: ethische reflectie, kerntaak van alle ambtenaren (Anne-Marie Buis)
180 - Socratisch vergaderen (Jos Delnoij)
252 - Tegenspraak structureren, ervaringen uit het rechtsbedrijf (Chris van Dam)
312 - Tien gouden kenmerken van ambtelijke organisaties, aldus 't Hart
459 - Verschijnen in de publieke ruimte volgens Hannah Arendt
115 - Wilsvorming volgens Peter Bieri: van vrijheid naar verantwoordelijkheid
208 - Zeven grondtonen van (collectieve) tegenspraak
260 - Zonder bescherming van rechten zijn burgers kansloos (Sandra Palmen)

Denkstoffen
361 - Communicatie in een nieuwe bestuurscultuur (Miriam van Staden, Hanne Bikker)
411 - Debat, dialoog en een lastige vraag (Job Cohen) 411
237 - Democratische rechtsstaat: een grondrecht (Sandra Palmen)
341 - Een vorm herkennen (Jos Kessels)
232 - Habermas over democratie
120 - Hamlet: kloof tussen denken en doen (Gijs Scholten van Aschat)
345 - Het maatschappelijk debat (Paul van Tongeren)
146 - Korte geschiedenis van het socratisch gesprek (Jos Delnoij)
127 - Mensen zijn ethische wezens, stelt Simon Blackburn

184 - Morele oordeelsvorming: Doen of niet doen? (Jos Delnoij)
132 - Morele vooruitgang is feitelijk noodzakelijk, zegt Markus Gabriel
384 - Shakespeare: macht en moed (Gijs Scholten van Aschat)
427 - Transformatie: dialoog en een vitale organisatiecultuur (Jos Kessels)
247 - Vertrouwen, burgerschap en 'de mensen in het land' (Paul van Tongeren)
372 - Vriendschapslessen van Cicero (Rogier van der Wal)
83 - Wat is een integere overheid?

Praktijkwijzers

331 - Begrippen begrijpen, een symposium over 'meesterschap'
212 - Collectieve tegenspraak als de zaak uit de rails loopt
416 - Dialoog als verandermethode
98 - Dialoog (en tien tips) over grensoverschrijdend gedrag in de mediasector (Jessica Vuijk)
423 - Eidoskoop: kijken naar ideeën (Jos Kessels)
166 - Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek (Jos Delnoij)
171 - Gesprekshouding: het allerbelangrijkste (Jos Delnoij)
327 - Goed gesprek over ambtelijk vakmanschap (Ingrid van Dijk, Susanne van den Oudenhoven)
321 - Klein socratisch onderhoud
199 - Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen
104 - Onderzoeksgesprek over de ethiek van een besluit
177 - Reflectie en teamgesprek na presentatie of lezing
162 - Ruit: socratisch alternatief bij weinig tijd (Jan Ewout Ruiter)
157 - Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm (Jos Kessels)
191 - Stappenplan bij een moreel dilemma (Jos Delnoij)
111 - Verzaakoefening met gespreksronde
151 - Vijf aanwijzingen voor een volledig socratisch gesprek (Jos Delnoij
379 - Waarheidsspel: Spelen met de waarheid
108 - Werken aan je reflectiespier (Jessica Vuijk)

Ander materiaal

10 - Als het toeval met de deuren slaat (Freek de Jonge)
462 - *Hannah Arendt Podium* en de praktijk (Esther Blaauw)
450 - Hannah Arendt: politiek denker die de wereld liefhad (Esther Blaauw)
64 - 142 - 228 - 280 - 368 Hannah Arendt spreekt - diverse citaten
57 - *Macht en moed* in tien adviezen
24 - Managementsamenvatting van *Macht en moed*
469 - Nabeschouwing
54 - Reis langs de hoogtepunten van *Macht en moed*
66 - 144 - 230 - 282 - 370 Toon Tellegen verhaalt - vijf dierenverhalen
11 - Voorbeschouwing
478 - Your ancestor (Nynke Laverman)

NAMEN- EN TREFWOORDENREGISTER BIJ *MACHT EN MOED. AMBTELIJK VAKMANSCHAP EN DE KUNST VAN HET TEGENSPREKEN*

A.

ABD (zie: Algemene Bestuursdienst)
actorschap 336, 342
Adviescommissie Burgerbetrokkenheid (Commissie Brenninkmeijer) 110, 195-196
agapè 351
Alcibiades 356, 391
Algemene Bestuursdienst (ABD) 55, 57, 60, 66, 72, 84, 88, 91, 200, 210,265-266
Algemene Rekenkamer 208
Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) 219
algoritmes 98-99
Alkemade, Floris 103
ambachtsman (Sennet) 232-234, 490
ambtelijk(e)
autonomie (zie: autonomie)
gedragscode (zie: code)
loyaliteit 19, 91, **114-115**, 127, 165, 205, 216, 283, 331
vakmanschap 87-119
vakmanschap 3.0 92-95
ambtseed 213-214, 248
aporie 395
Arendt, Hannah 26, **141-145**, 155, 284, **289-293, 299-300, 311-327**, 331-336, 357, 365, 382, 384-385, 393, 404, 414, 417, 419, 444, 489-492
aretê (zie ook: deugden) 318, 350
Aristoteles 25-26, 34, 82-83, 110, 123, **130-136**, 141, 242, 276, 301, 317-320, 346, 350, 353, 395-397, 403-404, 416, 430-431, 445, 488-489
ars moriendi 357
ars vitae (zie ook: levenskunst) 129, 299-302
Asscher, Lodewijk 29, 77, 145, 164
Athene 109, 130, 355, 394, 489
Augustinus, Aurelius 317, 321-325, 357
Aurelius, Marcus 321, 357, 362, 418
authenticiteit 277, 364, 373
autonomie 207-217, 243-248, 294-297, 304-311

B.

Balkenende, eerste kabinet 98
Barak, Aharon 190
Baudet, Thierry 103
Bekker, Roel 75, 81, 488
Belastingdienst/Toeslagen 21, 54, 57, 73, 75-80, 123-124, 144, 163, 181, 192, 205, 214-215, 223, 228, 247, 264, 440
Belhaj, Salima 80
Benali, Abdelkader 103
Berding, Joop 492
Bergson, Henri 316-317
Berlin, Isaiah 294, 303, 378-379, 384-387, 414, 492
Bermudadriehoek (van politiek, media en bedrijfsleven) 50, 65, 71, 359
beroeps
-code 224-225, 238, 243
-eer 128, 209, 211, 220, 271
-ethiek 202, 254, **273-276**, 429
-procedures 75, 170, 192
-trots 89, 180, 184, 236, 490

bestaansethiek 344-362, 492
bestaanskunst (zie: levenskunst)
Bieri, Peter 281, 293, **327-343**, 365, 368, 384-385, 410, 414, 417, 420, 423, 491-492
Biesta, Gert 400
Bijleveld-Schouten, Ank 218
Binnema, Harmen 54
blame game 75, 383
Blok, Josine 489
Boers, Erik 386, 493
Bohlmeijer, Lex 103
Borsato, Marco 349
Bos, Ad 246
Bos, René ten 218
Bransen, Bart 106
Bregman, Rutger 124-125
Brenninkmeijer, Alex (zie ook: Adviescommissie Burger-betrokkenheid) 60, 77, 124, 153-156, 171-174, 195-196, 368, 371, 490
Brink, Gabriël van den 54, 89, 101, 217, 266, 490
Brunt, Dorien 493
Buiting, Marius 79
Buonarroti, Michelangelo 358
bureaucratie 73, 153-154, 218-219, 357
burger
-participatie **96-102**, 104, 110-111, 191
-initiatieven 99
-schap 39, 97, 361, 391
-betrokkenheid 104, 109, 170-171, 490
-forum **109-112**, 172, 192, **195-196**, 255, 448
-forum kiesstelsel 110, 196
Bussemaker, Jet 176, 218-219, 222, 252
Buuren, Maarten van 491-492
BZ (zie: ministerie van Buitenlandse Zaken)
BZK (zie: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

C.

Calvijn, Johannes 321
Camps, Maarten 87
Catshuisoverleg 49-51, 54
CBR (Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen) 159, 239
censuurverbod 245
checks and balances 70, 72, 80
Chopin, Frédéric 338, 340
christendom 321, 345
chronos(-tijd) (zie ook: *kairos*-tijd) 219, **422**, 427
Civil Service Code (zie: code)
Cloo, Pieter 54
coalitieafspraken/-beraad/-overleg/-politiek 50-51, 127, 172-174, 248
code
ambtelijke 238, 247-249, 266
beroeps- 224-225, 238, 243
Civil Service Code 200
gedrags- 247, 252
Minsterial Code 200
organisatie- 255-258
voor verantwoord bestuur 238-239, 247, 252-254, 266
Cohen, Job 19, 109
collectief (ambtelijk) geheugen 19-20, 89, 129, 268, 369, 487
Commissie
Behoorlijk Bestuur 252-257, 272-273, 491
Bosman (zie: Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties)
Brenninkmeijer (zie: Adviescommissie Burgerbetrokkenheid)
Halsema (zie: Commissie Behoorlijk Bestuur)

Joustra (ook: Commissie onderzoek Belastingdienst) 80
Remkes (zie: Staatscommissie Parlementair Stelsel)
van Dam (zie: Parlementaire ondervragingscommissie Kinder-opvangtoeslag)
constructivisme 363-366
corona
-crisis 62, 106, 172, 207, 247, 321, 349
-pandemie 49, 125-126, 208
-regels 227
-virus 63, 102
covid (zie: corona)
crisisrespons 435
Crince Le Roy, René 72
Csikszentmihalyi, Milhaly 220

D.

Dalen, Wieger van 494
Dam, Chris van (zie ook: Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag) 75, 214
Dam, Marcel van 397
Damon, William 220
Dekker, Victoria 165-166
Dekker, Sander 181
Delnoij, Jos 494
democratie
consensus- 91
deliberatieve 192, 195, 197
Democratie in Actie 101, 107
directe 172, 197
doe- 99-100, 111-112, 159
inquisitie- 208
liberale 118, 383
lokale 101
maatschappelijke 101, 443
parlementaire 68, 111, 138, 178, 263
participatieve 192, 396
sorry- 91
democratisch(e)
legitimatie 23, 174{?}, 192, 389
rechtsorde 5, 97, 136, 138, 182, 190, 198, 213, 216, 221
rechtsstaat 175-182, 489-490
-tekort 96
Denker des Vaderlands 110, 218
denkspier 12, 23, **60**
Descartes, René 351
deugdethiek 242, 276, 384, 404
deugden (zie ook: *aretê*) 205, 242, 276-277, 389-391, 448, 491
kardinale 83
weberiaanse 90
dialectica 397, 412-413, 419-420
dialectiek 250, **397**, 403, 416
Dichter des Vaderlands 102
dialoogcultuur 388, 403, 419
Dijkhoff, Klaas 124
dilemma 115, 488, 492
dilemma-gesprekken 408
discriminatie 24, 82, 256-257, 348, 436
Dissel, Jaap van 49, 54
diversiteit 23, 25, 72, 84, **134**, 157, 437
Dohmen, Joep 38, **297-301**, 373-374, 384-385, 414, 417, 491-493
draagvlak 174, **191-193**, 197, 206, 260, 262
Dronkers, Jan Hendrik 185-186, 199
dualisme 50-51
duas politica 174
dubbeldenken 64
Dungen, Bas van den 228

E.

education permanente 359-360, 385, 430
Eichmann, Adolf 299, 492
eidoskoop 408
Einstein, Albert 429
electorale turbulentie 93

eleutheria 314
Engelshoven, Ingrid van 102
Epictetus 211, 214, 320-321
Epicurus 26, 346, 351
epimeleistai 356
Erasmus, Desiderius 321
ethiek (zie ook: bestaansethiek) 34-36, 117, 131, 259, **269-288**, 317-318, 370, 397, 399, **404-407**
ethische legitimatie 249
ethos 90, 152, 276, 298, 346, 354, 394, 405
eudaimonia 130, 134, 136, 318-319, 350, 431
Europees Verdrag voor de Rechten van Mens (EVRM) 193
Evers, Sjaak 493
EZ (zie: ministerie van Economische Zaken)

F.

Fagan, Michael 17
Februari, Maxim 252
filosofische onderzoeken 281, **287, 408-411**
FNV 228
fortituda 411
Fortuyn, Pim 98
Foucault, Michel **26-45**, 216, 282-284, 293-294, 299, **344-347**, **351-359**, 361, 365, 369, 376, 382, 384, 391, 414, 417, 420, 449, 487, 491-492
Founding Fathers 324-325
fractiediscipline 172-173
fraudeobsessie 77, 99, 124
Frederik, Jesse 54, 59, 76-78
Frequin, Mark **55**, 57, 66, 85, **114-118**, 160, 210-211, 226, 228, 239-240, 266, 488
Fromm, Erich 299-300, 318
front(lijn)werkers (zie ook: grenswerkers) 165-166, 170-171
'functie-elders'-rel 19, 51, 69, 189, 207

G.

Gardner, Howard 220
gecompromitteerd werk (zie ook: goed werk) 126, 199, 222, 225, 228, 230, 257, 271
gedragscode (zie: code)
geheimhouding 29, 49, 73
gelijkheidsbeginsel 137, 177
Genootschap van Oud-Senatoren 178
goed werk (zie ook: *GoodWork Project* en gecompromitteerd werk) 84, 126, 199, 205, 210, 217, **220-232**, **237-243**, 257, 271-272, 283-284, 361, 380-382, 414, 436-440, 490
goede gesprek 12, 23, 157, 186-187, **240-243**, 287, 387, 393, 413, 419-420, **435**, 438, 446, 448, 488
gewetensonderzoek 216, 357-358, 361, 382
God (bijbelse) 277, 316, 321, 368
god, goden 133, 296, 318, 346, 394, 415, 422
goede leven, het (zie: *eudaimonia*)
Goethe, Johann Wolfgang van 364
Gommers, Diederik 54
goods (*hyper good*, Taylor)
GoodWork Project (zie ook: goed werk) 217-224, 227, 230, 236-237, 257, 259, 266, 490
gouden tien kenmerken ('t Hart) 94
Grapperhaus, Ferdinand 181
grenswerk(er) (zie ook: frontlijnwerkers) **163-171**, 180, 190-191, 201, 255, 261, 267, 430, 490
grenzeloos samenwerken 116, 156
groepsvorming 82

grondwaarden van de rechtsstaat 82, 215, 221, 443
grondwet 156, 173, 182, 188, 193, 195, 208, 214, 244-245, 305
grotmythe (Plato) 391-392
Gruyter, Caroline de 180

H.

Habermas, Jürgen 369
Hadot, Pierre 344-351, 492
Hall, Edith 132-135, 489
Halsema, Femke (zie ook: commissie Behoorlijk Bestuur) 252,491
Hamer, Mariëtte 151
hardheidsclausule 124, 163, 192
Hart, Paul 't 55, 88-99, 112-113, 116, 205, 208, 262, 488
Hart, Wouter 79
Heckmann, Gustav 398
Hegel, Georg 368
hermeneutiek 363, 365-366
Hertzberger, Rosanne 175, 180
heteronomie 296
hexis 350
Hippocrates van Kos, eed van 224
hindermacht 90
Hoekstra, Wobke 79-80, 112, 123-124, 173
Homerus 26
Horst, Guusje ter 246
Houben, Francien 103
Huis van Thorbecke 169
Huis voor de Klokkenluiders 246
humanisme 298
Humanistisch Verbond 298
humor 250
hybris 410

I.

ideeënstrijd 25, 64, 179
identiteit 143, 291, 340, **370-373**, 417, 491
IenW (zie: ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)
Illich, Ivan 399
Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) 181
incidentalisme **50**, 61, 71, **93**, 199, 201, 389
inclusie, inclusiviteit **23-25**, 42, 72, 82, **137**, 138, 140, 150, 157, **177**, 178-179, 193, 221, 299, 348, 381, 385, 437
inspraak 96-97, 110, 169, 179, 191-194, 260
Instituut voor Publieke Waarden 96
integriteit (en beleid)40, 100, 200, 221, 238, 247, **256-257**, 272-274, 292, **310**, 331, 387
interactieve beleidsvorming 91, **97-98**, 108
Interdepartementale Beleids Onderzoeken (IBO) 210
interface (Brenninkmeijer) 154, 156, 171, 371
intervisie 89, 430, 493

J.

Jansen, Thijs 54, 89, 217, 490
Jensma, Folkert 180-181
Jezus 313, 323
Jinek, Eva 103
Jonge, Hugo de 218
Jorritsma, Annemarie 207
Joustra, Tjibbe (zie ook: Commissie onderzoek Belastingdienst) 57, 80

K.

Kaag, Sigrid 51, 197, 223
kairos(-tijd) (zie ook: *chronos*-tijd) 219, 422, 427
Kalshoven, Frank 173-174, 178
Kamerdebat 68, 139, 148, 173, 189, 208, 223
kansongelijkheid 24, **175**, 197, 267, 389

kardinale deugd 83
Katinka Simonse (Tinkebell) 103
Kennisplatform Integratie Samenleving (KIS) 106
Kessels, Jos 146-147, 154-155, 386-391, 393, **397-399**, 403, **408-411**, 412-417, 489, 493-494
Kessels, Ton 489
kiezer 90, 96, 105, 149, 173, 207-208, 212, 310
kiezersmandaat 149, 172
kinderopvangtoeslagaffaire (zie ook: Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag) 68, 79, 123, 126, 139-140, 205, 488
kinderopvangtoeslagwet 77
klassieke filosofie 298, 348, 354, 492
klassieke tijd/oudheid 141, 344-345, 368
Klein, Pieter 123
klokkenluider 245-248, 264
kloof
tussen arm en rijk / welvaartskloof 106, 174-175, 208, 224, 377, 389, 489
tussen systeem- en leefwereld 90, 153, 165, 169-171, 375, 389, 443
Kole, Jos 89, 217, 490
Koning, Martijn 103
Koole, Ruud 50, 172, 174, 489
Koolschijn, Gerard 493-494
kralenspel (zie: *eidoskoop*)
Kruiter, Albert Jan 96-99
Kuik, Anne 208
Kuipers, Ernst 54

L.

lastig gesprek 252, 254, 491
liberum arbitrium 324
leefwereld (zie ook: kloof tussen systeemwereld en leefwereld) 151, 156, 167, 169, 436
leer
-cultuur (zie ook: leervragen) 152, 403
-proces 141, 359, 391, **399-400**
-programma 418
-vragen van eerste, tweede en derde-orde 140, 142, **144-153**, 153-156, 307
legaliteitsbeginsel 137
lerende organisatie 118, 413, 423, 430
levenskunst (zie ook: *ars vitae*) 28, 129, 282, 292-293, **298-302**, 351, 413-414, 491-493
liefde 321, 346, 351, 356, 395, 488, 494
LNV (zie: ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij
Loos, Adolf 234-235
loting 109, 195
loyaliteit, ambtelijke (zie: ambtelijke loyaliteit)
Lubbers, Ruud 97
Lucilius 361
Luther, Maarten 321

M.

maatschappelijk(e)
controle 224-225
middenveld 290
ongelijkheid (zie ook: kloof tussen arm en rijk) 208, 498
Machiavelli, Niccolò 489
macht(s)
informele 82
-ongelijkheid 57, 83, 439
-misbruik 264, 352-353
MacIntyre, Alasdair 205
Macron, Emmanuel 109
maieutische methodiek 399
managerial uitdagingen (Noordegraaf) 262

Manschot, Henk 298, 305
marxisme 365
meesterschap
(Sennet) 233, 340
(Kessels) 391, 413
menselijke maat 77, 127, 165, 181, 185
Mercier, Pascal 328, 342-343, 492
Merkel, Angela 197
Merril, James 231
ministerie van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 218, 246-247
Buitenlandse Zaken 92
Economische Zaken 92
Financiën 21, 54, 77, 79, 111, 123, 228
Infrastructuur en Milieu / Waterstaat 12, 19, 53, 170, 185, 195, 295, 302, 429, 488
Landbouw, Natuur en Visserij / Voedselkwaliteit 92
Sociale Zaken en Werkgelegenheid 29, 77, 116,
Verkeer en Waterstaat 170
Volksgezondheid, Welzijn en Sport 218
ministeriële verantwoordelijkheid 19, 66-69, 108, 193, 200, **243-244**, 266, 488
ministerraadnotulen 22, 29, 71
moderne individualisme (Taylor) 373-374
monarchie 82, 133
Mondriaan, Piet 234
moraliteit 45, 123, **127-130**, **237**, 248, 266, **375-376**, 420, 429
moreel/morele
beraad 199, 287, 302, **408**, 412, 416
educatie 300-301, 385, 414, 428
kompas 28, **83-84**, 123
leiderschap 123, 140, **153-157**, 199, 248, 279, 301, 370, 449, 490
legitimatie 95, 248
Mostert, Pieter 386, 493
motivatie, drie centra van (Kessels) 409-410

N.

narratieve methode 88, 366
Nasr, Ramsey 102, 420
nataliteit 142, 291, 323-236
Nationale Ombudsman 60, 77, 99, 124, 139-140, 153, 173, 211
Nelson, Leonard 398
new public management 91, 95, 97, 138, 223, 260, 374
Nietzsche, Friedrich 326
Nijpels, Ed 172
Noordegraaf, Mirko 259-265, 491
Noordervliet, Nelleke 102
normatieve universum van een democratie 190, 192, 197, 260

O.

oligarchie 82, 131
Ollongren, Kajsa 68, 189, 207, 223
Omgevingswet 101, 107
OMT (Outbreak Managementteam) 49-50, 54
Omtzigt, Pieter (zie ook: 'functie-elders'-rel) 139, 173, 207-208, 247, 263-264, 489
ongelijkheid, kans-/maatschappelijke (zie ook: kloof tussen arm en rijk) 24, 106, **175-180**, 267, 377, 389, 489
ontaardingen van moderne individualiteit (Taylor) 373-377
opgaven gestuurd werken 155-156, 434
Opstelten, Ivo 54
organisatiecode (zie: code)
overheidsparticipatie 99, 102

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) 429, 490

P.

Palmen, Connie 32, 35, 37, 444, 487, 493
Palmen-Schlangen, Sandra (memo Palmen) 73-76, 80-83, 274, 440
Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK / Commissie van Dam) 21, 68-69, 75, 78, 80, 138, 159, 163, 214-215, 488
parlementaire zelfreflectie 50, 61, 71
parrhêsia **41-45**, 81, 188, 191, 292, 353, 417, 419, 427, 487
parrhêsiast, *parrhêsiastês* 40-44, 353, 444
participatie **96-99, 111**
  wetten van 189
  werk/participatief beleid 108, 396
  -professional 19, 169
participatieve waardenevaluatie 255
pathos 319
Paulus(apostel) 317, 320, 321
Pechtold, Alexander 196, 397-399
Peeters, Remi 489, 492
Pérez, Gonzàlez 247
persoonlijke maatstaven **227-220**, **240**, 244, 271, 284
philia 351
phronèsis 242, 294, 301, **318-319**, 348, 350, 397, 405, 415, **430-434**
Planbureau voor de Leefomgeving 88
Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI) 65
Plato 43, 312-313, 355-356, 391-392, 396, 408, 420, 493-494
pluraliteit (zie ook: uniciteit) 143-144
pluriformiteit 137, 177
poiêsis 141
polarisatie 21, 92-93, **104-108**
polis 39, 44, **131-133**, 141, 289-290, 346, 355
politeia 131, 493
politiek(e)
benoemingen 54
  -bestuurlijke sensitiviteit 41, 114, **206**
  -bestuurlijke verantwoordelijkheid 196-202
  partij 109, 111, 125, 181
  partij- 51, 54
politikos 431
praxis 141
praktische wijsheid (zie: *prhonêsis*)
prhonêsis 317
proairêsis 319-320
procedurele rechtvaardigheid 192-193, 241
programmatisch voorstel/suggestie 301-304, 418-424
Prometheus 400
Protagoras 400
prudentia 237, 410
psyche 186, 199, 284, 396
publiek leiderschap 60, 84, 88, 112-119, 210-211, 228, 239, 266
publiek management 261, 265
Putters, Kim 105, 139, 178-180, 187, 195, 489

Q.

Queen Elizabeth 17

R.

Raad
  van State 19-20, 66-69, 72, 77, 108, 178, 192-193, 200, 238, 243-247, 268, 488
  voor Maatschappelijke Ontwikkeling 100

voor het Openbaar Bestuur 100
voor Volksgezondheid en Samenleving 176
rationaliteit (substantiële en instrumentele) 390
Reagan, Ronald 97
rechtsstatelijk/rechtsstatelijkheid 55, 125-130, 167, 181-182, 191, 216, 443
rechtvaardigheid 123, **134-136**, 150, 205, 214, **258**, 272, **276**, 322, 395, 401
regeerakkoord 50, 112, 171, **173**, 185
Regionale Energie Strategie 107, 109
Remkes, Johan (zie: Staatscommissie Parlementair Stelsel (Commissie Remkes))
representatie 90
representativiteit 169, 193
retorica 357, 397, 412-413, 420, 488
Reybrouck, David van 109-112, 193
Rijn, Martin van 57
RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) 49
Romantiek 357, **364**, 368, 375
Roovers, Daan 110
Rössler, Beate **304-310**, 331, 383, 385, 417, 492
Rotmans, Jan 95
rugdekking(sketen) 170-171, 201
Rutte, Mark 51, 73-74, 139, 145, 148-150, 183, 207, 223
kabinet Rutte II 99
kabinet Rutte III 50, 57, 72, 88, 112, 164, 172, 181, 210, 226, 374
Rutte-doctrine 66, 73-74

S.

Samim, Parviz 490
Sandel, Michael 398
Sartre, Jean-Paul 326
Schmid, Wilhelm 493
scholè (zie ook: vrije ruimte) 385-386, 493
Schoof, Dick 228-230
Schutter, Dirk De 489, 492
Segers, Gert-Jan 50-51, 112
Segers, Mathieu 175
seksualiteit 28-30, 33-34, 487
Seneca 216, **357-361**, 382, 422-423, 492
Senge, Peter 412
Sennet, Richard 163, 222, **230-237**, 242, 257, 340, 490-491
SEO Economisch Onderzoek 176
Simons, Marike 54
Simonse, Katinka (Tinkebell) 103
slow politics 360, 379
sluiswachter 50-53
Sluiter, Ineke 494
sociaal contract 172
(Kuik) 208
(Omtzigt) 139-140, 489
(Putters) 179-180, 188, 489
Sociaal Creatieve Raad 103
Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) 105-106, 111, 139, 178, 490
sociale wet 54, 58
Socrates 301, **308**, 348-349, 354-356, **391-400**, 411, 414-416, **420-421**, 444, 487, 493-494
Socratisch(e) gesprek/café/methode/dialoog **241**, **393-404**, **407-411**, 415, 445-448, 493-494
sophrosuné 237
split-level self-theorie 334
spreekrecht 381
staatsbestel 110, 118, 195, **243**, 489
Staatscommissie Parlementair Stelsel (Commissie Remkes) 110-111, 136-138, 152, 174, 177-179, 489
Stichting Beroepseer 490

Sticks 450
Stikker, Marleen 103
stoicisme, stoïcijnen 211, 216, 321, 334, 348-349, 357, 492
Swaab, Dick 313-314
Swieringa, Joop 399
systeemfalen 429
systeemwereld (zie ook: kloof tussen systeem- en leefwereld) 154, 156, 267

T.

taal **29-30**, **36-37**, 135, 149, **333-336**, 343, 386, **419-421**
Taylor, Charles 277-280, 367-379, 384, 414-415, 491, 493
techné 395
Teisman, Geert 98
Tellegen, Toon 48, 122, 204
temperantia (zie: *prudentia*)
Thatcher, Margaret 17, 97
tegenmacht **5**, 19, 24, 29, 33, 35, 50-51, 64, 71, **81-82,** 102, 155-156, 173, **179**, 183, 89, **198**, 208, 212, 259, 262, **263-264**, 283, 300, 434, **443**
tegenspraak (zie ook: *parrhêsia*, waarheidsspreken) 42-45, 73, 435-444
boeken over 488
definitie van (effectieve) 439
moeilijkheden van 55, 58-59
nobele motieven van 188, 248-251, 440
-spraakkwaliteiten 58
verschijningsvormen van 128-129, 441-444
temporele turbulentie 93
theonomie 296
Thiel, Sandra van 99
tijd 59-62, 69, 94, 118, 219, 359, 418, **421-423**, **427-429**, 491
Tijdelijke commissie Uitvoerings-organisaties (TcU, Commissie Bosman)
Tinkebell (Katinka Simonse) 103
tirannie 82, 133-134, 173
Tjeenk Willink, Herman **5**, **19-20**, 51, 55, **81-84**, 89, 97-98, 136, 138, 148-151, 154, 177-180, 186, 190, 197-198, 208-216, 226, 255, 259, 263, 268, 369, 489
toeslagen(affaire) (zie: kinderopvangtoeslag(affaire))
toeslagenbrief 65-69, 152
Tomesen, Wilbert 246-247
transparantie 66-68, 90-93, 138, 151
trias politica 174
Twaalfhoven, Merlijn 103
twijfel 13, 254, 381, 394
Typhoon 450

U.

Uijlenbroek, Jaap 79-80
uitvoerings
-toets 65-68, 196
-praktijk 12, 70, 77, 123-124, 156, 184, 186, 212, 265-266, 373-374, 442
-organisatie 64, 87, 159, 165, 181, 185, 197, 219, 239
utilitarisme 278
UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) 87, 160, 239, 251, 373-374

V.

vakmanschap (Richard Sennet) 231-236, 490-491
ambtelijk 12, 20, 55, 116, 217-230, 285, 440, 491-492
politiek-bestuurlijk 196-202
Verbrugge, Ad 275-279, 491
vergaderen 118, 360, 372
Verhoeven, Cornelis 269, 281-283

Verlichting 33, 275, 277, 286, 324, 364, 368, 375
verzorgingsstaat 97, 220
verzuiling 96-97
vierde macht 72, 243, 259-265
Villa Moller 234
Visser, Arno 208
Voermans, Wim 263, 489
voortreffelijkheid (zie: deugden)
vragen (leidende en praktische (Kessels)) 146-148
vriendschap 45, **131-134**, 155
vrijheid (negatieve en positieve (Berlin)) 303-304, 378-379, 384-385, 414, 492
vrije wil (zie ook: willen/wilsvorming) 313-323, 342
vrije ruimte (zie ook: *scholè*) 385-393, 405-408, 493-494

W.

waarde(n)
-debat 197
-gedreven **94**, 95, 262, 276
-oordeel 349-350
participatieve waardenevaluatie 255
waarheid
-act 41-42
-spreken (zie: *parrhêsia*, tegenspraak)
wet van de **189**, 191, 199
Walraven, Martin 165-166
weberiaanse deugden (zie: deugden)
Weel, Bas ter 176
Werf, Saskia van der 492
wet van de waarheid (zie: waarheid)
wetten van participatie (zie: participatie)
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 29, 97, 100, 124, 165-171, 190, 201, 490
Wiebes, Eric 78, 145, 164
Wiegel, Hans 174
Wiel, Maud van de 54
Wierdsma, André 256, 399
Wijffels, Herman 223
willen/wilsvorming/wilskracht/wilszwakte (zie ook: vrije wil) 311-315, 327-328, **331-332**, 336-344
wilsbekwaam(heid) 296, 306, 321
Win, Xaveer de 494
windvaan 332-334, 347
Wittgenstein, Ludwig 233-235, 340
WRR (zie: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid)
writers block 328-329, 343

X.

Xenophon 353-354

Z.

zandlopermodel 400
zelfbedrog 306, 309-311
zelfbeeld 89, 242, 295, 297, 300, **308-311**, 317, 335, 354, **362-369**, 376-380, 433
zelfbeschikking 179, 297-300, 306, 331, 335-336, 342
zelfkritiek 152, 234
zelfkritisch vermogen 436
zelfredzaam(heid) 28, 96, 98, 125, 129, 331, 447
zelfzorg 27, 39, 299, 302, 282, 284, 293, 299, **345-347**, **351-357**, 360-361, 379, 384, 391, **414**, 449
-cultuur 344-345, 359, 414
klassieke 302, 344, 352, 413, 440, 492
sociale 129, 354
zoön politikon 133
Zutphen, Reinier van 99, 124, 128, 139, 211

LIJST CO-AUTEURS

Hanne Bikker (1964) werkt, na bijna dertig jaar (rijks)ambtenaarschap, als zelfstandig beleidsontwerper - onder meer als kwartiermaker *Dialoog & Ethiek* (2022). Daarnaast was en is hij bestuurlijk actief in politiek, onderwijs en levensbeschouwing. Dicht, zingt, schrijft, vertaalt, speelt zacht, loopt hard en volgt momenteel een cursus authenticiteit.

Esther Blaauw (1966), studeerde kunstgeschiedenis en is programmeur van het Hannah Arendt Podium (Rijksoverheid), een tijdelijke, autonome zone voor rijksambtenaren, dat ruimte biedt aan bezinning en ethische reflectie. Ze is lid van het kernteam *Dialoog & Ethiek*.

Anne-Marie Buis (1966) heeft als Rijksconsultant veel opdrachten gedaan als adviseur, onderzoeker en programmamanager voor diverse ministeries, uitvoeringsorganisaties en inspecties. Altijd met een brede blik op bedrijfsvoering en een realistische maar ook ideële -sterk door waarden gedreven- kijk op organisatie-ontwikkeling en cultuurverandering. Na haar studie filosofie past de rol als programmamanager bij het rijksbrede programma *Dialoog & Ethiek* haar dan ook goed.

Job Cohen (1947) was ondermeer staatssecretaris van onderwijs en van justitie, burgemeester van Amsterdam, en, eventjes, partijleider van de PvdA. Cohen bekleedde van 2014 tot en met 2018 aan de Universiteit Leiden de Thorbecke-leerstoel. Drinkt graag thee - maar ook koffie.

Chris van Dam (1963) is voorzitter van de Onderzoeksraad voor veiligheid en ook rechter-plaatsvervanger. Hij begon zijn loopbaan bij de Haagse politie, was jarenlang (plaatsvervangend hoofd) officier van justitie en was vier jaar lid van de Tweede Kamer voor het CDA. In die tijd was Van Dam voorzitter van de parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag.

Jos Delnoij (1959) is filosoof; ze is werkzaam geweest als integriteitadviseur en -trainer onder andere bij Defensie en gemeenten, en momenteel werkzaam bij de Douane. Eerder was zij voorzitter van de Vereniging Filosofische Praktijk. Sinds de jaren negentig begeleidt Jos socratische gesprekken. Ze voerde, onder andere publicaties, redactie over verschillende bundels op het gebied van filosofie in de praktijk: *Filosofisch consulentschap* (1998), *Het socratisch gesprek* (Damon, 2003) en *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie* (Damon 2006).

Ingrid van Dijk werkt voor het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken (www.grenzeloossamenwerken.nl). In die hoedanigheid heeft zij haar bijdrage aan dit praktijkboek geleverd.

Wouter van Eendenburg (1981) is afdelingshoofd bij de directie Communicatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Daarvoor was hij ruim tien jaar werkzaam bij de Rijksvoorlichtingsdienst. Van Eendenburg heeft zich onder meer verdiept in de morele grenzen van overheidscommunicatie w.o. de Uitgangspunten overheidscommunicatie.

Freek de Jonge (1944), domineeszoon, autodidact, vormt in 1968 met Bram Vermeulen de cabaretgroep '*Neerlands Hoop in Bange Dagen*', trouwt in 1969 met Hella Asser met wie hij vanaf 1979 samenwerkt. Gaat in 1980 solo, maakt in 1983 met Jos Stelling de film *De Illusionist* en speelt in 2020 de hoofdrol in *De Vogelwachter* van Threes Anne. De Jonge maakt romans, liedjes, boeken, platen, CD's en in 2023 de documentaire *Het Atelier, portret van Hella*.

Peter Kanne (1964) is onderzoeker bij I&O Research. Hij doet kiezersonderzoek en onderzoek naar overheidsdienstverlening, voor zowel media, ngo's, politieke partijen als de overheid. Soms publiceert hij over maatschappelijke en politieke kwesties. Zijn boek *Gedoogdemocratie. Heeft stemmen eigenlijk wel zin?* verscheen in 2011 bij uitgeverij Meulenhoff.

Jos Kessels (1948) is filosoof en schrijver (www.eidoskoop.nl). Hij leidde 25 jaar gesprekken en trainingen met managers en bestuurders in verschillende sectoren van de samenleving: gezondheidszorg, overheid, politie, onderwijs, banken. Kessels schreef verschillende boeken over de socratische methode en platoonse ideeënleer.

Nynke Laverman (1980) is zangeres/podiumkunstenaar met inmiddels zes albums en gelijknamige theaterproducties op haar naam. Ze ontving verschillende prijzen en kreeg internationale erkenning met het album *Alter* in 2013. In 2021 lanceerde ze *Plant*, een filmische, muzikale trip, waarin ze onze ontspoorde relatie met de aarde onderzoekt.

Susanne van den Oudenhoven werkt voor het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken (www.grenzeloossamenwerken.nl). In die hoedanigheid heeft zij haar bijdrage aan dit praktijkboek geleverd.

Sandra Palmen (1972) is jurist, strategisch adviseur bij de Rijksoverheid en Raadsheer Plaatsvervanger bij de Centrale Raad van Beroep. Zij is bekend als auteur van het advies 'memo-Palmen' in de toeslagenaffaire, waarin zij onrecht al vroeg signaleerde. Palmen is gespecialiseerd in het bestuursrecht en de beginselgeleide toepassing van het recht.

Jan Ewout Ruiter (1960) is filosoof, schreef filmkritieken en produceerde veelbekroonde films. Hij begeleidt

organisaties in het doordenken van kwesties en verzorgt opleidingen, waaronder Visieontwikkeling in organisaties. Hij was mederedacteur en co-auteur van *Hoog spel. Filosoferen in de praktijk* (ISVW 2022). Hij is geïnteresseerd in de rol van verbeeldingskracht. (visieontwikkeling.nl, lerenfilosoferen.nl).

Gijs Scholten van Aschat (1959) is acteur, schrijver en leraar. Naast zijn theater- en filmwerk - waarvoor hij de Louis'd'Or en een Gouden Kalf ontving - was hij voorzitter van de Academie voor Kunsten (2017-2019) en verzorgt hij trainingen over leiderschap en communicatie met de stukken van Shakespeare als werkmateriaal.

Miriam van Staden (1969) begon haar carrière als taalwetenschapper gespecialiseerd in de relatie tussen taal en denken. Bij de Rijksoverheid heeft ze de afgelopen 14 jaar op verschillende plaatsen gewerkt aan de verbinding tussen overheid en burger, onder andere bij de Academie voor Overheidscommunicatie. Van Staden maakt nu deel uit van het kernteam *Dialoog & Ethiek*.

Paul van Tongeren (1950) was hoogleraar wijsgerige ethiek in Leiden, Nijmegen en Leuven, en was in de periode 2021-2023 Denker des Vaderlands. Hij won in 2013 de Socrates-beker met zijn boek *Leven is een kunst*, en publiceerde recentelijk de publieksboeken *Het wonder van betekenis* (2021), *Doodgewone vrienden* (2021) en *Identi-tijd* (2023).

Bas Volkers (1975) is opgeleid als landschapsarchitect en werkte lange tijd bij het ministerie van LNV aan verbinding van het natuurbeleid met andere maatschappelijke domeinen. Als professioneel zanger treedt hij op in verschillende koren, als solist en in vocaal kwartet Petit Four, dat hij met collega-zangers oprichtte. De laatste jaren zoekt hij steeds vaker de verbinding tussen beide werkvelden. Dat doet hij nu als kernteamlid van *Dialoog & Ethiek*.

Jessica Vuijk (1974) is veranderkundige en werkt als gespreksleider en trainer bij het programma *Dialoog & Ethiek*.
Ze deed onder meer onderzoek naar ongeschreven regels bij departementen en is gespecialiseerd in groepsdynamica en gesprekstechnieken met liefde voor socratische dialogen. Vuijk heeft veel ervaring met het begeleiden van dialogen bij overheidsorganisaties in verschillende contexten zoals stuurgroepen, bestuursraden, directieteams, afdelingen en teams.

Rogier van der Wal (1969) werkte o.a. bij de gemeente Almere, de VNG en Platform31 en is sinds 2022 lector Ethisch Werken bij Fontys Hogeschool. Hij is daarnaast actief als literair vertaler uit het Klassiek Latijn en het Hongaars en vertaalde van Cicero o.a. *Vriendschap* (in 2022 opnieuw uitgebracht op verzoek van *Dialoog & Ethiek*) en het tweeluik *Hoe je verkiezingen wint* (2017) en *Hoe je een land bestuurt* (2023).

Over de auteur:

Erik Pool (1961) was journalist, ondernemer en interim-manager, werd na de toeslagenaffaire programmadirecteur *Dialoog & Ethiek* (Rijksoverheid) en benut filosofie om overheidswerk (moreel) sterker te maken.
Pool publiceerde naast essays over levenskunst en tegenspraak o.m. *Aanwijzingen voor het goede leven. Over levenskunst en de zoektocht naar zin* (Boom, 2014) en *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* (Rijksoverheid, 2021).

Dit ***Macht en moed Praktijkboek*** wil ambtenaren praktisch helpen met 'goed werk' leveren. Het biedt inspirerende visies en meer dan vijftig dialoogvormen, reflectie- en tegenspraaktechnieken om de waan van de dag te doorbreken en vrije ruimte te maken voor gewetensvragen, beroepsethiek en ambtelijk vakmanschap. Dat helpt om te leren van fouten, meningsverschillen als voordeel te zien en de vergadersleur te kantelen naar een vruchtbare, inclusieve gesprekscultuur. Dat maakt de overheid beter.

Erik Pool (1961) was journalist, ondernemer en interim-manager, werd na de toeslagenaffaire programmadirecteur Dialoog en Ethiek (Rijksoverheid) en benut filosofie om overheidswerk (moreel) sterker te maken. Pool publiceerde diverse essays over tegenspraak en levenskunst, waaronder *Aanwijzingen voor het goede leven* (Boom, 2014). Zijn visie op zijn huidige werk zette hij uiteen in *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken* (Rijksoverheid, 2021) dat in korte tijd een groot lezerspubliek verwierf, binnen en buiten de overheid.

M.m.v. Hanne Bikker, Esther Blaauw, Anne-Marie Buis, Job Cohen, Chris van Dam, Jos Delnoij, Ingrid van Dijk, Wouter van Eendenburg, Freek de Jonge, Peter Kanne, Jos Kessels, Susanne van den Oudenburg, Nynke Laverman, Sandra Palmen, Jan Ewout Ruiter, Gijs Scholten van Aschat, Miriam van Staden, Toon Tellegen, Paul van Tongeren, Bas Volkers, Jessica Vuijk en Rogier van der Wal.