



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

MACHT EN MOED

Ambtelijk vakmanschap
en de kunst van het tegenspreken

Erik Pool

Macht en moed

Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken





Colofon



Macht en moed

Copyright © 2021

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Auteur: Erik Pool

Print: Xerox, Den Haag

Ontwerp: BB-Go design for corporate media

Contact:

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Kennisknooppunt Participatie

Rijnstraat, Den Haag

Telefoon 070 456 8999

Internet:

www.kennisknooppuntparticipatie.nl

November 2021 | 21404898

MACHT EN MOED

Ambtelijk vakmanschap
en de kunst van het tegenspreken



Erik Pool

Rijksambtenaar



***'Evenwicht en tegenwicht,
samenspraak en tegenspraak,
macht en tegenmacht
kunnen in een democratische rechtsorde
niet zonder elkaar.'***

Herman Tjeenk Willink





INHOUD

Woord vooraf	11
VOORSPEL	15
Een soevereine scène	17
Tjeenk Willink en ons collectieve geheugen	19
Wat ik wil bepleiten	23
Moed tot waarheid volgens Michel Foucault	26
Nadenken is noodzaak	31
<i>Parrhêsia</i> en tegenspraak	38
DEEL 1 PROTEST	47
1. WAAROM IS TEGENSpraak BELANGRIJK EN MOEILIJK?	49
1.1. Sluiswachters op een drukbevaren route	50
1.2. De moeite van de tegenspraak	53
1.3. De korte denkspier raakt overbelast	60
1.4. Tijd voor dubbeldenken en maatschappelijke krachten	64
1.5. Tegenspraak bij de kabinetsreactie op de toeslagenaffaire	65
1.6. Verzet met woorden	73
1.7. Macht en moed	76
1.8. Dáárom is tegenspraak zo belangrijk en moeilijk	83
2. HISTORIE EN TOEKOMST VAN AMBTELIJK VAKMANSCHAP	87
2.1. Van politiek-bestuurlijke gevoeligheid tot publiekspeilingen	89
2.2. Nieuwe turbulenties en ‘ambtelijk vakmanschap 3.0’	92
2.3. Burgerparticipatie en protest	96
2.4. Polarisatie en herstel van vertrouwen	105
2.5. Nieuw democratisch instrument: burgerforum	109
2.6. Publiek leiderschap, of: ruimte voor autonomie	112

DEEL 2 PARTICIPATIE	121
3. MOREEL LEIDERSCHAP EN HET GOEDE LEVEN	123
3.1. Tegenspraak als rechtsstatelijk handelen	125
3.2. Klassieke wortels en lessen van Aristoteles	130
3.3. Gelijkheid en diversiteit in een democratie	134
3.4. Onze rechtsstaat sluit ín	136
3.5. Handelen volgens Hannah Arendt	141
3.6. Leervragen op drie niveaus	144
3.7. Hoe leert 'Den Haag'?	148
3.8. Moreel leiderschap	153
3.9. Tegenspraak door ambtenaren	157
4. PARTICIPATIE EN DE ROL VAN GRENSWERKERS	163
4.1. Aan het front	166
4.2. Wil 'het land' dit wel?	171
4.3. Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp	175
4.4. In de praktijk gaat het mis: een oproep	182
4.5. Het misverstand en de rechtsstatelijke inspanning	191
4.6. Politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid	196

DEEL 3 PROFESSIONALITEIT	203
5. 'GOED WERK' DOOR AUTONOME AMBTENAREN	205
5.1. Een oproep tot autonomie	207
5.2. Vier lessen voor ambtelijk leiderschap	217
5.3. Vakwerk door de ogen van Richard Sennett	231
5.4. Werken aan vakwerk op vier velden	237
5.5. Formele bekrachtiging van ambtelijke autonomie	243
5.6. Recht van spreken	248
5.7. Het draait om 'lastige gesprekken'	251
5.8. Organisaties die integer willen handelen	255
5.9. De macht van de vierde macht	259
5.10. Macht en tegenmacht: de balans opgemaakt	263
INTERMEZZO: ETHIEK DICHTBIJ	269
6. OVER AUTONOMIE EN DE KUNST VAN HET LEVEN	289
6.1. Praktijken van mislukte autonomie	294
6.2. Een opdracht om voor te leven	297
6.3. Hoe moeten wij werken?	301
6.4. Autonomie volgens Beate Rössler	304
6.5. Willen volgens Hannah Arendt	311
6.6. Wilsvorming volgens Peter Bieri	327
6.7. Bestaansethiek volgens Michel Foucault	344
6.8. Zelfbeeld volgens Charles Taylor	362
6.9. Vrije ruimte volgens de Grieken	380
6.10. De socratische methode volgens Jos Kessels	393
6.11. Een voorstel: dialoog en ethiek	411
NASPEL	425
Een mens is nooit klaar met zichzelf	427
Tegenspraak als beroepspraktijk	439
Noten	451
Verantwoording en bronnen	487
Dank	495



WOORD VOORAF

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. 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. Daar gaat dit boek over.

Dit is mijn derde publicatie in een serie over tegenspraak. De centrale stelling ligt in de titel besloten. Bij de overheid draait het om *macht*. En wie de macht tegenspreekt heeft *moed* nodig. Ik zal laten zien waarom dat zo is en waarom de rechtsstaat die moed van ons, ambtenaren, vraagt. Op hen, mijn collega’s, heb ik me primair gericht.

Het is een pleidooi voor stevige ambtelijke tegenspraak en voor investeren in grondig vakmanschap. Dat vertel ik langs de lijnen van *protest, participatie en professionaliteit*, de thema’s van de drie delen die het hart van dit boek uitmaken. Elk thema krijgt twee hoofdstukken waarin historische terugblikken gepaard worden aan de blik op de toekomst. Voorafgaand daaraan beginnen we met een uitgebreid *voorspel*. Dat biedt de kans te wennen aan de thema’s die we later zullen aansnijden. We raken dan vertrouwd met de taal, de thema’s en redenerlijnen die zullen volgen. Zo komen we in het voorspel langzaam op gang. Haast heeft geen zin, dan beklijft het niet. Traag lezen is hier de norm. We eindigen na de drie thematische delen met een *naspel*. Daar kunnen we alles rustig laten bezinken. We behandelen nogal wat onderwerpen. Hun betekenis en onderlinge samenhang komen waarschijnlijk pas goed tot hun recht in de reflectie bij jou als lezer. Het materiaal moet verwerkt worden om te kunnen doorwerken in het eigen denken, doen en beslissen.

Middenin het derde deel is er tussendoor een *intermezzo*. We maken daar de doorsteek van ‘het algemene’ in de eerste hoofdstukken naar ‘het persoonlijke’ in het zesde hoofdstuk. Deze transitie-tekst, *Ethiek dichtbij*, kunnen we ook lezen als een overgangs-rite. Het is de bedoeling de kracht van het denken te verrijken met de betrokkenheid van het hart. Alleen in het hart kan mijn pleidooi goed resoneren en betekenis krijgen. Of worden afgewezen. Het slothoofdstuk, *Over autonomie en de kunst van het leven*, vormt als zelfstandig essay het kardinale hoogtepunt van dit boek. Het is bedoeld om de praktische betekenis van filosofie over het voetlicht te brengen en eindigt in een concrete suggestie voor afspraken, voornemens en actie.

We zitten met dit boek dicht op de actualiteit, of lopen er net op achter want een boek is geen tijdschrift. Veel nieuwe feiten worden hier niet onthuld. De kracht van dit tegenspraakverhaal zit in andere dingen. Zoals het gekozen perspectief: de ambtelijke verantwoordelijkheid. Zoals de ordening, thematisering en duiding van de flarden politiek die we bijna dagelijks in krant en Haagse debatten voorbij zien komen. Zoals de verbinding van de actualiteit met historische noties, daarbij veelvuldig teruggrijpend op de Grieks-Romeinse grondvesten van onze westerse cultuur. In die klassieke periode zijn ook de filosofische inzichten geboren die ons nu de weg kunnen wijzen richting een heldere ethiek en de herijking van het ambtelijk vakmanschap.

Ik zal in dit boek soms putten uit mijn tegenspraakessays die eerder werden gepubliceerd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Door de gebruikte elementen in een andere context te plaatsen en ze opnieuw te interpreteren binnen de thematiek van 'macht en moed', is het geen herhaling van zetten geworden maar een bekrachtiging van de nieuwe denklijnen die ik hier heb willen ontwikkelen. Zo is dit boek te lezen als een geactualiseerd overzicht van de gehele tegenspraakserie uitmondend in een antwoord op de huidige rechtsstatelijke en democratische crisis. Dit antwoord is een bouwsteen tussen vele. Publieke bouwwerken maak je met het collectief.

De kerngedachte in mijn antwoord is in de gehele tegenspraakserie een constante geweest, namelijk dat een liefdevolle leiderschapsstijl een klimaat schept waarin tegenspraak overgaat in goede gesprekken waarmee de overheid zich kan bekwamen in communicatieve en dialogische vaardigheden. Dat is goed voor de mensen die er werken én voor de mensen aan wie zij uiteindelijk dienstbaar moeten zijn: burgers. Goede omgangsvormen zouden de dagelijkse gewoonte moeten zijn, uit fatsoen, om liefdevol leiderschap ook als overheid te belichamen. Hoe moeilijk is dát? Nogal, weten we inmiddels. Maar we moeten eraan werken, op zijn minst uit fatsoen. Het goede gesprek is niet alleen een uitvoeringspraktijk, een klassieke methode en een vaardigheid die geleerd en geoefend kan worden waarbij mensen elkaar en elkaars verschillen willen begrijpen. Het is ook een metafoor voor een gezonde publieke dialoog binnen een rechtsstaat die het goede leven van haar inwoners op democratische en inclusieve gronden wil bevorderen. Dat is het grondmotief in de hele serie maar krijgt in dit boek voor het eerst de diepgang en betekenis die het verdient. Jaren denkwerk levert echt iets op want de lange denkspier denkt anders dan het korte broertje.

Toen ik in 2020 tijdens de tweede *lockdown* dit boek begon voor te bereiden, had ik nog niet in de gaten hoezeer de toeslagenaffaire mijn betoog zou onderbouwen en de urgentie ervan zou bewijzen. Het is inmiddels onontkoombaar geworden om de problemen die dáár zichtbaar zijn geworden in dit nieuwe essay over tegenspraak te verwerken. Al was ik niet zó begonnen, dit boek is ook te lezen als een reflectie op één van

de grootste rechtsstatelijke crises van ons land. Deze crisis is nog niet overwonnen, net als al die andere die ons sinds 2020 zijn overkomen of daarvoor al op ons bordje lagen. Bij grote vraagstukken passen grote vragen. Die zal ik niet ontlopen. Ik wil ze verbinden met de concrete beroepspraktijken van politici en ambtenaren. Als het grote niet doorwerkt in het concrete, zijn analyses en plannen zinloos. Die valkuil weet ik hopelijk te omzeilen.

Ondanks alles, geloof niet zomaar wat ik beweert. Denk er tenminste over na, samen met collega's en bestuurders. Organiseer de gelegenheid daartoe en bespreek praktijken en principes grondig. Ga ook in gesprek met vrienden en familie, met de burgers van dit land. Want dit boek gaat ook over hen, of in elk geval over hun belang bij een goed werkende democratie. Wees kritisch en goed van vertrouwen als je mensen spreekt.

Als het vertrouwen in elkaar en in de democratie ergens bij gebaat is, dan is het dit: een gezond wantrouwen jegens het *eigen* denken. Twijfel kan een krachtige brandstof zijn voor een *open mind* en een tolerante geest. Het is goed voor oprechte communicatie. Het maakt een mens zachter en meer ontvankelijk voor het denken van een ander. En het nodigt uit tot kritische vragen en tegenspraak. Dat is altijd goed.

Denk dus *vé*rder - ook voorbij de inhoud van dit boek. Is het wel waar wat ik beweert? Zie jij het ook zo? En onderzoek de eigen kennis, betwijfel wat je weet, oefen jezelf in kritisch denken. Als je verwierpt wat ik schrijf maar dat doet op grond van nieuw denken dat misschien door dit boek is aangestoken, is mijn diepste missie geslaagd. Zelf denken is de onvervangbare brandstof van het goede leven.

Erik Pool
Rijksambtenaar

Nootdorp / Valdivilla, december 2020 / augustus 2021



VOORSPEL





Een soevereine scène

Michael Fagan - een gewone Engelsman, inwoner van Londen, gescheiden, arm, werkloos en zonder uitzicht op een beter leven - breekt in de vroege ochtend van 9 juli 1982 in bij Buckingham Palace, voor de tweede keer. De eerste keer was ze niet thuis, de koningin. Onverrichter zake keerde hij terug naar huis. Nu dringt hij opnieuw de slaapkamer van *Queen Elizabeth* binnen en treft haar deze keer wel tussen de lakens. Ze schrikt, allicht. Maar hij heeft geen kwaai bedoelingen. Hij gaat zitten op de rand van haar koninklijke bed en start zijn *'speaking truth to power'*.

'Ik dronk een fles witte wijn omdat ik me moed in moest drinken om met u te praten. Want ik had alles al geprobeerd: brieven geschreven, met mijn parlementslid gesproken. Zonde van mijn tijd. Mirage of democracy. Dus nu kom ik bij u, het staatshoofd. U bent mijn laatste hoop, iemand die echt iets kan dóen.'

'Wat wilt u dat ik doe?', wil de geschrokken koningin weten.

'Red ons allemaal van haar.'

'Van wie?'

'Thatcher. Ze vernietigt het land. Er zijn meer dan drie miljoen werklozen. Dat is meer dan sinds de grote depressie. Vind u dat niet erg?'

'Ja, dat vind ik erg. Maar er is niks dat ik daar persoonlijk aan kan doen. Als je in mijn positie bent zo lang als in mijn geval, dan zie je hoe snel en hoe vaak het lot van een land kan veranderen. Werkloosheid, recessie, crisis, oorlog. Al die dingen lossen altijd vanzelf op. Landen komen er weer bovenop. Mensen ook. Omdat ze dat gewoon moeten.'

'Dat dacht ik ook, dat ik er weer bovenop zou komen. Maar niet dus. Eerst droogde het werk op. Toen droogde mijn zelfvertrouwen op. En toen droogde de liefde in de ogen van mijn vrouw op. En dan begin je je af te vragen, weet je: waar ging dat heen? Niet alleen je zelfvertrouwen of je geluk, maar je...'

Fagan is even stil.

'Ze zeggen dat ik psychische gezondheidsproblemen heb maar die heb ik niet. Ik ben alleen arm.'

'Maar de staat kan hier mee helpen.'

'Welke staat? De staat is weg. Zij heeft hem ontmanteld. 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. Het verdwijnt allemaal.'

'Ik denk dat u overdrijft. Mensen zijn nog steeds aardig voor elkaar en betalen hun belasting nog aan de staat.'

*'En ze spendeert dat geld aan een onnodige oorlog op de Falkland-eilanden en ze verklaart: The feel good-factor is back again. Maar ondertussen, alle dingen die ons blij maken - 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.'*¹



Tjeenk Willink en ons collectieve geheugen

*‘Maar wat is er dan toch zo gevaarlijk in het feit dat de mensen spreken,
en dat hun vertogen tot in het oneindige voortwoekeren?
Waarin is dan toch het gevaar gelegen?’*

Michel Foucault²

In het najaar van 2020 spreek ik Herman Tjeenk Willink over de loyaliteit van ambtenaren. Het is het begin van dit boek.

De immer populaire informateur, minister van Staat en oud-vice-voorzitter van de Raad van State maakt zich al jarenlang zorgen om de balans tussen de staatsmachten. Elke macht heeft tegenmacht nodig. Met name de verzwakte positie van het parlement ten opzichte van de regering gaat hem aan het hart. ‘Die les probeer ik al sinds de jaren tachtig te slijten’, hoor ik hem zeggen in één van de vele tv-portretten die worden uitgezonden op de dag van zijn benoeming tot informateur. Het kwalificeert hem meer dan wie ook voor de lastige taak die na de ‘functie elders’-rel in het voorjaar van 2021 op het Binnenhof vacant is.

Wanneer we elkaar spreken ligt dat eervolle werk nog in de toekomst verborgen. Ons gesprek over loyaliteit ontstaat naar aanleiding van het advies van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid, dat in de zomer van 2020 is verschenen. In de internet-talkshow *StudioP* van het *kennisknooppunt participatie* van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heb ik kort daarvoor als gastheer met de samenstellers ervan gesproken. Job Cohen, de vaste ‘digitale sidekick’ in *StudioP*, introduceert mij bij Tjeenk Willink om te verkennen of we in de slipstream van het programma gebruik kunnen maken van zijn kennis en visie. Want het lijkt ons voor participatieprofessionals een belangrijke vraag: welke autonome handelingsruimte heeft een ambtenaar binnen het regime van de ministeriële verantwoordelijkheid? ‘Meer dan je denkt’, voorspelt Cohen. Het is een prangende vraag, zeker voor participatieprofessionals en andere functionarissen die werken op de grens van systeem- en leefwereld. Zouden we dat thema in een digitale sessie met deze Minister van Staat kunnen uitdiepen?

Ik veroorloof mij in ons gesprek te zeggen dat het ‘toch heel normaal is dat je als ambtenaar loyaal bent aan de minister’. Dat lijkt mij evident, ik hoor het overal om mij heen. Dat komt mij op een vriendelijk standje te staan. Het is de opmaat naar een lange les van bijna een uur in staatsrecht. ‘Je bént niet loyaal aan de minister’, doceert Tjeenk Willink gepassioneerd, ‘je bent loyaal aan het ámbt van de minister en dat is een gróót

verschil'. Ik ben zelf eigenlijk vergeten dat dit woord er echt bij hoort. Met 'ambt' ertussen betekent die zin totaal iets anders. Dat is inderdaad een wereld van verschil, moet ik bekennen. Hoe komt het toch dat dit zo is weggezaakt? Tjeenk Willink kan best begrijpen dat ik het ben vergeten, hij spreekt voor mij persoonlijk geruststellende woorden. Maar voor het collectief van de ambtenarij is het ronduit verontrustend, stelt hij. 'Het verdwijnen van het collectief ambtelijk geheugen betekent niet alleen een verlies van kennis maar ook het verdwijnen van de norm, van hoe je je werk wordt geacht te doen. Omdat de *politiek* een dergelijk geheugen ook niet onderhoudt én de *media* ook niet, is het problematisch dat óók het collectief *ambtelijk* geheugen verdwijnt. Niemand weet meer hoe het bedoeld is of behoort te gaan. U kunt dus ook niet terugvallen op collega's. U staat er in dit opzicht alleen voor als u zich afvraagt hoe de relatie met de minister is bedoeld.'

Verdraaid.

Tjeenk Willink zet mij rechtop in mijn schrijversstoel. Ik weet onmiddellijk: hier moet mijn nieuwe essay over ambtelijke tegenspraak op focussen. De bredere thematiek heb ik enkele maanden eerder al bepaald, mede door dat advies van de Raad van State, en het hele idee ligt al langer te broeien in mijn ziel. Nu ik deze gerespecteerde raadgever spreek, valt het idee op z'n plek. Het gesprek bevestigt niet alleen de noodzaak van mijn pleidooi om de ambtelijke tegenspraak te bevorderen, maar doet mij ook realiseren dat het om een collectieve inspanning zou moeten gaan. Het collectief ambtelijk geheugen kan inderdaad een opfrisbeurt gebruiken. Tot dan toe vatte ik tegenspraak vooral op als een individuele inspanning. Dat moet nu verbreed worden.

Later zou Tjeenk Willink in de bijlage bij het eindverslag van zijn informatieopdracht schrijven: '*Door privatisering en verzelfstandiging, maar ook door de grote mobiliteit is de inhoudelijke deskundigheid op de departementen de laatste decennia aanzienlijk teruggelopen. Kennis kan immers worden ingehuurd, was de gedachte. Dat maakt de afhankelijkheid van externe deskundigen, beroepsgroepen, lobbyisten en consultants groot en beperkt het collectieve geheugen (...)*'.³

Mijn pleidooi voor tegenspraak zou ik moeten inbedden in een geïnformeerd historisch bewustzijn, om 'het collectieve geheugen' op te krikken. Maar ik besef goed dat ik er ook zelf baat bij zou hebben als ik mij serieus zou verdiepen in de samenhang tussen, aan de ene kant, de uitdagingen waarvoor we als samenleving, politiek en democratie staan, en onze collectieve ambtelijke verantwoordelijkheid aan de andere kant. Hoe moet dit worden gezien, begrepen en verbeterd? Een onderzoek naar deze vraag interesseert mij en lijkt mij van groot belang. Wij, ambtenaren, zullen zelf op zoek moeten

naar onze antwoorden op de crises die zich aandienen. Het boek kan het verslag zijn van mijn zoektocht naar een antwoord.

Ik krijg het vermoeden dat de interactie tussen overheid en samenleving een rode draad zal zijn in die zoektocht. Misschien ligt dat voor de hand: die interactie is het scharnierpunt van een democratie. Het kán ook beroepsdeformatie zijn, want dit is het werkveld waarin ik me heb gespecialiseerd, eerst als journalist en communicatie-expert, later als beleidsmaker en interim-manager en tenslotte als directeur participatie en algemeen secretaris van een platform dat de verbinding tussen overheid en samenleving moet versterken.⁴ Wie de krant leest ziet het belang van dit werkveld toenemen. De polarisatie groeit, het Malieveld staat vol, het vertrouwen in politiek en overheid staat onder druk. Corona temperde even de onvrede, zo lijkt het, maar het vertrouwensprobleem komt inmiddels misschien wel heviger dan ooit terug. De problemen zijn nog lang niet opgelost. Wat wil de samenleving van 'haar' overheid? Ik neem mij voor om de kerstvakantie '20/'21 te gebruiken om te studeren en te schrijven. Materiaal genoeg, de kranten staan vol, mijn boekenkast puilt uit.

En dan verschijnt het rapport van de Commissie Van Dam over de problemen met de kinderopvangtoeslagen. Het is een mokerslag, ook voor mij persoonlijk. Ik heb de verhoren gevolgd en heb soms als verdoofd en vaak met open mond zitten kijken. *Ongekend onrecht* lees ik in de kerstvakantie. Het doet me begrijpen wat ik tijdens de verhoren heb gezien maar nauwelijks kon bevatten. Het is te schokkend om het zomaar te snappen. Schrijven helpt mij om dingen te begrijpen. Het begint te jeuken. De rust van het lezen van het rapport helpt om te beseffen waar het in feite over gaat. De retorische vragen stapelen zich op. Is dit Nederland? Is dit mijn overheid? Is dit waar ik werk? Ik voel mij aangesproken, als rijksambtenaar, en leef mee met de collega's bij het ministerie van Financiën. Hoe kan het zo verkeerd zijn gegaan? Natuurlijk weten we al uit eerdere Kamerdebatten, openbaar gemaakte stukken en journalistiek onderzoekswerk, dat de problemen niet bij één dienst zitten. Bijna iedereen die kritisch is op de Belastingdienst/Toeslagen heeft kilo's boter op het hoofd. Het is de schok die ik te boven moet komen: we hebben allemaal part én deel aan het geheel.

De morele vraag dringt zich op: wat kan ik zelf doen?

Kan ik iets bijdragen om het tij te keren?

Voor ik weet wat er gebeurt zie ik op het scherm van mijn laptop wat mijn vingers tikken: *Macht en moed*. Goede titel. Hoe nu verder? Nu ik er eenmaal voor ga zitten,

groeit het verhaal onder mijn handen. Er is veel te bespreken, veel uit te zoeken, veel te vertellen. Het gaat bijna vanzelf, omdat de hoofdthema's voor het oprapen liggen. Het lastigst zijn de actuele ontwikkelingen op het Binnenhof. Die zijn zeer relevant maar amper bij te benen. Er is wekelijks nieuwe casuïstiek en er zijn voortdurend inkijkjes in de macht - gelekte notities, openbare ministerraadnotulen, Kamerdebatten, informatiebrieven - die illustreren dat de thematiek die ik onder handen heb gewichtig is. En veelzijdig.

Terwijl dat Haagse verhaal nog lang niet klaar is, rond ik het manuscript af in de volgende vakantie die ik verleng om deze klus te klaren. Terwijl de formatie in zomerslaap is, kan ik de krant laten liggen en mij concentreren op mijn eigen analyse en voorstellen. Nu, negen maanden na de start, is het klaar. Hier ligt mijn vurige pennenvrucht die de wereld in wil om aan een nieuw leven te beginnen.



Wat ik wil bepleiten

In dit pleidooi voor tegenspraak en herwaardering van ambtelijk vakmanschap, speelt de ontwikkeling en doorwerking van een gezonde moraal een kardinale rol. Ik denk dat het publieke en professionele debat over het functioneren van de overheid, of breder: van de rechtsstaat, gediend is met een uitwisseling tussen *filosofie, moraal en politiek*.⁵ *Filosofie* helpt om goed na te denken en de zaken anders, fundamenteler te bekijken. *Moraal* is een onmisbare schakel voor een goed leven. *Politiek* is het domein van de collectieve verantwoordelijkheid met spelregels en tradities die onderhoud behoeven, elke dag opnieuw in de taaie praktijk van ambtelijk werk, bestuur en democratische legitimatie.

Die mix van invalshoeken is ook zichtbaar in mijn eerdere essays over tegenspraak. *Weerwoord en waarheid* uit 2017 problematiseert het onderwerp en onderzoekt wat ‘*speaking truth to power*’ zo moeilijk maakt. Daarin behandel ik een tolerante organisatiecultuur en de wens tot leren en vertrouwen stellen in de wetenschap. *Liefde en leiderschap* uit 2018 verkent waarom leiders de omgang met tegenspraak zelf zo moeilijk vinden en waarom het zo belangrijk is dat zij ontvankelijk zijn voor kritische, afwijkende stemmen. Stijl van leiden, mensen serieus nemen en het goede gesprek leren voeren, zijn in *Liefde en leiderschap* dragende thema’s. Een centrale gedachte is steeds geweest dat goede gesprekken tussen mensen veel, héél veel betekenen. En veel goeds zullen doen.

Dit project heeft enkele jaren meegelopen in de marges van mijn werkweek. Jaren denkwerk, studie van relevante boeken en onderwerpen, spreekbeurten en werksessies over tegenspraak, zelf oefenen in anders denken en filosofisch onderzoek, verplaatsing in anderen en training in zuivere nieuwsgierigheid in goede gesprekken - dat alles heeft mij voor de onderwerpen die ik behandel een grondigheid gegeven die met een korte klap niet bereikt had kunnen worden. Deze arbeid aan de hele serie werd als vanzelf een onderzoek naar theorie en praktijk van het tegenspreken - en meer, zoals zal blijken. Schrijven is ook altijd studeren. Het genereerde steeds meer nieuwe inzichten naarmate de jaren vorderden. Ik ben dit meerjarig project gaan beschouwen als een exemplarisch voorbeeld van traag denkwerk en een oefenpraktijk voor de lange denkspier. Die vaardigheid veronachtzamen we in onze ambtelijke routines. Het gemis van de lange termijn en de vrije ruimte voor grondige reflectie, heb ik eerder in een column als een Haagse ziekte aan de kaak gesteld, bij wijze van vooraankondiging van dit boek.⁶

Het is meer en meer mijn overtuiging geworden dat overheidsorganisaties die inclusie bevorderen en diversiteit waarderen, ontvankelijker zijn voor reflecties en ideeën uit de samenleving. Ze zullen klachten en bezwaren van burgers met meer empathie verwer-

ken. Dat mag niet jachtig. Wie met aandacht verschil omarmt in de eigen organisatie staat minder vreemd tegenover het vreemde van buiten. Die warme ontvankelijkheid voor het andere dat in ons zit en soms van buitenaf op ons afkomt, is een belangrijke zorgvuldigheidswaarborg voor elke democratische overheidsorganisatie. Het gekisbis op het Binnenhof, de machtsstrijd na verkiezingen, de moeizame kabinetsvorming - als ik ernaar kijk heb ik de idee dat het hele politieke spel er voortdurend net naast zit.

Het mantra van ‘macht en tegenmacht’ wijst op het machtsspel tussen instituten, en dus ook tussen mensen. Daar hebben we veel te winnen, dat zie ik ook. Geheel in lijn met dat denken is mijn stelling dat we de positie van de ambtelijke organisaties als een tegenmacht tegenover de politieke macht moeten bekrachtigen. De noodzaak daarvan zal ik onderzoeken en onderbouwen. Maar dit kan niet het hele verhaal zijn. Het moet nóg grondiger.

Ik denk dat het onderzoek naar wat er mis is in Den Haag, in de samenleving, in de relatie tussen overheid en burger, zich ook zou moeten richten op inclusie. Dat is niet alleen een rechtsstatelijke opgave, voortkomend uit een grondprincipe van onze democratie. Inclusie is ook een ontwerp criterium voor overheidsorganisaties: *functioneren zij en zijn zij inclusief in hun contacten met externen en in hun rol als werkgever? Vestigen zij een cultuur die uit is op insluiting, eentje die uitsluiting principieel en praktisch bestrijdt? Inclusie zou een expliciete beleidsregel moeten zijn in alle overheidsprocessen. Zo kunnen we deze norm praktisch gestand doen en tegelijkertijd ook een extra waarborg inbouwen tegen onrechtmatig overheidshandelen. En tegen maatschappelijke uitsluiting natuurlijk, die we zien groeien als gevolg van onevenredige en onrechtvaardige kansongelijkheid.*⁷

Inclusie is uiteindelijk zelfs een kwestie voor alle mensen die er werken: hoe inclusief zijn zij zelf? Trainen zij zich in inclusief denken en doen? En laten ze zich daar ook op aanspreken, als onderdeel van hun professionele *skills*? Dat zou de stelregel moeten zijn voor wie bij de overheid werkt. Wie daar wars van is, zich in dit opzicht geen moeite wil getroosten, heeft als functionaris en als burger binnen een democratie uiteindelijk niets te zoeken. Burgerrechten en grondvrijheden verplichten iedereen tot een inclusieve opstelling. Je doet eraan mee en doet je best of sluit jezelf buiten omdat je niet wilt: dit is de enige uitsluitingsgrond die een democratie zich kan veroorloven. Inclusiviteit is het tegenovergestelde van uitsluiting en discriminatie, biedt geen ruimte voor haat en misbruik. Inclusiviteit is daarom voor professionals bij de overheid ook een puur persoonlijke opgave die de blik naar binnen verlangt, met de vraag: ben ik een inclusief persoon? De noodzaak van inclusiviteit, wat het is en hoe we eraan kunnen werken, is één van de belangrijkste nieuwe denklijnen die ik in dit boek ontwikkel en onderzoek.⁸

Een organisatiecultuur die tegenspraak omarmt en inclusief denkt en handelt, zet professionals in hun kracht. Zo'n cultuur is er in alle opzichten op uit het werk goed te verrichten, als ware het een 'voortreffelijkheid' volgens de filosofie van Aristoteles. We zullen zien dat de ethiek en staatkundige opvattingen van deze klassieke denker nog steeds actueel zijn, met diversiteit en inclusie als dragende ideeën. Zijn op deugden, waarden en moraal gebaseerde kijk op goed bestuurde staten, is een stabiel bouwblok in mijn pleidooi voor ambtelijke tegenspraak en hernieuwing van de beroepsethiek. Dat pleidooi ontvouwt zich als een lange redenering langs de lijnen van *protest* (tegen de bestaande en archaische politiek-bestuurlijke praktijk, in deel I), *participatie* (van burgers en andere belanghebbenden in beleid en politiek, in deel II) en *professionaliteit* (op basis van een herwaardering van ambtelijk vakmanschap, in deel III). Elk deel heeft een eigen invalshoek maar werkt toe naar eenzelfde ijkpunt: beter worden in ons werk ten dienste van bestuur en burgers.

We moeten daartoe op missie. Laten we daar niet te licht over denken. De problemen die we onder ogen moeten zien en de moeite die het zal kosten deze te overwinnen, vormen niet per se een wenkend perspectief. Het einddoel dat we nastreven mag dan goed en aantrekkelijk zijn, de weg ernaar toe is niet zonder risico's. We zullen ons moeten voorbereiden op problemen en obstakels, ons zelfs moeten prepareren voor een strijd, een ideeënstrijd op zijn minst. Dat is niet alleen een ideeënstrijd met anderen of andersdenkenden: het is vermoedelijk ten principale een strijd met onszelf. Ons eigen denken zit in een diep karrenspoor, in een naar de berm afbuigende groef. Het is een van de verklaringen waarom onze democratische rechtsstaat uit de rails loopt. Zijn wij moedig genoeg om moeilijke waarheden over onszelf onder ogen te komen? Zijn wij als ambtenaren om te beginnen moedig genoeg de waarheid te spreken? Hoe staat met het onze *parrhêsia*, zoals de Grieken het vrijmoedige spreken noemden? Hebben we in de smiezen in welk vaarwater we ons begeven als we onze mond openen om de waarheid te zeggen?

Moed tot waarheid volgens Michel Foucault

Waarom we moed nodig hebben om de waarheid te spreken?

‘Wil er sprake zijn van parrhêsia (...) dan moet het subject dat de waarheid spreekt en als zijn mening, zijn gedachte, zijn overtuiging kenbaar maakt, een zeker risico nemen. Dit risico betreft de relatie zelf die het subject heeft met degene tot wie het zich richt. 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.’

Dit is onderwijs - het is lesstof, verteld door een docent. Misschien hebben we geen zin in een college, maar telkens als de Franse hoogleraar Michel Foucault in de jaren tachtig op woensdagochtenden zijn jasje uittrok en van wal stak, gingen de vele bandrecorders voor zijn neus op ‘record’ en hingen in de twee uur die volgden vijfhonderd jonge mensen aan zijn lippen. Zij kregen onderricht in het spreken van de waarheid, in het spreken tegen de macht, in het zeggen van wat waar en waarachtig is. Die colleges leren ons dat we bereid moeten zijn de relatie tot wie wij spreken op het spel te zetten - althans: indien we de waarheid op tafel willen leggen.

Klopt dat, moeten we inderdaad bereid zijn dat relatierisico te nemen? Ja, doceert Foucault, we weten immers niet hoe de ander zal reageren op een kritische noot of een ongemakkelijke waarheid. Zodra we spreken ontdekken we de aard en inhoud van de reactie van de ander, die we dus niet, nooit, met zekerheid kunnen voorzien. Dat heet risico, ze is niet te ontlopen. We weten niet op welke manier ons spreken en handelen ketens van oorzaken en gevolg in gang zal zetten. Dat is een inzicht van Hannah Arendt. Zij is weliswaar een tijdgenoot van Foucault, maar deze verwijzing naar haar politieke filosofie ben ik in zijn colleges nog niet tegengekomen. Maar Arendt zou bevestigen wat ook Foucault constateert: wie de waarheid spreekt neemt hoe dan ook risico's. Daarom heeft de tegenspreker moed nodig, ongeacht of het risico bijvoorbeeld omslaat in een gevaarlijke daad van degene die de waarheid niet kan verdragen. Dat het zo werkt, werd de studenten in de uitpuilende collegebanken voortdurend ingepeperd telkens als hij hen, en ons, de verhalen vertelt over die oude Grieken en Romeinen met namen die we ons herinneren van de grote mythologische verhalen, zoals Homerus, en ook nog kennen als de namen van de grote literatoren en de leermeesters van de levenskunst, zoals Socrates, Plato, Aristoteles, Epicurus en Seneca.

Uit hun geschriften destilleert Foucault zijn bouwstenen voor het onderwijs waarmee hij *en passant* van zichzelf een gewaardeerd leermeester heeft gemaakt, ook

voor ons dus, bijna vijftig jaar later, daarbij steunend op zijn eigen, vernieuwende onderzoek naar de klassieke, middeleeuwse en moderne culturen en naar de woorden die hij uit duizenden geschriften opdiepte. Toen hij in 1970 startte als hoogleraar bij het *Collège de France* gebruikte hij zijn inaugurele rede op 2 december om zijn eigen ongemak over het spreken van woorden en het opstarten van een vertoog met zijn toehoorders te delen. Hij wist zich onderdeel van de lange historische lijnen van het spreken en wilde het liefst aan het begin voorbij gaan, zich laten meesleuren door de stroom van sprekers die aan hem vooraf was gegaan: ‘Liever dan het woord te nemen, had ik gewild dat ik, door dat woord omvangen, ver voorbij elk denkbaar begin was gevoerd. Het was mij lief geweest te bemerken, hoe op het ogenblik dat ik het woord nam een naamloze stem allang bezig was mij vóór te gaan.’ Hij sprak zich vrijmoedig uit over de ‘ongerustheid’ in hemzelf, over zijn angst om te spreken en om onwetend te zijn van de gevolgen die zijn woorden zouden kunnen hebben, ‘ongerustheid omdat er onder die overigens alledaagse, grauwe activiteit van het spreken machten en gevaren voelbaar zijn die we ons slecht kunnen voorstellen’. Hij was er echt niet gerust op, ‘omdat we, dwars door al die woorden heen, waarvan het gebruik al lang de scherpe punten heeft afgevijld, gevechten, overwinningen, wonden, overheersing en dienstbaarheid vermoeden.’ Hij vroeg zich in vertwijfeling af, alsof het hem werkelijk te pakken had, ‘wat er dan toch zo gevaarlijk [is] in het feit dat de mensen spreken, en dat hun vertogen tot in het oneindige voortwoekeren? Waarin is dan toch het gevaar gelegen?’⁹

Of hij daar achter is gekomen, zal wellicht voor altijd een vraag blijven. Maar feit is wel dat Foucault met zijn jarenlange toewijding, boeken en inspirerende colleges, ons stap voor stap heeft ingewijd in de geheimen van oude én hoogst actuele thema’s als spreken, zelfzorg, waarheid, macht en biopolitiek. We leren nieuwe woorden kennen. Zo bedoelde Foucault met biopolitiek de politiek van een staat die zich bemoeit met de manier waarop wij leven, een relatief nieuw verschijnsel van amper tweehonderd jaar oud. Wij weten niet beter dan dat de politiek zich bemoeit met hoe we leven en wat we doen, wat we mogen en vaak ook moeten. Maar ooit was dat anders. Zijn wij nu minder vrij dan toen? Wat betekent de inmenging van de staat in ons leven voor ons welzijn, ons geluk, onze zelfzorg?

De diepte van Foucaults onderzoeken en de degelijkheid van de inzichten, principes en waarheden die hij dankzij zijn archeologische literatuurstudies onder het klassieke stof vandaan heeft gehaald, zijn een inspiratiebron voor ons denken over macht en moed, de besturing van onszelf, tegenspraak en waarheidsvinding. We zullen zo dadelijk zien hoe *to the point* zijn werk is voor de thematiek van dit boek. Want doordat

we de hedendaagse tegenspraak verbinden met de lange traditie van het waarheidspreken, zien we met nog meer diepte en reliëf welke verschijnselen er achter dit fenomeen schuilgaan en hoe die rijke cultuur van de *parrhêsia* rechtstreeks in verband staat met onze moderne opvattingen over autonomie en zelfredzaamheid. Dat verband wordt misschien pas goed zichtbaar in het slothoofdstuk van dit boek, waar we expliciet zullen stilstaan bij de zorg voor het zelf. Die zorg beschouwen we daar als een voorwaarde voor een krachtig hedendaags ambtelijk vakmanschap, als een onderdeel van een doorleefde bestaanskunst die zonder moreel kompas niet kan bestaan. Wat we daarmee bedoelen en beogen kunnen we nu kort memoreren, maar zullen we pas in het sluitstuk van dit boek uitgebreid kunnen bespreken nadat we ons in de komende hoofdstukken eerst hebben gebogen over de democratie, de positie van burgers daarin en de verantwoordelijkheden van ambtenaren, bestuurders en politici. Zij, wij, hebben allemaal een rol in het besturen van de staat en het in goede banen leiden van ons samen leven. Met dat idee begint die klassieke bestaanskunst. We kunnen ons niet inzetten voor stad en staat, voor onze directe omgeving en de bredere samenleving, als we onszelf niet kunnen beetpakken, corrigeren en beheren. Onze bijdrage aan het goede leven kunnen we niet naar tevredenheid uitvoeren zonder de kundigheid om ons zelf te besturen, leren we via Foucault van die oude denkers. Dit idee is een kristallisatiepunt van de denklijnen in dit boek. Daar zijn we nog lang niet aanbeland, maar nu we als opening van ons betoog het waarheidspreken nader onder de loep nemen zien we toch al de belangrijkste draden daarvan gespannen worden. Er is namelijk een direct verband: om onszelf serieus te kunnen nemen moeten we leren omgaan met de waarheid. Het verband ertussen leren we inzien via die man in de volgepakte collegezaal in Parijs waar jonge nieuwsgierige studenten erbij wilden zijn wanneer hij bijvoorbeeld de geschiedenis van de seksualiteit onthulde. Zij wilden leren hoe hij de dingen zag. Hij zag scherper, dacht anders, hertaalde creatiever wat destijds al was geschreven. Hij was uniek.

Neem nou de seksualiteit. We hebben er allemaal een beeld bij maar hij schiep in zijn colleges een onverwachte en andere wereld. Hij waarschuwt, in het voorwoord van *Geschiedenis van de seksualiteit*¹⁰ de perverse lezer en de banale voyeur. ‘Het was niet mijn bedoeling om de geschiedenis te schrijven van de seksuele gedragingen in de westerse samenlevingen. Ik wil een veel saaiere en beperktere vraag behandelen: hoe hebben de betrekkingen tot de objecten van het weten zich ontwikkeld.’ Pardon? Gaat die vraag nog over seks? Nee, natuurlijk niet, zo kijkt Foucault niet: ‘Langs welke wegen en op welke gronden heeft zich het kennisbereik georganiseerd dat met het betrekkelijk nieuwe woord ‘seksualiteit’ wordt omschreven?’ Waar gaat dit precies over? ‘Het gaat hier om het worden van een weten dat we aan de wortel aanvatten: in de religieuze

instituties, de pedagogische maatregelen en de familiestructuren waarin dit weten tot stand komt, maar ook in de dwingende effecten die het op de individuen heeft uitgeoefend zodra men hen ervan heeft overtuigd dat ze in zichzelf de geheime en gevaarlijke kracht van een 'seksualiteit' moeten ontdekken.'

Juist ja: we leren iets over 'het weten' en over de 'dwingende effecten' van dat weten. Met 'dwingende effecten' zitten we in de kern van Foucaults denken. Macht is in zijn werk het sleutelbegrip. Wat is het? Waar werkt het? Wat doet het? Wat doet het niet? Daarom is zijn werk voor onze eigen thematiek van macht en moed zo relevant. Voor Foucault is het onderzoek naar macht ook een onderzoek naar taal en discours, naar betoog en verhoog. Woorden zijn de instrumenten van de macht en macht is het instrument van de taal. Woorden hebben dwingende effecten. Taal en manieren van spreken sluiten in en sluiten uit, nemen op en stoten af.

Dit hele onderzoeksveld hebben wij zelf hard nodig om goed te begrijpen waar het blijkbaar om ging toen in 2016 'allochtoon' door onze Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in de ban werd gedaan, en toenmalig minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Lodewijk Asscher dat advies officieel overnam. Wat gebeurt er dan eigenlijk? En waarom kan het woord 'neger' niet meer - welke dwingende effecten zijn hier aan het werk? Foucault zou graag zijn tanden hebben gezet in de *Black Lives Matters*-beweging, als een laboratorium van taal en macht en de verbinding die beide componenten al eeuwenlang aangaan.

Tegenspraak ligt als onderzoeksmateriaal naast taal en macht op de werkbank van ons atelier. Zo bezien had ik dit laatste deel in mijn serie over tegenspraak niet beter dan met het woord 'macht' kunnen betitelen. Woorden doen er toe. Hoe staat het met de hitte en het soortelijk gewicht van het woord 'macht' nu burgers, informateurs en de bewoners van het Binnenhof hun mond vol hebben van de tegenmacht? Het politieke gevecht wordt natuurlijk met woorden gevoerd. Maar Foucaults inzicht dat taal de uitdrukkingvorm van het weten is, en dat het weten laat zien hoe de macht werkt, werd ultiem geïllustreerd in precies datzelfde Binnenhof-gevecht rond de onthulling van dat hele specifieke document die door de staatsmacht als staatsgeheim werd geclassificeerd: de ministerraad-notulen. De geheimhouding van notulen betreft een daad vanuit de macht, zoals hun openbaarmaking ook als het breken van de bestaande macht kon worden gezien. De controleurs van de macht, onze parlementariërs, wilden het naadje van de kous weten. Ze trokken de macht naar zich toe door een document op te eisen. Zo gewichtig zijn woorden. Maar was het genoeg? Lukt het de Tweede Kamer te bereiken wat het zich voornam? Is de tegenmacht uit de schaduw van de macht gestapt? Heeft ze niet alleen haar tanden laten zien maar ook blijk gegeven van intelligentie en een rechtvaardige inzet van haar positie?

Foucault had dit machtsspel vast doorzien, en ook met ándere ogen bekeken dan wijzelf, geoefend als hij was in het anders kijken. Daarom wilde hij in zijn *Geschiedenis van de seksualiteit* ook ‘onderstrepen dat de seksualiteit hier slechts een voorbeeld is’. Het ging hem niet om de seks. Het was een voorbeeld van iets groters: ‘Van een algemeen probleem waar ik me al ruim vijftien jaar over buig en dat me al ruim vijftien jaar achtervolgt. Dit probleem is richtinggevend voor bijna al mijn boeken: hoe is in de westerse samenlevingen de productie van discoursen die (in ieder geval gedurende enige tijd) iets van waarheidswaarde hebben, verbonden met de verschillende mechanismen en instituties van de macht?’

Dit is een sleutelzin om niet alleen Foucault en zijn werk te begrijpen, maar ook onze eigen situatie te doorzien. Want als iets het werk van ambtenaren en politici kenmerkt is het wel het gebruik van taal, de alomtegenwoordigheid van woorden, de werking van spreken en zwijgen, de onthulling van geheimen door teksten of de verdoezeling van problemen door handige taaltrucs. Maar niet alleen voor ons, professionele taalfanaten, is het geschreven en gesproken woord een wereld vol mythen en epische verhalen: voor álle mensen is de taal een sleutel naar hun menszijn, hun denken en hun redelijke vermogens, hun communicatie met elkaar en het inzicht in zichzelf.

Door te onderzoeken hoe mensen de taal gebruiken, leren we de mensen, hun ideeën en hun weten kennen. Kennis is nauw verwant aan het gebruik van taal, waarmee het credo kennis is macht ook onmiddellijk te lezen valt als taal is macht. In de tekst *Zelftechnieken*, die Foucault in 1982 schreef, legde hij uit:

‘Ik heb gepoogd een geschiedenis te schrijven van het ontstaan van kennis die met overheersing en met het zelf verbonden is. De waanzin bijvoorbeeld bestudeerde ik niet volgens exact-wetenschappelijke criteria, maar om aan te tonen dat dit vreemde spreken zowel binnen als buiten inrichtingen een bepaald type beheer van individuen mogelijk heeft gemaakt. Deze verbinding tussen overheersingstechnieken en zelftechnieken noem ik bestuurlijkheid.’

En zo wordt taal een middel om macht uit te oefenen over het zelf en om het bestuur te vestigen over het eigen leven. Onthoud dit thema en zie hoe het zal terugkeren in de verhalen in dit boek. En realiseer je dat een boek een taalmiddel is waarmee de lezer bestuurd kan worden. Laat het niet gebeuren. Nooit.

Nadenken is noodzaak

Foucault is niet een gemakkelijke docent. Er moet nagedacht worden. Zijn woorden, hoe bescheiden ook gebracht, spreken niet altijd voor zich. Je moet ze als het ware zelf tot spreken brengen, in jezelf. Dat deden vele duizenden mensen aan de hand van zijn colleges, interviews en boeken. De invloed van Foucault op het denken van wetenschappers en filosofen wereldwijd in meerdere disciplines, is indrukwekkend. De oorspronkelijkheid van zijn denken en zijn unieke, toegewijde werkwijze zijn daar wellicht de verklaringen voor. Hij zag nieuwe dingen en leerde ons anders te kijken. We kunnen in zijn boeken bijna over zijn schouder meekijken en ontdekken hoe hij met scherpzinnige ogen naar de oude bronnen kijkt. Zo leert hij ons de feiten, de geschriften, de verhalen anders te zien.

Dat we leren anders te kijken is een prestatie op zichzelf. Het is een typisch filosofische inspanning, omdat de filosofie de ambitie heeft ons te leren hoe we hetzelfde anders kunnen zien. Dat vermogen zouden we ons ook als een professionele competentie eigen willen maken. Want hoeveel baat zouden wij niet hebben bij de vaardigheid om de dingen die we zien, horen en lezen, anders te aanschouwen dan door het standaardfilter van ons gebruikelijke kijken? Vragen we ons wel eens af of onze professionele en ambtelijke pupillen werkelijk in staat zijn om waar te nemen wat ze niet mogen missen? Kijken we met blinde vlekken of met open vizier? En kunnen we ook schouwen met onze oren, luisteren met onze huid, aftasten met onze neus? Kennen we de gebruikelijke blik van elkaar, zien we de stijl van elkaars schouw, weten we eigenlijk wel hoe divers onze blikken zijn? Zijn die divers genoeg of vooral gelijkgestemd, met de neuzen één kant op, en dus misschien wel teveel van hetzelfde? Is de dode hoek afgedekt? Bij wie, en over wat? Als we getraind zijn het vanzelfsprekende te betwijfelen en het oude vertrouwde vanuit een nieuwe invalshoek te *be-schouwen*, het met frisse ogen te *aan-schouwen*, het vanuit het perspectief van de ander te *zien* - zou ons dat dan tot voordeel strekken?

We proeven Foucaults toewijding aan zijn onderzoek en zijn hang naar details, als we zijn boeken bestuderen en zijn collegedictaten nalezen. Dat is mogelijk sinds zijn aantekeningen en openbare colleges over bijvoorbeeld het waarheidspreken werden gepubliceerd. Zouden we, met zijn attitude als lichtend voorbeeld, moeten erkennen dat wij ook zelf de toewijding en aandacht voor details nodig hebben om te kunnen wat hij kon: hetzelfde anders leren zien? Laten we onder dit idee alvast een dikke streep zetten en herhalen wat er staat: 'hetzelfde anders leren zien'. Het is volgens filosofen de opdracht van de filosofie: dit andere schouwen mogelijk maken omdat de manier waarop we gewoonlijk kijken tekortschiet. We zien vaak de essentie van de dingen niet,

zitten vast in ons vooroordeel, zijn te snel met onze conclusies. Op de achtergrond van het betoog in de komende hoofdstukken speelt dit idee steeds een belangrijke rol. Daarbij zullen we geregeld te rade gaan bij klassieke en moderne filosofen omdat zij ons helpen ons denken te ontdoen van alle vanzelfsprekendheden. Het zal moeite kosten daarin mee te gaan, want gemakkelijk is het nooit om het eigen denken op een afstandje te beschouwen en te zien wat er eventueel aan schort. Toch is dat wel precies wat Foucault deed met zijn eigen denken in het historische onderzoek dat hij jarenlang trouw bleef. Hij schrok er niet voor terug, ondanks de zeeën van tijd en de bakken geduld die dat vereiste, de relevante details nauwgezet te ontrafelen en te interpreteren. Kunnen wij nog de aandacht voor het detail opbrengen die Foucault ons voordoet?

De transcripties van de colleges controleerde hij tot op het eind van zijn leven en corrigeerde hij minutieus nog op zijn ziekbed, tot enkele weken voor zijn overlijden in 1984. Hij werd 57 jaar. Zijn dood als gevolg van aids was in die tijd voor velen een schok. Connie Palmén geloofde de krant niet waarin zij het bericht van zijn overlijden las. Ze zou in de herfst van zijn sterfjaar een college van hem gaan volgen. Te laat. Ze spaarde voor de reis, 'een reis die ik niet maak om de Notre-Dame of het Louvre opnieuw te bezoeken of om nog een keer naar de impressionisten te gaan kijken in het museum Jeu de Paume, maar om een keer die man te zien en te horen, die man die ik zo bewonder en die zo veel invloed heeft op hoe ik dan leef en denk'. De colleges zijn op de woensdagochtenden, ze beginnen om negen uur. 'Voor de ingang van zaal 8, die driehonderd zitplaatsen bevat, verzamelen zich al vanaf zes uur honderden belangstellenden die zich verzekerd willen weten van een plek', heeft Palmén van een Parijse vriend gehoord. 'Iedere woensdagochtend weten ongeveer vijfhonderd Foucault-adepten een plaats te bemachtigen, waarvan er zo'n tweehonderd op de grond of in de vensterbanken belanden.'¹¹

Al in 1975, negen jaar daarvoor, beschreef een journalist de atmosfeer als volgt: 'Wanneer Foucault de arena betreedt, snel en gehaast als iemand die in het water springt, stapt hij over lichamen heen om bij zijn stoel te komen, schuift de taperecorders opzij om zijn papieren neer te kunnen leggen, trekt zijn jasje uit, doet een lamp aan en steekt met volle snelheid van wal.' Jarenlang was hij een soort popster voor studenten. Het rook er naar revolte, naar revolutie misschien wel - als een echo van het studentenprotest dat in '69 ook dáár, in Parijs ontvlamde. Hij was er bij, stond er middenin. Foucault zou de revolutie evenwel nooit prediken, maar zijn filosofie zet wél aan tot denken én actie. Filosofie zoals ze is bedoeld, volgens Foucault: als een strijd rondom de macht. Dat kan revolutionair uitpakken.

Zijn werk is gelukkig blijven bestaan en wordt tot op de dag van vandaag uitgegeven, aan de hand van zijn goed gedocumenteerde aantekeningen in het uitgebreide

onderzoeksarchief dat hij naliet. Een voorbeeld is het pas in 2018 verschenen *Bekentnissen van het vlees*, 34 jaar na zijn overlijden. Het is het vierde deel van zijn levenswerk over de *Geschiedenis van de seksualiteit* waarvan de eerste delen al in de jaren zeventig en tachtig waren verschenen. Een ander voorbeeld is de publicatie in 2009 van de dictaten van de openbare colleges uit het laatste jaar van zijn leven, in 2011 in het Nederlands uitgegeven als *De Moed tot waarheid*. Het is een machtig pakket met historisch materiaal waaruit we goed kunnen begrijpen waarom het spreken van de waarheid noodzakelijkerwijs gepaard gaat met moed.

De ondertitel van deze collegereeks - 'het bestuur van zichzelf en de anderen' - verraaft in welke context wij het waarheidspreken moeten plaatsen. Deze thematiek van zelf sturen of bestuurd worden was Foucault in de jaren zeventig op het spoor was gekomen. Het onderwerp heeft hem sindsdien niet meer losgelaten. Hij wilde namelijk weten op welke manier de mensen worden gestuurd en beïnvloed voor de krachten en machten uit familie, werkkring, politiek en cultuur. Hoe ging dat in die oude tijd, en meer recent in de middeleeuwen, tot in de moderniteit van na de Verlichting? Hij meende daar licht over te kunnen laten schijnen door te onderzoeken hoe het in de loop van de tijd was gegaan met de seksualiteit. Als je zo diep mogelijk zou kijken naar gewoontes, morele tradities, leerstellingen, geloofsbelijdenissen, taboes, verhalen, rituelen dan kon je achterhalen hoe men keek naar seksualiteit, naar de betekenis van het lichaam. Uit dergelijke analyses zou het mogelijk zijn een onzichtbaar, mentaal vlechtwerk te ontwaren dat achter al deze gewoontes, gezegdes en handelingen schuilging. Het werd hem in zijn onderzoek meer en meer duidelijk dat alle mogelijke externe machten die de mens beïnvloeden en hem veranderen of in het gareel brengen, uiteindelijk te maken zullen krijgen met een tegenmacht, die de mens dan wel zelf zou moeten ontwikkelen. Dat is de intrinsieke, morele en mentale wilskracht die een mens kan verwerwen en zich kan toe-eigenen om zichzelf in staat te stellen zichzelf te besturen. De seksuele onthouding van het celibaat zou - als voorbeeld, zonder waardeoordeel, want daar was Foucault niet mee bezig - op die manier te begrijpen kunnen zijn, namelijk als een vorm van zelfbeheersing waarmee de mens kan voorkomen dat hij als een dier zijn natuurlijke impulsen volgt, zonder rem, zonder controle, zonder zelfbeheer. Het is net als met een verslaving aan alcohol of een ander genotmiddel: de mens is dan slaaf van zijn aandrift en heeft het heft niet langer in eigen handen. Wie verslaafd is, is als een slaaf. De woorden zijn niet voor niks etymologisch verwant. Hij is in elk geval geen vrij mens die kan doen wat hij wil. Al denken rokers daar wel anders over: 'Mag ik van de overheid niet meer roken? Ik bepaal zelf wel wat ik wil.' 'Oh ja?', zou Foucault je hebben kunnen vragen in de nasleep van zijn colleges, terwijl je je bandrecordertje inpakt en alvast een studentikoos shaggy in je mondhoek laat bungelen.

Toen Foucault begon in te zien dat het vrijheidsstreven van de oude Grieken draaide om deze mogelijkheid, namelijk *jezelf besturen*, ging hij de geschiedenis van de seksualiteit anders begrijpen. Dáárom besloot hij zijn onderzoek fundamenteel te wijzigen. Hij kon niet anders dan zijn inzicht trouw blijven en zijn voornemens grondig hernieuwen. Dat is op zichzelf al een waarneming die ons tot nadenken stemt: hij trok de (logische) consequentie uit een nieuw opgedaan inzicht. De vraag aan onszelf is: doen wij dat ook? Blijven wij trouw aan de waarheid die we, eenmaal gezien, daarna ook echt onder ogen moeten komen? Dát is immers waar het om zou moeten draaien: iets leren, iets ontdekken, iets op het spoor komen om er vervolgens ook je voordeel mee te doen. Wie iets leert zonder er vervolgens naar te handelen, is niet wijs. Dat betere kennis leidt tot betere handelingen is een oud filosofisch idee. Misschien ligt het niet zo absoluut, maar Foucault raakte er in elk geval van overtuigd dat hij zijn onderzoekswerk anders moest gaan richten. Hij zou de rode draad van zijn onderzoek meer moeten gaan beschouwen als een historie van ‘het bestuur over zichzelf en de anderen’. Zo kreeg hij een beter interpretatiekader voor de zelftechnieken waar de oude boeken, brieven en colleges vol van stonden, geschreven door denkers, leraren en politici voor elkaar, als vriendendienst. En in een deel van de gevallen ook geschreven voor de vrije Griekse en Romeinse burgers om hen wijzer te maken, letterlijk, en daarmee gelukkiger. Men wilde zichzelf leren bewerken, het eigen bestaan ter hand nemen en vormgeven, zichzelf in staat stellen het goede leven te leven. De rede en de taal smeeden zo al vroeg een verbond, met Aristoteles als belangrijke zegsman.

Een ethiek van het bestaan

Foucault leerde al zoekend en schrijvend de grondprincipes kennen van wat we tegenwoordig een moderne levenskunst noemen. Die heeft tot doel het eigen leven te leiden en vorm te geven, in plaats van het te laten leiden door anderen, door dingen, door patronen van buiten waardoor een mens zich zou kunnen vervreemden van zichzelf. Leven kunnen we opvatten als een kunst, leerde Foucault ons met een helderheid die als een kloek inzicht neerdaalde in twee retorische vragen die deel zijn gaan uitmaken van het collectief geheugen van de praktische filosofie.

‘Wat mij opvalt is dat bijvoorbeeld de kunst in onze samenleving iets is geworden dat met voorwerpen te maken heeft, en niet met mensen of met het leven. Dat kunst een specialiteit is van een paar experts die men kunstenaars noemt. Maar waarom zou niet iedereen een kunstwerk van zijn leven kunnen maken? Waarom is die lamp, dit huis wel een kunstwerk en mijn leven niet?’¹²

Waarom eigenlijk niet? Wat is er met ons gebeurd dat we stilzwijgend aannemen dat kunst in catalogi en musea thuishoort, misschien ook thuis aan de muur hangt, maar niet tot stand zou kunnen komen door de manier waarop wij ons leven vormgeven? Zijn wij potentieel niet allemaal *performance*-kunstenaars? Waarom passen we ons scheppend vermogen niet toe op onszelf, ons leven, ons bestaan? We worden gevormd door alle krachten die als 'dwingende effecten' op ons inwerken, maar waarom nemen we onszelf niet onder handen om onszelf de vorm te geven die we willen? Dat roept Foucault bij ons wakker: een verzet tegen de cultuur die ons op de huid zit. We kunnen zijn analyses van de macht en tegenmacht gemakkelijk lezen als een scherpe analyse van onze tijd. Foucault was een maatschappijkritische docent en denker. Hij doorzag hoe mensen geleefd kunnen worden door de krachten en machten om hen heen, hoe wij in de haast van het moderne leven aan onszelf voorbij kunnen rennen om ons te verliezen in dingen die we niet als essentieel ervaren. Herkennen we dat? En weten we nog hoe nodig het is ons zo nu en dan de vraag stellen: is dit mijn leven? En ook: heb ik dit laten gebeuren? Leef ik het leven dat ik ervaar als mijn eigen bestaan?¹³

De vervreemding treedt des te meer op als we ervaren dat een externe kracht de regie overneemt, wanneer bijvoorbeeld de staat in je leven penetreert als een onbuigzame macht, zoals de ouders in de toeslagenaffaire hebben ervaren toen zij genadeloos werden geconfronteerd met die onbarmhartige almacht van de staat. Zo ernstig gaat het er in de meeste levens niet aan toe, maar een deel van de ervaring is universeel: we hebben ons eigen leven soms niet meer in de hand. Was het ooit anders? Er zijn allerlei machten die zich met ons bemoeien. Economische machten. Informatiemachten. Veiligheidsmachten. Onderwijzende machten. Verzorgende machten. Politieke machten. Sociale machten. Klimaatmachten. Culturele machten. Mediamachten. Religieuze machten. Zelfs de macht der gewoonte kan de regie over het leven overnemen. Het klinkt modern, maar het is per saldo een oud thema. Foucault zag het en liet het ons zien. En de vraag is: hoe kunnen we ons daartegen teweerstellen?

'Heel zijn filosofische werk zal erop gericht zijn te onderzoeken welke machten inwerken op het lichaam', analyseert Connie Palmes Foucaults inspanningen, 'hoe er gesproken wordt over de normalen en abnormalen, de gezonden en de zieken, de verstandigen en de waanzinnigen.' In *Geschiedenis van de waanzin*, zijn debuut in de wereld van filosofie en sociale wetenschappen in 1961, worden we genadeloos geconfronteerd met de menselijke onhebbelijkheid het vreemde uit te sluiten, op te sluiten zelfs, in gevangenschappen, ooit, en later - heel geciviliseerd - in gestichten. Hij probeerde zijn studie te schrijven in een 'tamelijk neutrale taal', zei hij zelf, omdat hij wilde dat 'elke afstand waarmee de moderne mens zich van de waanzin afschermt teniet zou worden gedaan'. Foucault wil ons met de neus op onszelf drukken. Kijk goed wie we zijn, wat

we doen, hoe mensen over mensen spreken. Spreken en tegenspreken zijn geen onschuldige handelingen.¹⁴

Zoals altijd ging het hem toen ook al om het onthullen van een waarheid die zich nooit gemakkelijk prijsgeeft. De taal zit ons daartoe geregeld in de weg. Zijn taal 'moest ook zo open zijn dat daarin, zonder verraad te plegen, die beslissende woorden een plaats zouden krijgen waarin voor ons de waarheid van waanzin en rede wordt geformuleerd.' Foucault zet met deze inleidende woorden de zaak onmiddellijk op scherp: de waanzin is het woord dat we - aan de 'gezonde' kant van de scheidslijn - gebruiken om het tegenovergestelde van rede mee aan te duiden. Hierin ligt 'de voornaamste moeilijkheid' van zijn onderneming: 'ik moest een scheidslijn aanbrengen en een debat voeren (...) aan de oppervlakte van de taal van de rede.'

Wat taal doet

Elk van deze woorden kan ons verleiden om bij hun betekenissen stil te staan en ons af te vragen waarom hier, bijvoorbeeld, het begrip 'oppervlakte' opduikt. Of we kijken kritisch naar de samenloop van taal en rede en vragen ons dan af: kan de taal er *überhaupt* zijn zonder de rede? Daarmee zijn we vermoedelijk al gestuit op het onderzoekspoor van Foucault, namelijk dat het gebruik van taal op zichzelf al een scheidslijn vormt. Taal creëert afstand tussen de mensen die de taal wel en niet beheersen, en tussen de dingen die wel en niet in woorden zijn te vatten. Taal sluit in en uit. Ze maakt onderscheid. Tussen zin en waanzin. Tussen waarheid en waardeloos. Tussen erbij horen en buiten de orde vallen.

Foucault schrijft zelf bijna magische taal als hij spreekt van de stilte die is opgetreden aan het eind van de achttiende eeuw. In die periode wordt volgens hem definitief vastgesteld dat de dialoog is verbroken tussen de 'redelijke' en de 'waanzinnige' mens. Die verbroken dialoog eindigt in stilzwijgen, namelijk bij het rangschikken van de waanzin onder het begrip 'geestesziekte'. Het pleit is beslecht, het gesprek is niet meer mogelijk. De waanzin is gerangschikt in een taalsysteem en aldus beteugeld, ingekapseld, vastgezet. Dan schrijft Foucault een magische zin:

'De taal van de psychiatrie, die een monoloog van de rede over de waanzin is, kon alleen op dat zwijgen worden gebouwd'.

Op zo'n zin kan ik nog dagen broeden. Het zit vol paradoxen: taal die uit zwijgen groeit, een monoloog die onredelijk lijkt, de rede die niet in de waanzin kan treden en er alleen *over* kan spreken, psychiatrie getypeerd als een taal en dus niet als een discipline

van de gezondheidszorg. Wat betekent de zin als geheel: moeten we de stilte opvatten als een machtsvacuüm waar de psychiatrie in is gestapt en via de taal haar machtspositie is gaan innemen en bestendigen? Wat heeft Foucault allemaal willen zeggen met deze zin, of juist ongezegd willen laten?

Misschien was deze zin wel de directe aanleiding voor Connie Palmens omschrijving van Foucault als de geneeskundige ambachtsman:

‘Als een chirurg zal hij de geschiedenis fileren om aan te tonen welke dwang er uitgeoefend wordt op ons dagelijks gedrag, door welke machten ons weten en onze handelingen bepaald worden en hij zal dit allemaal doen met het verlangen van de opstandige zoon: zodra je weet hoe en welke macht er over je uitgeoefend wordt, kun je aan die macht ontsnappen. Heel zijn denkend leven zal in dienst staan van dit ene: een permanent verzet tegen de disciplinerende en normaliserende van het ik door de taal.’

Foucault was net zo’n taalvirtuoos als zij:

‘Ik heb niet de bedoeling gehad de geschiedenis van die taal [van de psychiatrie] te schrijven, veeleer de archeologie van die stilte.’

Parrhêsia en tegenspraak

De thematiek van de geestesziekte en hoe mensen daar mee omgaan, had een tragische persoonlijke achtergrond: Foucault deed in 1948, als hij 23 is, een zelfmoordpoging die vermoedelijk verband hield met zijn homoseksualiteit 'die in die tijd en in dat milieu voor een ziekte werd gehouden'.¹⁵ In vervolg op zijn poging tot zelfdoding hield hij therapie niet lang vol. Hij koesterde 'dan al een stevige argwaan tegen de uitgangspunten en repressie van de toenmalige psychotherapie, en al helemaal tegen de psychoanalyse', schrijft Joep Dohmen, één van zijn bekendste Nederlandse navolgers.

Misschien is het niet zo vreemd dat iemand bij wie de invloed van maatschappij en cultuur zo naar de keel was gevlogen en die de dood zo dichtbij had laten komen, ook bij uitstek de man werd die anderen ervan kon overtuigen dat het leven niet verwaarloosd mocht worden, maar tot een kunstwerk uitgebouwd diende te worden. Hij wist zich in dat idee gesteund door een geschiedenis met diepe wortels waar hij al zoekend steeds beter in thuis raakte.

Zo moeten we ook zijn colleges over *parrhêsia* beschouwen, de lessen over het waarheidspreken die in de ondertitel van de collegereeks expliciet aan het thema van de bestuurlijkheid zijn verbonden. We moeten zelf de archeologen willen zijn van de stiltes die hij liet vallen tussen de regels van zijn denken, de ruimte die hij vrij liet voor ons eigen denken, voor ons eigen onderzoek naar de vraag die hem al die jaren heeft beziggehouden: hoe werkt de macht en hoe kan de mens de macht over zichzelf verwerven. Hij wilde weten of de mens zichzelf kan besturen in weerwil van de invloeden die zelfsturing onmogelijk zouden kunnen maken. Het is de vraag naar de mogelijkheid van de autonomie. Bestaat die? Kan de mens zichzelf de wet voorschrijven, wat de letterlijke betekenis is van *auto* (zelf) *nomos* (wet)? Het waarheidspreken is een van de denklijnen in dit grotere geheel, in dit brede veld van onderzoek naar dat wat ons als mens bindt of bevrijdt, wat ons vastzet of vrijmaakt, wat ons in staat kan stellen het bestuur over onszelf uit te voeren. Want als wij onszelf niet sterk genoeg achten de waarheid te spreken, hoe vrij zijn wij dan eigenlijk?

Foucault vat al dit werk, deze vragen en thema's onder de noemer van *gouvernementaliteit* - bestuurlijkheid. Misschien kunnen wij ons vrijmaken indien we ons op een bepaalde manier weten te disciplineren, en indien we ons zelf en ons leven onder het bestuur zouden weten te plaatsen van onze wil, van onze rede, van ons verstandige denken. Dat zag Foucault de oude Socrates bepleiten in de tientallen gesprekken die hij in het klassieke Athene voerde met jongelieden, leraren, markt-kooplui, wapenhandelaren, politici, vaklui. Moeten we dit willen? Wat willen we dan precies?

De zelfkennis waartoe Socrates, de *godfather* van de filosofie, opriep moesten we volgens Foucault begrijpen als een uiting van de zorg voor het zelf. Dat is een toewijding aan lichaam en ziel waarmee de mens zich kon toerusten om zichzelf te leren leiden en tegelijk als vrij mens in staat te zijn een bijdrage te leveren aan het welzijn van de polis. Hij verwijst naar het optreden van Socrates die zijn eigen bijdrage aan de polis nuttig vond 'omdat hij mensen leert zich met de polis bezig te houden, door ze te leren zich met zichzelf bezig te houden'. De bestuurlijkheid van Foucault ligt verdraaid dicht bij de basisvragen van de democratische rechtsstaat. Die is immers gestoeld op de aanname dat burgers redelijke wezens zijn die in staat zijn zich te beheersen en te beheren. Ze moeten zich immers aan de persoonlijke belangen kunnen ontworstelen om die van anderen recht te doen. Dat worden ze geacht te kunnen wanneer zij zich begeven op het terrein van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en zich moeten bekommeren om het algemeen belang van stad en staat. Hun oordelen over beleid en bestuur, recht en rechtspraak, politiek en procedure worden geacht een mix te zijn van persoonlijk en algemeen belang.

De zorg voor het zelf legt zo gezien een principe bloot dat veel meer aandacht verdient dan we misschien vermoeden. Het is een principe dat verwijst naar het vermogen burger te zijn in een democratie. Het verwijst daarmee ook naar de speciale rol van bepaalde burgers: de gekozen of benoemde functionarissen, de adviseurs, bestuurders, politici en uitvoerders die speciale democratische verantwoordelijkheden dragen. Zij kunnen als burger én als professional niet voorbijgaan aan de zelfzorgopdracht en de bijbehorende ethische vragen die Foucaults archeologische inspanningen naar boven hebben gebracht. Besturen wij onszelf voldoende? Voeren wij het beheer over ons doen en laten om tot goed burgerschap en verantwoord bestuur in staat te zijn? Doen wij moeite ons de vaardigheden en inzichten te verwerven die bij dit zelfbeheer horen?

Wanneer we aan het eind van ons betoog (in hoofdstuk 6) uitvoerig stilstaan bij de meer persoonlijke filosofische vragen, komt deze thematiek van zelfzorg uitgebreid terug. We zullen daar zien hoe cruciaal deze bestuurlijkheid is, vooral in de interactie tussen samenleving en individu. Wat kan een individuele persoon uitrichten tegenover de sterke beïnvloeding van markt en maatschappij? Hoe kan de eigen verantwoordelijkheid genomen worden binnen een speelveld dat daarvoor nauwelijks ruimte laat? Daar zijn in elk geval scherpe analyses en inzichten bij nodig. Dat is de reden waarom binnen de zelfzorg oprechtheid en het onderkennen van de onverbloemde waarheid, sleutelfactoren zijn. Het heeft geen zin en geeft geen pas onszelf voor de gek te houden, op welke manier dan ook. Het waarheidspreken vertegenwoordigt in dit discours een vorm van zelfbinding. Wie de waarheid tegenover anderen wil spreken, kan zichzelf aan diezelfde waarheid niet meer onttrekken. Het is een vrijwillig aangegaan verband

tussen de waarheid en de eigen daden. We zouden dat nu met termen als integriteit en betrouwbaarheid kunnen verwoorden, als een hertaling van de klassieke denklijn in de geschiedenis van de *parrhêsia*, lezen we in Foucaults colleges over *Moed tot waarheid*:

'De parrhêsia is degene die alles zegt. (...) Om van parrhêsia in de positieve zin van het woord te spreken (...) zijn er naast de regel van het alles zeggen en die van de waarheid twee aanvullende voorwaarden nodig. Die waarheid moet niet alleen de persoonlijke mening van de spreker zijn, (...) hij onderkent als het ware zelf de waarheid die hij uitsprekt, hij bindt zich aan deze waarheid en verplicht zich derhalve door haar tot haar. (...)

Zien we wat Foucault hier beweerde over de voorwaarden die het waarheidspreken nodig heeft? De eerste voorwaarde is 'de regel van het alles zeggen', althans voor zover het de waarheid betreft. Dat het over de wáárheid gaat, is de tweede voorwaarde. Die moet vervolgens bij de persoon hóren, de derde voorwaarde, ze moet persoonlijk zijn en niet algemeen of theoretisch. De vierde voorwaarde is het slot op de deur: de degene die de waarheid spreekt bindt zichzelf aan die waarheid, zit eraan vast.

Foucault wilde ons min of meer inpeperen dat de waarheid ons door de aard ervan *dwingt* tot een moedige houding ten opzichte van onze toehoorders én ten opzichte van onszelf. Zo'n inzicht moet indalen om betekenis te krijgen. Zoiets heeft tijd nodig. Ook nu, om ons opnieuw te realiseren en tot ons te laten doordringen hoe betekenisvol en verplichtend het spreken van de waarheid in feite is. Tegenspraak die de waarheid als legitimatie heeft voegt zich in deze traditie van de *parrhêsia* en conformeert zich aan haar ethische principes. Het is ingrijpend, grijpt ons bij de lurven, grijpt aan op de diepe lagen van het bestaan.

Waarheid: we kunnen er gemakkelijk te eenvoudig over *denken*. Als het om denken gaat, kan dat niet de bedoeling zijn - leert Foucault ons. Kennen wij ons eigen denken? Denken is een intensieve inspanning en zeker geen routinematige herhaling van oude gedachten, zoals we vaak in vergaderingen voorbij horen komen. We hebben daar als ambtenaren zelfs een werkroutine bij: we noemen ze annotaties en die werken eigenlijk op twee manieren vreemd uit. De spreker die de annotatie gebruikt brengt te berde wat in het verleden werd gedacht en dus niet wat in het hier en nu ontstaat tijdens de bespreking. Dat roept de vraag op, waarvoor zo'n bespreking is bedoeld. Zelfs zonder annotaties gaan we vaak van tevoren (laten) bedenken wat als oude gedachte in de toekomst op tafel gelegd zal worden. En als de spreker amper voorbereidingstijd had zou dat uitgesprokene ook heel goed niets meer dan het 'oude' denken kunnen zijn van een ander, namelijk van de loyale ambtenaar die natuurlijk zijn uiterste best heeft gedaan

om plaatsvervangend vooruit te denken en er maar het beste van heeft gemaakt. Hij is immers op zijn ‘politiek-bestuurlijke sensitiviteit’ aangenomen. En dus lag het voor de hand dat juist hij in *bullets* of complete zinnen noteerde wat hardop uitgesproken zou moeten gaan worden, door directeur of bestuurder met de schijn alsof het nog zelf bedacht was ook. Aan welke kant van de scheidslijn tussen waanzin en rede zou Foucault deze vorm van spreken hebben geplaatst?

Het gevaar is levensgroot dat deze wijze van spreken in allerlei opzichten niet voldoet aan de ware vorm van de *parrhêsia* waar Foucault de nadruk op legt. Dat accent zette hij meteen al in zijn openingscollege van de serie ‘moed tot waarheid’, op 1 februari 1984 aan het *Collège de France*. Hij kwam er nadien geregeld op terug. Zijn didactiek stoelt op een patroon van herhaling, in steeds andere woorden, in telkens nieuwe zinswendingen. Met een bepaalde losheid van formuleren waaruit de relatieve betekenis van woorden spreekt. Dit heeft Foucault zich ook als schrijfstijl aangeleerd. Zijn herhalende, schilderende en meanderende stijl - in zijn colleges is het alsof hij hardop denkt, in zijn schrijfwerk is het alsof hij alle conceptteksten heeft laten staan - dwingt ons er met de gedachten goed bij te blijven en steeds opnieuw te vragen: wat bedoelt hij precies, wat zegt hij hier?⁶ Zelfs bij herhaling van een eerder gedeeld inzicht overkomt ons dit: we hebben het al eens eerder gelezen en toch moeten we opnieuw nadenken over de betekenis ervan.

Zullen we, als voorbeeld, het nu volgende citaat over de vierde voorwaarde van het waarheidspreken leggen naast het fenomeen van de annotatie?

‘Kortom, om van parrhêsia te kunnen spreken, moet er in de waarheidsact ten eerste een fundamentele band tussen de uitgesproken waarheid en het denken van degenen die haar heeft uitgesproken aan de dag treden; ten tweede moet ze de relatie tussen de twee gespreksgenoten (degene die de waarheid spreekt en degene tot wie zij gericht is) op het spel zetten. Vandaar dit nieuwe kenmerk van de parrhêsia: ze impliceert een soort moed, die er minimaal uit moet bestaan dat de parrhêsia het gevaar loopt dat de relatie met de ander, die juist zijn betoog mogelijk gemaakt heeft, te verbreken, te beëindigen.’

Zien we waar het de *parrhêsia* bij het vrijmoedige spreken om te doen zou moeten zijn? De spreker zegt wat waar is, staat daar volledig achter en brengt zichzelf onherroepelijk in het geding. Geen praatjes voor de vaak maar spreken om voor te leven. Vergader-annotaties zijn, gelukkig, niet vaak de aanleiding voor spreekteksten over leven en dood. Het risico dat Foucault in zijn onderzoek op de spits drijft, zelfs tot in de dood, doet zich in onze ambtelijke vergaderingen niet voor. Toch? Maar we krijgen hier in algemene zin wel een spiegel voorgehouden voor die vergaderingen. Spreken we daar

oprecht? Staan we achter de dingen die we zeggen? Staan we er op zo'n manier achter dat het een mening is die we persoonlijk onderschrijven en is het ook (onderdeel van) een levensopvatting die we in ons handelen oprecht willen naleven en waarmaken? En belangrijker: zijn we erop aanspreekbaar? Dat zou nogal wat betekenen. Bijvoorbeeld dat we hebben doorleefd wat we bedoelen als we - om maar eens een onderwerp aan te snijden - beweren dat we van onze directie of van ons departement een inclusieve organisatie willen maken. Doorzien we wat dit betekent, welke consequenties dat heeft, wat het voor onszelf, ons eigen denken en ons handelen betekent, of zou behoren te betekenen? En hoe pakt dat uit in het voorbeeld van een gesprek over een organisatieverandering: speelt daar dan precies hetzelfde? Als we besluiten ons beleidswerk en onze organisatieprocessen te oriënteren op 'mensen van vlees en bloed' - de formulering uit de kabinetsreactie op de toeslagenaffaire - is dit dan 'een waarheidsact', zoals Foucault dat noemt? Zeggen we dan wat we bedoelen, willen waarmaken en naar willen leven? En waartoe verplicht iemand zich die beweert de drager te willen zijn van de radicale verandering van bestuursstijl, waartoe politici zich tijdens de vorming van een nieuw kabinet hebben bekeerd?

Langs de lat van de *parrhêsia* gelegd is het de vraag of de spreker uit het voorbeeld over inclusiviteit, het kabinet in het voorbeeld van de toeslagenbrief over mensen van vlees en bloed, de politici tijdens het formatieproces met dezelfde volledigheid en grondigheid gesproken hebben als de zuivere *parrhêsia* voorschrijft. Maken zij hun uitspraken waar?

Als we spreken serieus nemen

Het is goed dat we de moed tot waarheid op deze manier in zijn volle omvang proberen te doorgronden, hier, bij de opening van ons verhaal over 'macht en moed'. Want we hebben nogal een thema te pakken. Tegenspraak is geen bezigheid voor doetjes die het wel geinig vinden af en toe scherp uit de hoek te komen. Daar is tegenspraak veel te gevaarlijk voor, althans: als we menen wat we zeggen en ook zelf naar de uitgesproken waarheid willen leven. Doen we dat niet en zeggen we als een flapuit alles wat ons op de lippen ligt, of omdat het soms wel even handig uitkomt zonder te letten op de diepere betekenis ervan, of om de ander gewoon zomaar eens te kwetsen, en ook zonder achter onze eigen woorden te gaan staan, omdat het maar woorden zijn, losse geluiden, die niets betekenen of geen andere bedoeling hebben dan dat ze klanken zijn die wegens effectbejag worden geproduceerd - als we kortom niet de waarheid spreken maar iets zeggen alléén omdat we onze mond niet kunnen houden, maken we er een zootje van. Dan zien we de negatieve verschijningsvorm van de *parrhêsia*, lezen we

bij Foucault, die hij 'de onverbeterlijke kletsmaajor' noemde, 'iemand die zich niet weet in te houden of in elk geval niet in staat is zijn spreken af te stemmen op een rationaliteits- en waarheidsprincipe.'

Wie wil 'een onverbeterlijke kletsmaajor' zijn? Zoiets leidt volgens Plato - die zich ook met deze schadelijke vorm van *parrhêsia* heeft beziggehouden in zijn meesterwerk *De Staat* - tot een slechte democratische stadstaat. Kletsmaajors zijn ten principale schadelijk, ontwrichtend voor de stadstaat. Omdat het daar dan, in de uitleg van Foucault, 'één bonte boel is, helemaal ontwricht en verdeeld tussen verschillende belangen, verschillende hartstochten en individuen die het niet eens zijn met elkaar. Deze slechte stadstaat praktiseert de *parrhêsia*: iedereen kan wat dan ook zeggen.' Was dit wat we na de verkiezingen op het Binnenhof zagen gebeuren? Was dit wat dreigde en de dames en heren hebben weten te voorkomen? Wanneer kunnen we oordelen? Waar letten we dan op?

Waren we ervan op de hoogte dat de tegenspraak in die klassieke literatuur al zo precies en nauwkeurig aan de orde wordt gesteld? Wisten we dat? Dat de slechte en goede vormen van vrijmoedig spreken zo direct zijn verbonden aan de kwaliteit van de staat? En zo doeltreffend raken aan vragen over de besturing van onszelf en het bestuur van de staat? En misschien wel op onze voorpagina's staan met de modernismen van vandaag, zonder dat wij ze herkennen?

In een florierende staat is het niet alleen van belang dat de waarheid de kern is van wat wordt gezegd en rondverteld. Het gaat er ook om dat de mensen die de waarheid inbrengen, er zelf ook naar leven. Het is niet goed voor ons aller welzijn als de waarheid een optie is die voor de spreker zelf geen consequenties heeft. Met de pathetische leugenaar kunnen we niet goed samenleven, met de vrijblijvende prater net zo min. *Walk the talk* zeggen de organisatieadviseurs er graag en soms iets te snel achteraan. Ze bedoelen waarschijnlijk hetzelfde als wat Foucault over *parrhêsia* uit de doeken deed, maar of ze de diepgang en ware betekenis ervan ook onderschrijven is maar de vraag. 'Menen wat je zegt' is *een*, het met je daden en levenswandel bekrachtigen is *twee*, maar er is nog een *drie* daarbovenop. Want het naar waarheid spreken in congruentie met wat je vindt en hoe je handelt en wandelt, is een fundamenteel principe voor gezonde relaties tussen mensen, voor samen werken, voor het samen bouwen aan een bestuur, voor het besturen van een democratie.

Als we de balans van het waarheidspreken opmaken, kan de essentie ervan ons niet ontgaan. De tegenspreker die een onwelgevallige boodschap formuleert, doet dat op de meest indringende manier als hij de persoon in kwestie aanspreekt op gedrag, op de

consistentie ervan en op de congruentie met de waarheid. Want het waarheidspreken van de *parrhêsiasstês*, stelt Foucault,

'heeft 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.'

Om de waarheid te kunnen spreken moeten we elkaar de waarheid durven zeggen, niet alleen over de dingen, maar vooral en met name over onszelf. 'De *parrhêsiasst* onthult zijn gespreksgenoot niet dat wat is. Hij ontsluit voor hem, of helpt hem inzien wat hij zelf is.' Waarheidspreken bevat ten diepste een existentiële waarheid. In de vrije democratische omgang met elkaar kunnen we niet alleen maar zoete broodjes bakken, dan wordt het chaos en zal de polis niet goed kunnen functioneren. De waarheid zal zijn zuiverende werk moeten kunnen doen. Als we met elkaar een duurzame relatie willen aangaan, dan zullen we elkaar, wanneer het nodig is en in een vorm die acceptabel en verwerkbaar is, noodzakelijkerwijs de waarheid moeten zeggen. En dat is dus niet zonder risico, omdat we met de waarheid de relatie op het spel kunnen zetten. Want hoe vaak schrikken we er niet voor terug te zeggen wat we vinden, wat we werkelijk voor waar houden maar ongemakkelijk vinden om op tafel te leggen, precies vanwege dit risico: we weten niet zeker hoe de ander zal reageren, kunnen niet weten of die het goed zal opnemen en ons er niet op zal aankijken, het ons niet zal kwalijk nemen. We hopen, uiteindelijk, dat hij bereid zal zijn de waarheid te dulden en de vriendschap er juist meer door te gaan waarderen.

Maar deze hoop is risicovol. 'In zekere zin riskeert de *parrhêsiasst* altijd de relatie te ondermijnen die de mogelijksvoorwaarde van zijn betoog is', stelde Foucault. Wat bedoelt hij precies? Hij zegt dat de relatie de 'mogelijksvoorwaarde is van zijn betoog'. Hij stelt hier dus dat de waarheid alleen gezegd kan worden binnen een relatie. Iemand met wie we geen relatie hebben en ons de waarheid voorhoudt, heeft geen impact. De boodschap komt niet aan, kunnen we naast ons neerleggen, kunnen we zelfs kwalificeren als iets dat niet voor ons bedoeld is. We hoeven wat gezegd wordt niet als een waarheid te aanvaarden. We moeten met elkaar te maken willen hebben om de waarheid betekenis te kunnen geven. Want op zichzelf maakt de waarheid geen indruk, dat doet ze alleen als ze meedoet en doorwerkt in onze relaties.

Het spreken van de waarheid stelt dus niet alleen eisen aan de spreker en aan wat die beweert. Het is zelfs niet genoeg als we weten dat de spreker in zijn eigen woorden gelooft en er ook zelf een waarachtig voorbeeld van is. Vrijmoedig spreken over wat

waar is kan in feite alleen dán plaatsvinden en heeft alleen dán betekenis als de ander hoort wat gezegd wordt, laat binnenkomen wat wordt beweerd en zich rekenschap wil geven van de inhoud van de boodschap. Dit waarheidspreken heeft het dus nodig dat de ontvanger zich aan de spreker iets gelegen wil laten liggen. Zoals in een democratie. Die maken we samen in een permanente dialoog waarin de waarheid en de betekenis die ze van ons krijgt, steeds weer de inzet is. Begrijpen we elkaar? Vertellen we hoe het is? Hoe de ander is? En laten we toe dat de ander zichzelf toont, naar waarheid handelt en ons met dezelfde vragen confronteert als die wij de ander willen voorleggen? Zonder de ander is er geen vrij bestuur, geen democratie, geen samen. Er moet een betekenisvolle relatie zijn, waarzonder er geen zuivere *parrhêsia* kan zijn.

‘Dat zien we bijvoorbeeld heel duidelijk bij de parrhêsia als geestelijke leiding, waarin deze leiding alleen mogelijk is in het geval van vriendschap en het gebruik van de waarheid het gevaar loopt juist de vriendschapsrelatie, die toch dit waarheidsbetoog mogelijk gemaakt heeft, op het spel te zetten en te verbreken.’ (...) ‘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 zelf van de spreker, tenminste als zijn gesprekspartner macht over hem heeft en de waarheid die hem gezegd wordt niet kan verdragen.’

Durven we nog? De waarheid zeggen? De zaak op scherp zetten? Durven we ook de waarheid te ontvangen? Durven we de macht te confronteren met ongemakkelijke waarheden? Soms zit er niks anders op, als een plicht tot waarheid ten opzichte van onszelf. Dan is de waarheid de enige optie, zoals ze dat eigenlijk altijd is, omdat ze het grondprincipe is dat ons aanzet tot moraliteit en integer handelen. Dat mag dan risicovol zijn, het is hoe dan ook een stabiele basis voor stevig protest. Spreek!



DEEL 1

PROTEST



Een stobreed

Een vrouw schraapte haar keel,
ging met haar hand langs haar voorhoofd,
sloeg haar ogen neer

en zei:

'Ik wil misschien toch liever dat je me wel een stobreed in de weg legt',

en een man legde haar met grote toewijding en engelengeduld

een stobreed in de weg,

waarover zij - niet lang daarna - viel.

*Toon Tellegen*¹⁷

1.

WAAROM IS TEGENSpraak BELANGRIJK EN MOEILIK?

Aan de vooravond van de tweede golf in de corona-pandemie staat het Outbreak Managementteam (OMT) op springen. Haar onafhankelijke adviespositie is in de loop van de tijd steeds meer onder druk komen te staan. De verwevenheid van wetenschappelijk inzicht met politiek belang wordt zichtbaar in de aanwezigheid bij de zondagmiddagse Catshuis-sessies van Jaap van Dissel, RIVM-directeur en OMT-voorzitter. De spanning bouwt zich op en eind september 2020 barst de bom. Er ligt een pakket maatregelen dat de dag daarvoor door Van Dissel en kabinet is samengesteld. Enkele OMT-leden stellen op maandagochtend vast dat ze bij het kruisje mogen tekenen. Van onafhankelijke advisering op grond van hun professionele inzichten is geen sprake meer. Voor enkele OMT-leden is de grens bereikt: ondanks geheimhoudingsafspraken uiten sommige leden hun frustraties anoniem in de Volkskrant. Enkele leden dreigen met opstappen. Anderen bepleiten een nieuwe organisatiestructuur. Van Dissel grijpt in: het OMT zal voortaan op vrijdagen vergaderen, zodat het zondagse Catshuis-overleg geen invloed heeft op het advies. Crisis bezworen.¹⁸

Wie samenwerkt in een team, weet hoe het werkt. Je helpt elkaar, zorgt voor elkaar, beschermt elkaar. Het is onze natuurlijke reactie. We zijn sociale wezens die diep van binnen weten hoe belangrijk het is niet alleen te komen staan. Overlevers zijn samenlevers. De samenstelling van de groep kan divers zijn, dat maakt voor de saamhorigheid niet uit. Je bent loyaal aan elkaar - zo hoort dat.

Dit is ook de situatie waarin topambtenaren verkeren. Zij vormen met de bewindspersonen en hun directe adviseurs een team. Ze zitten samen op de tandem, waarbij de minister het stuur vast heeft en de ambtenaar hard trapt.¹⁹ Ze behoren loyaal te zijn aan elkaar, zo zijn de mores. Ze zijn een groep waarvan de leden elkaar helpen, beschermen, ondersteunen. Dat moet ook want de bedreigingen van buiten zijn sterk en heftig. De maatschappelijke klussen waarvoor ze aan de lat staan, zijn groot en gewichtig. Belangengroepen, burgers en journalisten zitten er bovenop. Het kleinste foutje

wordt uitvergroet en rondgepompt in de (social) media, komt gekleurd en vaak onvolledig in het politieke debat terecht. Dan is het ongewis geworden wat er zal gebeuren, daar wil niemand in belanden.

Parlementariërs schreven er zelf het volgende over in *Vertrouwen en zelfvertrouwen. Parlementaire zelfreflectie 2007-2009*: 'Politici willen, om de volgende verkiezingen te overleven, voortdurend scoren. De in toenemende mate vercommercialiseerde media bieden daarvoor maar al te graag een podium, waardoor deze drie sectoren [politiek, media en bedrijfsleven] zich met elkaar bevinden in een houdgreep, een 'Bermuda-driehoek' die alles op mysterieuze wijze naar beneden trekt, waarbij iedereen zich afvraagt waardoor dat nu komt. (...) De wisseling tussen politiek en media lijkt inderdaad een belangrijke factor te zijn voor toenemend incidentalisme in de politiek.'²⁰

Het is een gekkenhuis, zeggen we gekscherend. Gek? Wat is de grens tussen rede en waanzin?

1.1. Sluiswachters op een drukbevaren route

Coalitiespanningen zetten de druk op de bewindspersonen, zeker toen in Rutte III tijdens de maandagochtendsessies van fractievoorzitters en vice-premiers de politieke pap voor de rest van de week werd gestort. CU-fractie leider Gert-Jan Segers was hier aan het eind van Rutte III glashelder over: 'Om ongelukken te voorkomen heb je coalitieoverleg nodig. Maar dat gaat inderdaad ten koste van de tegenmacht, van het dualisme. En dat heb je ook nodig om een kabinet scherp te houden. Het is wel eens heel monistisch geweest, heel dichtgetimmerd.' Grote onderwerpen zouden op hoofdlijnen in een regeerakkoord moeten komen, 'andere onderwerpen kun je dan overlaten aan de vrije krachten tussen kabinet en Kamer' want 'dan hoeft niet alles op maandagochtend tijdens het coalitieoverleg besproken te worden.'²¹

Afgezien van de staatsrechtelijke vragen die het niet-officiële maandagochtend-overleg oproept, worden hierdoor ook de reguliere ambtelijke processen doorkruist. Zoals het Catshuisoverleg over corona steeds meer een staatsrechtelijke u-bocht werd - wie waren erbij, wie niet, hoe zuiver was dat, kon het besluitvormend zijn? - waarin onder meer de advisering van het OMT in de knel kwam, zo heeft ook dit 'reguliere' maandagochtendberaad geen formele positie in het staatsbestel. Praktisch was het wel, maar was het ook juist? De controlerende positie van de Kamer, de uitvoerende taak van het kabinet en de adviserende rol van de departementen raken zo verstrengeld. Ruud Koole - emeritus hoogleraar politieke wetenschappen, voormalig senator voor de PvdA en lid van de Staatscommissie Parlementair Stelsel - spreekt van een

‘proces van gouvernementalisering’: ‘Een heerschappij van de ministerraad is er al lang niet meer. Het zijn de leiders van de coalitiepartijen, of zij nu in de Kamer zitten of in de regering, die feitelijk het regeringsbeleid bepalen, het informele coalitieberaad is belangrijker geworden dan de ministerraad.’²² Niet alleen Segers had daar last van. Ook vice-premier Sigrid Kaag (D66) bekende in demissionaire status dat ‘het coalitieoverleg op maandag het dualisme tussen kabinet en parlement uitholt’.²³

Het stond in de kranten, was geschreven in boeken, werd gezegd in interviews lang voordat de ‘functie elders’-rel ontstond, Ruttes toekomst aan een draadje kwam te hangen en Tjeenk Willink de rust moest terugbrengen. Hij kon herhalen wat hij al zo vaak en zo lang geleden had gezegd. ‘De balans tussen macht en tegenmacht moet worden hersteld’.

Het is goed te begrijpen dat bewindspersonen vaak onder hoogspanning staan en voortdurend proberen toe te werken naar (comfortabele) meerderheden in Tweede en Eerste Kamer. Dat is natuurlijk vooral spannend rond de schijnbaar onoplosbare want alsmaar voortslepende dossiers. De samenleving wordt complexer, grote transitievragen stapelen zich op, de urgentie van veel vraagstukken neemt toe naarmate echte doorbraken uitblijven of concrete oplossingen in de polder en/of in de politiek niet voldoende steun krijgen. Hoe goed te begrijpen ook, het moet anders.

Al met al is het nogal logisch dat bewindspersonen de spanningen uit het maandagochtendberaad of een Catshuissessie en evengoed ook flarden van de interne fractiediscussies, soms of vaak meenemen naar de departementen. De dynamiek van de actuele politieke verhoudingen beïnvloedt niet alleen het werk van het ambtelijk topmanagement, het sijpelt ook steeds meer door naar de gehele ambtelijke organisatie. Hierin schuilt een probleem dat in de discussie over de grotere transparantie en de radicale verandering van bestuursstijl nog amper is geadresseerd. Door deze toenemende vermenging van partijpolitieke dynamiek met formele staatsrechtelijke processen van Kamer en regering, gaan de verhoudingen binnen kabinet en coalitie steeds meer meedoen in het werk van de ondersteunende ambtelijke diensten en adviseurs. Daar komen de opiniepeilingen, kiezerspolls, partijconflicten en leiderschapskwesties nog bij, evenals de persoonlijke verhoudingen, de onderlinge werkrelaties, het wel of niet kunnen opschieten met elkaar. Alle sentimenten, politieke en persoonlijke, werken door in het ambtelijke werk. En laten we eerlijk zijn: zo gek is dat helemaal niet. Politici zijn net mensen: wat ze dwarszit of bezighoudt nemen ze mee naar ‘kantoor’, het departement dus. Menselijk gezien is dat gezond, maar politiek-bestuurlijk is het een besmettelijke ziekte die het ambtelijk werk infecteert.

Alle belangrijke dossiers, inclusief de ‘intermenselijke’ en politieke dynamiek die rondom deze onderwerpen meedoet, liggen op tafel bij de topambtenaren. Daar goed

mee omgaan, er vakkundig op anticiperen, er oplossingen voor bedenken - het is allemaal onderdeel van hun werk. Dat is al jaren zo en nu niet principieel anders, maar er zijn duidelijke verschillen waarneembaar: de ongekende intensiteit, de hoge snelheid en de alomvattendheid waarmee dit alles nu gepaard gaat.

Een voorname competentie en taak van topmanagers is het scheiden van hoofd- en bijzaken en van zaken die wel of niet met de minister gedeeld moeten worden. De groeiende werk- en informatie-load voor bewindspersonen vergroot de druk op de ambtenaren, omdat die steeds meer moeten 'afdoen' zonder feitelijke ruggespraak met de bewindspersoon. De ambtelijke top kan niet alles voorleggen aan de minister. Ambtelijk moeten er dus stukken worden 'tegenhouden'. Alleen al om het werkbaar te houden voor de bewindspersoon. Topmanagers zijn sluiswachters. Ze moeten de peilverschillen bevaarbaar houden door het schutten van inkomend en uitgaand verkeer.

In een kruispuzzelwoordenboek vind ik voor 'schutten' een lange serie synoniemen die, als ik er goed naar kijk, allemaal precies de werkzaamheden beschrijven die ik topmanagers zie uitvoeren: afsluiten, afwenden, afweren, beletten, beschermen, dekken, keren, sluizen, stuiten, tegengaan, tegenhouden, verhoeden. Dat doen topmanagers in de richting van de ambtelijke organisatie en in de richting van de bewindspersonen. Het is hun taak beide werelden te verbinden en daarom moeten ze doseren, communiceren, doorlaten en tegenhouden. Als een schip zich door onkunde met gefixeerd touw aan de kade dreigt op te hangen, moet er een hakbijl aan te pas komen om erger te voorkomen. Of moet er een boei worden uitgeworpen om de drenkeling te redden. Bij nood moet hard worden ingegrepen. Zo zijn topmanagers de hele dag in de weer als sluiswachters op een drukbevaren route.

Hoe nodig dat werk is, werd mij nog eens duidelijk toen ik hoorde dat een minister op een gewone maandagochtend zich voorzichtig beklaagde over het feit dat dat weekend meer dan zeventig dossiers en nota's moesten worden afgehandeld. Het verzoek was niet om de 'loodgieterstassen' minder te vullen, maar te zorgen voor een betere spreiding van stukken door de tijd heen. Maar na één jaar corona, waarin het wel leek of de digitale 'productie' door de bijzondere werkomstandigheden tot nog grotere hoogte was gestegen, was dit aantal al geen uitzondering meer. Het daggemiddelde lag inmiddels op enkele tientallen stukken. Het mag duidelijk zijn: zonder de inzet en het werk van de ambtelijke teams die de dossiers dagelijks selecteren, tegenhouden of doorgeleiden en voorzien van adviezen, correcties en aanwijzingen - in beide richtingen - zouden ministers en staatssecretarissen niet kunnen functioneren.

Andersom is het overigens ook waar: als bewindspersonen tekortschieten in de uitoefening van hun politieke, bestuurlijke en leidinggevende taken, kunnen ambtenaren niet goed functioneren. Zonder goede kapiteins zijn er voortdurend botsende

schepen, daar helpt geen enkele sluiswachter tegen. Zonder een vaste hand aan het stuur, is er geen stabiliteit in de werkprocessen, raakt het vertrouwen zoek in de onderlinge samenwerking, slingert het schip gevaarlijk verder. Wie in een team geen peil kan trekken op de ander, kan zelf geen richting meer houden.²⁴

Er lijkt een direct verband tussen de kwaliteit van de bestuurder en zijn of haar omgang met tegenspraak. Dat heeft een tragische component. Degenen die niet zo goed zijn in besturen en leidinggeven, zijn het meeste gebaat bij adviseurs die kritiek uiten en zeggen waar het op staat. Maar gek genoeg lijken juist deze minder bekwame bestuurders de neiging te hebben de tegenspraak in hun omgeving eerder af te remmen dan aan te moedigen. Onzekerheid of angst lijken de verklarende factor te zijn, en dan vooral bij degenen die dit van zichzelf niet weten door een gebrek aan zelfinzicht, of het wél weten maar niet hardop erkennen, door angst of onzekerheid over het effect van een persoonlijke bekentenis.²⁵ Dat verkrampt de relaties, zet spanning op de vrije uitwisseling van ideeën en feedback. Dan dreigt een neerwaartse spiraal waarin bestuurder en ambtelijke organisatie het elkaar steeds moeilijker maken. Omgekeerd is de kunst van het tegenspreken en zelf tegengesproken worden, ook een indicator voor goed leiderschap. Wie er goed raad mee weet, weet ook goed raad met besturen en leiden. Dat hebben de topmanagers van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (verder: IenW) mij haarscherp uitgelegd in de gesprekken over tegenspraak die ik voor de bundel *Liefde en leiderschap* met hen voerde.²⁶

Tijdens stafvergaderingen en dagstartoverleggen op een ministerie worden de laatste signalen, de publiciteit, het komende Kamerdebat, de onderraden en de ministerraad, de maatschappelijke protesten besproken. Wat moet dit alles betekenen voor de inhoud van de beleidsplannen: moet er iets aangepast worden? En wat betekent de actuele dynamiek voor de lopende werkprocessen: kunnen we door met de ingezette communicatie- en woordvoeringslijnen? Moet de interactie met belanghebbenden intensiever, of moet er meer afstand komen? Hoe geven we de participatie vorm, is er nog politieke ruimte voor bijstelling van de plannen? Ministers en ambtenaren werken intensief samen, vormen een hecht team. Dat móet, anders bakken ze niets klaar.

1.2. De moeite van de tegenspraak

Maar als je een hecht team bent: wie durft er dan op te staan en te zeggen dat het anders moet? Wie is dan in staat de saamhorigheid te doorbreken en een kritisch geluid te laten horen? Wie waagt het de teamspirit op de proef te stellen en te zeggen ‘dat het niet klopt wat wordt beweerd en hier blijkbaar voor zoete koek wordt geslikt’? Je bent

loyaal, of niet langer lid van de groep. Het is een sociale wet.

OMT-lid Diederik Gommers was enkele keren met Van Dissel te gast in het Catshuis. Hij vertelt aan *de Volkskrant* hoe hij dat heeft ervaren. ‘Het is daar ouwe-jongens-krentenbrood. Je denkt echt: ik ben één van jullie. Dat is onvermijdelijk.’ Enkele maanden later, wanneer hij niet meer in het Catshuis komt, zegt Gommers: ‘Ik merk dat ik het fijn vind dat ik nu meer afstand heb. Volgens mij ben ik altijd eerlijk geweest, maar nu kan ik onafhankelijker en vrijer spreken.’²⁷ Zo werkt het nou eenmaal. Toen Diederik Gommers en Ernst Kuipers publiekelijk bepleitten dat ziekenhuispersoneel in de acute zorg bij voorrang gevaccineerd moest worden, kregen ze hun zin. Dat zou Gommers wellicht niet gedaan hebben als hij nog wekelijks te gast was in het Catshuis, omdat dit zou betekenen dat hij niet meer deed wat de rest van de ‘groep’ wel deed. Hij zou dan waarschijnlijk niet langer één van hen zijn geweest.²⁸

Het is evident dat ambtenaren en politiek-bestuurders samen moeten werken om het beste voor de samenleving te bereiken. Maar de verstrengeling van politiek belang en ambtelijk vakwerk is inmiddels een feit aan het worden met vervelende gevolgen. Zo schrijven onderzoekers en bestuurskundigen Gabriel van den Brink en Thijs Jansen in *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*: ‘Ambtenaren zijn in toenemende mate slechts instrumenten voor kortetermijndoelen geworden’ en ‘de politiek-bestuurlijke wereld is zozeer gericht op partijpolitiek en machtsuitoefening dat de morele gezagsbronnen daar onvoldoende gedijen.’ De potentiële verstrengeling van politiek-bestuurders met ambtelijk topmanagement wordt soms versterkt met politieke benoemingen van secretarissen-generaal (SG’s), zoals minister van Justitie en Veiligheid Ivo Opstelten deed met de aanstelling van vriend en vertrouweling Pieter Cloo.²⁹ In ‘het geheime handboek’ over *Politieke sensitiviteit voor ambtenaren* schrijven Harmen Binnema, universitair docent aan de Universiteit van Utrecht, en politiek-adviseurs Marike Simons en Maud van de Wiel: ‘Ambtenaren verliezen door dergelijke politieke benoemingen hun onafhankelijkheid van de politicus.’ Onder verwijzing naar het Amerikaanse systeem waarbij de nieuwgekozen president zijn eigen ‘administratie’ meeneemt, schrijven ze: ‘Niet de beste, maar de meer volgzaam ambtenaren worden gekozen.’ En niet alleen topmanagers kunnen op de verkeerde manier door ‘de politiek’ geïnfecteerd raken, hele departementen kunnen hierdoor van kleur verschieten.

Zo hadden we het niet bedoeld, het boek van *De Correspondent*-redacteur Jesse Frederiks over de toeslagenaffaire, schetst het beeld van het kerndepartement van Financiën dat zich als beschermende buffer manifesteert tussen bewindspersonen en Belastingdienst in, met als bedoeling de minister en staatsecretaris ‘uit de wind te houden’.

Precies deze uitdrukking is herkenbaar in mijn eigen werkpraktijk en doet mij denken aan de inleiding bij het Jaarplan 2020 voor de directie participatie van IenW

waaraan ik sinds 2015 tot aan de publicatie van dit boek leiding heb gegeven. In feite legden we in die introductie de kiem voor dit boek, toen we opschreven:

‘Politiek en ambtenarij moeten elk hun rol pakken. Of de politiek dat doet en hoe goed dat gaat, is niet aan ons; maar wij kunnen wel helpen de ambtelijke verantwoordelijkheid goed in te vullen. Het scherp zien van dit onderscheid is inmiddels één van de ankerpunten in onze advisering. Participatie is immers nooit bedoeld om de politiek uit de wind te houden maar om de democratie in het zadel te zetten.’³⁰

De inhoud van dit boek is een bijzondere uitwerking van dat voornemen om de ambtelijke verantwoordelijkheid goed in te vullen. Hoezeer we als ambtenaren elkaars steun goed kunnen gebruiken om ons teweer te stellen tegen een te grote druk vanuit het politieke systeem, werd begin 2020 nog eens onderstreept door een serie artikelen in *NRC Handelsblad* over het reilen en zeilen aan de top van de departementen. De redactie spreekt kortweg van het ‘springen door hoepels’ waarvan ‘het klikgesprek met de minister’ bij aanstelling er één is.³¹ De leden van de topmanagementgroep (TMG) die de departementen leiden en in dienst zijn van de Algemene Bestuursdienst (ABD) krijgen van de redactie zelfs het etiket ‘loyale vlekverwijderaars’ opgeplakt.³² Ze worden verlengstukken van de politiek.

Zo gek maakt topambtenaar Mark Frequin het niet in zijn boek *Met ministers op de tandem*, maar hij maakt wel gewag van hetzelfde probleem. Over de interactie tussen bewindspersonen en ambtenaren stelt hij: ‘De ambtelijke top gaat meer en meer lijken op een kabinet van de minister’. Hij ziet dat dit toeneemt en vat de waargenomen beweging samen met de woorden ‘van overheidsmanager naar adviseur van de minister’. Dit schreef hij in 2012. Tien jaar eerder was dit ook al een probleem, als we bestuurskundige Paul ’t Hart mogen geloven naar wie Frequin verwijst.³³ En anno nu pakt Herman Tjeenk Willink dit probleem beet door er een principieel rechtsstatelijk vraagstuk van te maken. Hij schrijft dat hij de complexiteit van de overheid vanuit ambtelijke, politieke, bestuurlijke en maatschappelijke posities heeft kunnen analyseren. ‘Die verschillende posities hebben bij mij het inzicht gescherpt dat iedere overheidsfunctie haar eigen rationaliteit, taal en tijd heeft. De politieke functie is geen ambtelijke functie. Er worden verschillende eisen gesteld. Ook de verantwoordelijkheden zijn anders. Moeilijkheden ontstaan pas als die verschillen niet meer duidelijk zijn en verantwoordelijkheden vervloeien.’³⁴

We zien inmiddels goed wat een van de moeilijkheden van tegenspraak is: het al dan niet doorbreken van de saamhorigheid. Zijn we bereid relaties op het spel te zetten?

Mag de waarheid gezegd? Moet de waarheid op tafel? Kunnen we zonder?

Teams waarin bewindspersonen en ambtenaren samen optrekken, kunnen hecht zijn. Maar dat geldt natuurlijk ook voor de groepen die alleen uit ambtenaren bestaan. Je hoort erbij als je meebeweegt, de groep vindt je minder aantrekkelijk als jij je verzet tegen de gezamenlijke koers. Zodra je kritisch bent of iemand tegenspreekt, zet je de relatie met die persoon op het spel. We kennen het mechanisme allemaal. Meedoen is een kwestie van gunnen, althans bezien vanuit de hoogste in rang. Rondom die functionaris klontert de macht samen. Dat bezorgt werken binnen de overheid een extra moeilijkheid. Je uitspreken tegen de lijn van de bewindspersoon, of tegen de topambtenaar die zijn lijn volgt, is je uitspreken tegen de hoogste in rang. Dat is risicovol, zoals het spreken van de waarheid altijd is, maar zeker als de ander je baas is. Die ander kan iets wat jij niet kunt, omdat hij of zij machtiger is dan jij: je kunt op een zijspoor worden gezet.

Hoe gemakkelijk dat risico in een werkverhouding kan meedoen, werd mij weer eens duidelijk tijdens een kennismakingsgesprek met een nieuwe jonge collega, die voor één jaar was gecontracteerd. Ik vroeg of ze een idee had wat ze zou willen: na één jaar weer door naar een volgende plek of liever langer bij onze directie werken? ‘Dat is echt je vraag?’, vroeg ze me. ‘Ja, daar ben ik benieuwd naar.’ Ze zocht stamelend naar een antwoord. Later kwam ze er in het gesprek op terug. ‘Die vraag over hoe lang ik hier zou willen blijven werken, is spannend. Je bent toch mijn directeur, als ik verkeerde dingen zeg kan dat vervelende gevolgen hebben.’ Het verraste mij, opnieuw, hoe scherp de hiërarchische verhoudingen telkens weer meedoen. Minstens zo verrast was ik toen ik een zeer ervaren collega onlangs vroeg of ze een nieuwe taak op zich wilde nemen. Ze moest er over nadenken, uitzoeken of het zou passen. En ze vroeg expliciet, bij wijze van check: ‘Kan ik nee zeggen, is dat oké?’³⁵ Dat was waarom ik het vroeg, anders zou ik het opdragen. Als hogere in rang ben ik mij van het machtsverschil vaak amper bewust. En tegelijk was ik blij dat beide medewerkers zich in elk geval veilig genoeg waanden om zich ervan te verzekeren dat hun antwoord geen vervelende repercussies zou krijgen. De vraag is natuurlijk: hoe vaak wordt het gedacht maar niet uitgesproken? En wat betekent dat voor de kwaliteit van het werk, de teamprestatie, het werkplezier?

Waar de hogergeplaatste zeggenschap heeft over werkpakket, positie of contractverlenging van medewerkers, staan ‘ondergeschikten’ met lege handen. Je bent immers ofwel een (secretaris-/directeur-) generaal of een (gewone) soldaat. Deze ongelijkheid is een kenmerkend aspect van werken bij de overheid, op elk niveau. Die ongelijkheid volgt uit de ongelijke verantwoordelijkheden die we met wetten en regels bewust zo hebben verdeeld. Er zijn mensen met meer en met minder verantwoordelijkheid, en dus ook met navenant meer of minder bevoegdheden.³⁶

De tegenspraak voltrekt zich dus onder de spanning van deze machtsongelijkheid. Daarom resteert onder aan de streep de vraag welke stijl van sturen de hoogste in rang hanteert: is die stijl uitnodigend, vragend, reflecterend, drempelverlagend, begripvol, liefdevol? Of is die stellend, confronterend, sturend en weinig verbindend, afkappend, korthoudend? Het typerende verschil is hier: wordt er op basis van macht gestuurd of op basis van gezag?

‘Natuurlijk nodigen ministers ons uit tegenspraak te bieden’, legde Mark Frequin me eens uit. Frequin is buitengewoon adviseur leiderschap bij de Algemene Bestuursdienst en vervulde voorheen topmanagementfuncties op diverse ministeries. In 2020 was hij als projectdirecteur-generaal nog even de rechterhand van de interim-minister Medische Zorg, Martin van Rijn, die aan de ministersploeg van Rutte III was toegevoegd om de levering van medische goederen op gang te helpen. Eind 2020 werd Frequin ook ingezet om de organisatie van de corona-testen op te zetten. Over zijn eerdere ervaringen met ministers vertelde Frequin me: ‘Ze horen te zeggen dat we tegenspraak moeten geven, maar oh wee als we het ook doen.’

Hij schreef een boek over tegenspraak, omdat hij het net als ik een gewichtige kwestie vindt, en toen we de kopij bespraken, vertelde hij welk inzicht hij tijdens het schrijven had opgedaan: ‘Tegenspraak is het allermoeilijkste van ons werk’.³⁷ Deze uitspraak is me sindsdien bijgebleven. Is ze echt zo moeilijk? Het allermoeilijkste? Hoe meer ik er studie van maak hoe adequater ik de kwalificatie vind. Dit boek is daar opnieuw de onderbouwing voor.

Zelfs de aloude discussie loopt hierin mee over de mate van deskundigheid die topambtenaren moeten hebben op het terrein waarop ze werken. Deze kennispositie was in de jaren negentig zo sterk, dat ministers het gevoel kregen dat ze er niet echt toe deden. Naar wie werd er eigenlijk geluisterd? Wie was hier nou werkelijk de baas? Formeel was dat duidelijk, maar materieel blijktbaar niet. ‘Een minister heeft slechts bij toeval kennis van het veld’, zegt oud-topambtenaar Tjibbe Joustra tegen *NRC Handelsblad* in de serie over de bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen.³⁸ Zo kan een bewindspersoon al snel het idee krijgen dat de ‘beter weter’ een ‘betweter’ is en elke uitleg van hoe het zit - met de feiten, de sector, de maatschappelijke verhoudingen - ervaren als tegenspraak.

Joustra heeft meer dan dertig jaar ervaring om uit te putten en onderzocht enkele jaren geleden al de cultuur en organisatie van de Belastingdienst. Hij zegt: ‘Een minister moet mensen om zich heen hebben die vervelend zijn en zeggen: “Dit gaat niet lukken.” Maar daarvoor heb je bewindspersonen nodig die tegenspraak opzoeken, nieuwsgierig zijn, en die zie ik niet altijd. Er vindt relatief weinig inhoudelijk debat plaats. En dat is een understatement.’³⁹

Zo moeilijk is het dus. En zo gewichtig ook.

Wie de macht tegenspreekt maakt het zichzelf niet gemakkelijk. Toch worden topadviseurs geacht dit wel te doen en de vaardigheden te beheersen die ervoor nodig zijn. Hoe moeilijk het ook is, ze moeten het doen. Ze doen het ook. De vraag is niet óf het gebeurt, maar in welke mate, hoe vaak, met welke intensiteit en bij welke aanleiding. Gaat het goed genoeg?

Een kritische vraag stellen kan al tegenspraak zijn, maar neem je genoeg met het eerste het beste antwoord? Wil je doorvragen? Kun je dat ook, beheers je de gesprekstechniek om door te schakelen naar het volgende niveau? Wordt het je mogelijk gemaakt nog iets te zeggen en zo niet: neem je dan 'gewoon' het woord? Ben je in staat de ander een spiegel voor te houden zonder hem of haar in verlegenheid te brengen? En kun je als het nodig is ook simpelweg 'nee' zeggen, iets weigeren, omdat je het geen reëel verzoek vindt, de aanpak kansloos acht, het een ontkenning van feiten vindt, een onwerkbaar aanpak acht? In welke problemen breng je de minister, jezelf, je team of de hele organisatie, als je niet tijdig ingrijpt bij domme beslissingen, verkeerde inschattingen, naïeve besluitvorming? En, laten we dat niet vergeten, welke maatschappelijke problemen liggen op de loer als er verkeerde zaken in gang worden gezet, belangrijke voorzieningen worden afgebroken, en zeker als dat 'per ongeluk' gebeurt omdat er niet of niet genoeg voor is gewaarschuwd?

Tegenspraak is moeilijk en niet iedereen kan het. Het is een kwestie van techniek, timing, taalbeheersing en teamwerk. Als je niet weet hoe het moet, als je niet getraind bent, als je er het karakter niet voor hebt, krijg je het moeilijk. En als je niet op elkaar ingespeeld bent wordt het ook lastig - dat is het voordeel van goed teamwerk: je weet beter wat je aan elkaar hebt en kunt elkaars kritiek dan gemakkelijker verdragen. Maar zoals we zagen is de sociale wet van 'erbij willen horen' de andere kant van een sterke teamgeest en een belemmering om je tegen de groep te keren.

Het ligt eigenlijk voor de hand dat niet iedereen alle tegenspraakskwaliteiten even goed beheerst. In *Liefde en leiderschap* heb ik de moeilijkheden in zeven kwesties uitgewerkt.⁴⁰ 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 reageren 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. Dat is bijna teveel gevraagd. Wellicht zijn topambtenaren daarom niet zo open over hun eigen moeilijk-

heden met dit fenomeen: ze zouden wel eens blij kunnen geven van een tekortschietende competentie. Dat verzwakt je positie misschien of maakt je kwetsbaar in een organisatie die rondom de macht is georganiseerd. Het kan ook gênant zijn tegenover de collega's of wellicht denkt men dat het tonen van kwetsbaarheid afbreuk zal doen aan het interne gezag dat nodig is om de organisatie goed te kunnen leiden. Maar het is natuurlijk een misvatting te denken dat hun collega's of medewerkers kwetsbaarheden niet door hebben zolang ze er zelf niet over spreken. De collectieve intelligentie van het systeem waarbinnen je werkt is enorm: kwaliteiten en zwakheden worden haarfijn aanvoeld. In het slechtste geval zijn ze voer voor roddels en ondermijning. In het beste geval zijn ze stof voor een goed gesprek. Wie het zelf bespreekbaar maakt neutraliseert het probleem of wint zelfs aan gezag.

Toen ik tien leden van het topmanagement van IenW hierover interviewde⁴¹ was ik blij verrast door hun openheid. Het werd mij duidelijk dat in zekere zin iedereen de moeite met tegenspraak kent waar Frequin over sprak. Moeite is een eufemisme voor angst. Ze waren bang voor de gevolgen van het geven van te kritische, te vaak geuite of te stevige tegenspraak. Dus niet alleen het ontvangen van tegenspraak door medewerkers vinden ze moeilijk om mentaal te verwerken of een plek te geven in hun eigen werkrouines, ook het géven van tegenspraak tegenover bewindspersonen (of van directeuren-generaals tegenover secretarissen-generaal) blijken ze een hele opgave te vinden. Allemaal hadden ze ervaren dat de ministers en staatssecretarissen waarmee ze hebben samengewerkt, er doorgaans niet blij van worden. En sommige secretarissen-generaal ook niet. Dat helpt niet. Het is, zo wordt mij verteld, alsof deze bewindspersonen en topbestuurders er niet op zitten te wachten om de wind van voren te krijgen. Het is alsof ze kritische geluiden als een verstoring ervaren van het afgesproken proces of kwalificeren als een hinderlijke inbreuk op het politiek-bestuurlijke evenwicht. Deels verklaren deze topambtenaren dat door de drukte van de dagelijkse werkagenda: vaak ontbreekt de tijd voor een goede verkenning van voors en tegens, ook in de eigen managementteams. Het is gewoon te druk. 'Er is altijd wel een volgend dossier waarmee je hoognodig aan de slag moet', lees ik terug in mijn aantekeningen van één van de gesprekken.

'Er is altijd schaarste aan tijd, geld en energie', schrijft Jesse Frederik in zijn boek over de toeslagenaffaire. 'De vergaderagenda van de Kamer is altijd overvol, de ministeries zijn altijd overwerkt en de uitvoeringsdiensten zijn altijd overspannen.'

1.3. De korte denkspier raakt overbelast

Het tekort aan tijd als verklarende factor voor de moeizame tegenspraakpraktijken, moeten we heel serieus nemen. We kunnen goed begrijpen dat tegengeluiden de snelheid remmen van lopende processen en vergaderingen, van op resultaatgerichte programma's en werkbesprekingen. Tegenspraak vertraagt, inderdaad, maar heeft ook juist dáárdoor de potentie een krachtige versnelling te bewerkstelligen. Het voelt anders want intuïtief past een gevoel van haast het beste bij een drukke werkdag. Maar het werkt contra-intuïtief en daarom worden de betekenis en doorwerking van tegenspraak vaak verkeerd begrepen. Wie op de juiste momenten vertraagt, wint tijd. Wie op kritieke momenten weerwoord verlangt, oogst complimenten. Wie bij grote eensgezindheid aarzelt, verwerft nieuwe zekerheid. Tegenspraak helpt op een paradoxale manier tunnelvisies te vermijden, over valkuilen heen te springen en blinde vlekken te doorzien, waardoor resultaten sneller in zicht komen.

Van topmanagers mag worden verwacht dat ze dit inzicht kennen en benutten. We verlangen juist van hén dat ze voorbij de intuïtieve reflex kunnen komen en de paradox zullen ontmantelen. Iedereen in die positie is het daar ook wel mee eens, want wie begrijpt nou niet wat de toegevoegde waarde is van vertragen, van 'langzaam denken', zoals voormalig Nationale Ombudsman Alex Brenninkmeijer dat noemt.⁴²

Maar met een mooie eerlijkheid erkenden de topmanagers van IenW in onze gesprekken dat de haastige, te drukke en te volle werkpraktijk dwingender is dan hun kennis van dergelijke paradoxen. De drukte is sterker dan hun zelfinzicht, krachtiger dan de goede voornemens. Het langzame denken legt het loodje tegenover de dominantie van de snelle beslissing. Ze zien het gebeuren en weten niet goed wat hier tegen te doen is. Het is iets structureels dat zich niet met een gemakkelijke actie of maatregel laat oplossen.

Mark Frequin, die ik leerde kennen toen hij directeur-generaal Mobiliteit was bij IenW, kreeg eind 2019 de opdracht om vanuit de Algemene Bestuursdienst te werken aan een 'agenda voor publiek leiderschap'. Hij besloot hiervoor de website *Platform 0* te gebruiken door met prikkelende artikelen reacties op te roepen, zodat hij er een 'rol-lende agenda' van kon maken die niet op enig moment zou stollen in een eindproduct en even beweeglijk zou blijven als het beoogde leiderschap. Zijn allereerste publicatie opent met een scherpe observatie over dit fenomeen van de drukte en de haast. Met een vlotte pen noteerde hij:

'Het wordt drukker en drukker in de ambtelijke top. Dat wordt gevoeld op alle plekken in de overheid, van gemeenten tot rijk en van uitvoering tot toezicht. Alles moet in een steeds

hoger tempo. En mensen lijken ‘op koffie’ te lopen. Het is steeds meer hollen en hollen. Wat gaat lijken op hijgerigheid. Waren de belrondes vroeger alleen op zondagavond; tegenwoordig wordt van zaterdagochtend tot zondagavond met elkaar gebeld. Drukker, hijgeriger en vooral incidentgedreven. De minister of de wethouder moet worden geholpen in het politieke mijnenveld. En elke kwestie wordt Chefsache. En dat druppelt vrolijk de hele organisatie in. Met als gevolg dat grote delen van ambtelijke organisaties bezig zijn met incidentbestrijding.’

We herinneren ons het ‘incidentalisme’ uit de parlementaire zelfreflectie. Behalve parlementariërs hebben ambtenaren er ook last van.

De topmanagers van IenW vertelden dat op momenten van meer rust, die er natuurlijk ook af en toe zijn, de spanning rondom tegenspraak onmiddellijk afneemt. Dan komt er ‘ook in mijn eigen hoofd’, zoals één van hen dat noemde, meer ruimte voor kritische vragen en andere perspectieven. Dat lukt prima in de speciaal daarvoor gecreëerde momenten. Dat worden dan gaten in de tijd, eilanden van rust. Maar deze moeten dus worden afgesproken, ingepland, met goede gespreksleiding worden opgezet, op de hei of in een andere buitengewone setting. Dat dergelijke vertragende sessies dankzij de rust dan ook andere manieren van denken, spreken en samenwerken afdwingen, is in de huidige praktijk de belangrijkste reden om dit type buitengewone bijeenkomsten te organiseren. Maar dat zijn dus de uitzonderingen, de afwijkingen van het reguliere proces. De dagdagelijkse incident gedreven hectiek overheerst.

Ik zie het ook om mij heen gebeuren, en doe er soms ook net zo hard aan mee. Een vraag van een journalist krijgt bijna automatisch voorrang, waarschijnlijk zonder dat de vragensteller zich dit realiseert. Als een antwoord te lang uitblijft, worden de woordvoerders zenuwachtig en opdringerig. Zij willen niet, niemand wil dat eigenlijk, dat dralen met antwoorden wordt geïnterpreteerd als ‘iets achterhouden’ of ‘het ligt blijkbaar gevoelig’. Niet zelden is dat de reflex van journalisten als ze het te lang vinden duren. Als zij ongeduldig worden, worden ministers zenuwachtig. Ze hebben het ook zonder een nieuw gedoetje met een journalist al druk zat. ‘Het is een eenvoudige vraag, dat is toch zo opgezocht?’ Als we allemaal niks zitten te doen wel, ja, maar voor degenen die het niet weten: er wordt hard gewerkt, we hebben het druk.

Het is maar een voorbeeld van hoe de dingen gaan en op welke manier het ambtelijk werk drukker, hijgeriger en incidentgedreven wordt. Het dominante patroon van de onderlinge samenspraak groeit in de situaties die zich dagelijks en bij herhaling voordoen. Er ontstaan routines die verband houden met deze drukte en haast. Die slijten in en het zijn precies deze ingesleten patronen die tegenspraak en tegendenken bemoeilijken. Voordat de goede gewoonte van weerwoord en ‘nog eens goed naar kijken’

zullen beklijven in het vaste repertoire van de onderlinge omgangsvormen, zijn we nog wel even bezig, als we er al ooit de tijd voor krijgen. ‘Kom op, we moeten door!’ Iedereen kent die aandrang. En we kennen ook de uitsmijter: ‘Daar hebben we nu geen tijd voor, laten we dat op de heidag bespreken’ - waarmee zelfs de agenda van die buitengewone dagen weer volloopt. En als het tegenzit ook nog eens met de verkeerde onderwerpen. ‘Kunnen we tijdens de lunch die vraag van *EénVandaag* dan even bespreken?’ Hoezo heidag?

Ook de IenW-topambtenaren reflecteerden in onze gesprekken open over de haast en het tekort aan tijd dat zij allemaal als één van de grootste problemen ervaren. De doenerige sfeer, de dadendrang, de behoefte aan oplossingen, de spanning dat er dingen mis kunnen gaan, de snelheid van de ontwikkelingen, de invloed van het nieuws van de dag: het wordt steeds moeilijker goed en degelijk werk af te leveren. Het is te kort door de bocht om de problemen van enkele beruchte dossiers hieraan te wijten, maar de gang van zaken rondom bijvoorbeeld stikstof en PFAS kan waarschijnlijk niet los worden gezien van het tempo waarin gewerkt moet worden. Te weinig tijd is bijna automatisch te weinig kwaliteit.

Kritisch adviseren is arbeidsintensief, tegenspraak is geen tussendoortje. En niet te vergeten: de jarenlange sanering van het overheidsapparaat heeft sporen nagelaten. Personeelstekorten zijn niet bevorderlijk voor arbeidsintensief tegenspel, voor alternatieve ‘kritische’ scenario’s en voor tijdrovende ‘lastige’ participatieprocessen. Toch is dat allemaal nodig om via zorgvuldige processen, die in een rechtsstaat op zichzelf al van waarde zijn, een goede voorbereiding te realiseren van evenwichtige politieke besluitvorming. En nodig om in de uitvoering van maatregelen de creativiteit en betrokkenheid van de samenleving te kunnen benutten. Van alle verklaringen voor het beschreven patroon, is het tekort aan mensen wel de meest concrete en objectiveerbare. En de makkelijkst oplosbare. Alle andere oplossingen zijn veel taaier en moeilijker te veranderen, zoals cultuur, mentaliteit, gedragsroutines, vooroordelen, loyaliteitsmechanismen en - breder - het moreel leiderschap van de ambtenaar. Hebben we enig idee wat dáár allemaal voor nodig is?

In mijn tegenspraaksgesprekken met de topmanagers van IenW, en nog eens bevestigd in de ontwikkelingen die ik van binnenuit waarneem en in bijvoorbeeld de ‘observaties’ van Frequin op *Platform 0* tegenkom, dringt het beeld zich op van ‘een continue crisissfeer’. Niets kan meer normaal, alles zit onder hoogspanning. Dat is door de coronacrisis verergert, logisch en tragisch. Er is een gespannen sfeer waarin snel besluiten en geschakeld moet worden en waarin nauwelijks ruimte is voor reflectie, contra-expertise, kritische feedback, diepgaande analyse. Een topambtenaar verwoorde het tegenover *NRC Handelsblad* treffend: ‘Je hebt als bewindspersoon succes door niet te

falen. De vraag is niet meer: 'hoe maak ik succesvol beleid in de drie jaar die ik heb'. Elke week dat op vrijdag de deur dichtgaat zonder dat er een crisis was, is een topweek. Als dat het spel is, verandert ook de cultuur in de top.'⁴³

De constante spanning, de dreiging van een nieuwe crisis, of - erger - de omstandigheid dat er zich echt een ramp voltrekt: dat lijkt bepalend geworden voor de aard van de voorbereiding van het eerstvolgende stafoverleg, het aanstaande Kamerdebat, de beslissende toespraak, het cruciale interview, de beantwoording van tientallen Kamer-vragen, de behandeling van de constante stroom van Wob-verzoeken. Het gebrek aan diepgang en de toenemende kans op missers, is de schadelijke bijwerking van deze constante Haagse crisissfeer. We zitten er allemaal bij, weten hoe het werkt, en toch gebeurt het.

Toen dit beeld zich enkele jaren geleden in gesprekken al opbouwde, moesten de meeste crises die echt aanspraak maken op deze classificering, nog goed en wel beginnen. Stikstof, PFAS, boerenprotesten, coronabestrijding en de sociaaleconomische gevolgen, de kinderopvangtoeslagenaffaire: het is er in Den Haag niet rustiger op geworden. We zijn inmiddels door het coronavirus met z'n allen in een vierdubbele crisis beland: gezondheidsproblemen, plus onderwijsachterstanden, plus economische schade in met name cultuur-, horeca-, reis- en evenementenbranche, plus sociaal-psychologische problematiek. Deze kwadratische crisis lijkt de andere problemen die we voor 2020 al kenden soms weg te drukken. Maar alles ligt er nog om aangepakt te worden.

De stapeling van systeemproblemen, maatschappelijke knelpunten en politiek falen lijkt een bestuurlijke crisis op zich te worden, een politieke of staatsrechtelijke hartinfarct als we onze werkrouines er niet op aanpassen. We leren als politici en ambtenaren steeds beter te sprinten, maar weten niet meer wat duursport is. Hoe moet dat aflopen als het gaat om een degelijke aanpak van de klimaatproblemen? Dat kan geen vloggertje zijn. Hoe gaan we de energietransitie, die nog enkele decennia zal beslaan, goed doorkomen? Dat zal geen gemakkelijk klusje zijn. Hoe trekken we de ongelijke kansen weer recht en brengen we de verschillen terug tot acceptabele proporties? Dat is geen lichtzinnige opgave. En wat te doen met de ruimtelijke krapte om natuurontwikkeling, verstedelijking, klimaatadaptatie, geluidscontouren, infrastructuur en duurzame energiewinning allemaal tegelijk te accommoderen? De korte denk-spier raakt overbelast, de lange verpietert. Dat gaat niet goed. We lopen een marathon maar hebben daarvoor het duurvermogen niet meer. En hoe zit het met het schoeisel, hebben we onze spullen wel op orde? We zullen ons op de nieuwe duursport moeten prepareren. Als we ons vak serieus nemen is er geen ontkomen aan.

Maar hoe dan?

1.4. Tijd voor dubbeldenken en maatschappelijke krachten

De haast en de hectiek zijn naast vele andere verklaringen, niet te missen factoren voor het in in meerdere opzichten (zoals kwaliteit, macht/tegenmacht, rechtsstatelijkheid, effectiviteit) in onbalans raken van de overheid. ‘Bewindspersonen van nu hebben ongelofelijke haast en willen, opgejaagd door oppositie en media, morgen al scoren’, weet een topambtenaar. ‘Niemand zit meer te wachten op ambtenaren die iets rustig uitzoeken, voor- en nadelen op een rij zetten, scenario’s presenteren. Die worden vaak gezien als obstakels voor het succes van de minister.’⁴⁴

Maar laat nu precies dát zijn aangekondigd in de brief waarmee het kabinet reageerde op de toeslagenaffaire. We lezen: ‘In elk voorstel moet herkenbaar zijn vermeld welke alternatieven vanuit het burgerperspectief zijn onderzocht en welke effecten deze alternatieven zouden hebben. Hierbij moeten de uitvoeringstoetsen van uitvoeringsorganisaties en vooral hun kennis en ervaring goed worden benut. Iedereen die de wet moet toepassen of naleven, moet dus steeds in een vroegtijdig stadium bij het voorbereiden van nieuw beleid en nieuwe wetgeving worden betrokken. Hetzelfde geldt voor burgers en bedrijven die met nieuw beleid en wetgeving te maken krijgen.’ Het kabinet schrijft verder: ‘Het is belangrijk om bij de voorbereiding van nieuw beleid en regelgeving steeds goed te kijken naar de werking van regelgeving in de praktijk, juist ook voor burgers. Om weloverwogen een besluit te nemen moeten alle te verwachten effecten en doenbaarheid goed worden onderzocht en in beeld gebracht.’ En er staat: ‘Er blijven situaties waarin burgers meer van de overheid verwachten dan deze kan bieden, bijvoorbeeld vanwege de grenzen die er altijd in inkomensondersteuning zullen zijn om de gerichtheid ervan te bewaken. Uitgangspunt is steeds dat die dilemma’s politiek expliciet zijn gewogen en dat mensen die weging kunnen opvragen en volgen.’⁴⁵

Met de ambitie om elk besluit van alle kanten te bekijken, open te zijn over de afweging en feiten die daaraan ten grondslag liggen, is weinig mis. Het zou eigenlijk vanzelf moeten spreken dat we dit doen, ambtenarij en politiek samen: plannen bedenken, vergelijken met alternatieven, de voors- en tegens goed in beeld brengen, belanghebbenden vragen wat het voor hun zou betekenen en hen op tijd uitnodigen mee te denken of tegenargumenten op tafel te leggen. Goed luisteren dus naar mensen ‘van vlees en bloed’. En met dat hele pakket naar de politieke arena: zo liggen de feiten, dit vinden ‘de mensen’ ervan, zegt u het nu maar, wat moet het zwaarste wegen, hoe kijkt u naar het probleem en de oplossing? Politiek is een ideeënstrijd, of noem het een goed gesprek over waarden, mensbeeld, maatschappijvisie. Het is maar hoe je het wilt duiden. Maar de rol van beleidsambtenaren hierbij is duidelijk: het mogelijk maken

van de politieke dialoog, het faciliteren van het debat, zonder zelf een actor te worden, waarna een democratische meerderheid kan besluiten met inpassing van en respect voor minderheidsbelangen.⁴⁶

Zo wordt de overheid beter. Ambtenaren doen hun voorbereidende en uitvoerende werk, politici kiezen koers en hakken knopen door. Dat alles doen we idealiter open en transparant, in een mooi samenspel: media en burgers kunnen meelesen wat er is geadviseerd, welke onderzoeken er zijn, hoe het proces is verlopen op weg naar besluitvorming. Want het kabinet kondigt in de toeslagenbrief aan: ‘We zullen bij elk stuk (wetsvoorstel, brief of nota) dat aan het parlement wordt gestuurd, de onderliggende departementale nota’s die de bewindspersonen hebben gebruikt voor de besluitvorming actief openbaar maken op rijksoverheid.nl en op termijn via het Platform Open OverheidsInformatie (PLOOI). Omdat dit het nodige vraagt van de organisatie van de departementen willen we met de toepassing van deze lijn op deze stukken een start maken vanaf 1 juli a.s.’

Grote openheid, inzage in stukken en alternatieven die zijn afgefallen: dat wekt vertrouwen, de brandstof van onze rechtsstaat. De ‘radicale’ verandering met betrekking tot openbaarheid en transparantie kondigt het kabinet terecht aan als een cruciale bouwsteen in de aanpak om de kans op nieuwe ‘toeslagenaffaires’ zo klein mogelijk te maken. Het staat er allemaal en inhoudelijk is dat de juiste keus.

Maar.

Er is ook een grote ‘maar’. Zijn we met zijn allen, ambtenaren en politici, wel in staat al deze verwachtingen in te lossen? Dat is een kritische vraag, openlijk, in een lopend en hoogst beladen, politiek proces. Mag ik mij daar als ambtenaar over uitspreken? Waarom niet, als de inzet is kansen te zoeken om de spiraal naar beneden, om de fnuikende werking van de ‘Bermudadriehoek’ te doorbreken? Laat ik daarom de tegenspraak beoefenen, de daad bij het woord voegen, met een scherpe reactie bij de kabinetsreactie op de toeslagenaffaire.

1.5. Tegenspraak bij de kabinetsreactie op de toeslagenaffaire

Wij, ambtenaren, gaan met de kabinetsbrief aan de slag, natuurlijk, dat moet. Maar wat de brief belooft is niet toegepast op de inhoud van de brief zelf: waar was de uitvoeringstoets? Het is een pijnlijke constatering dat die ontbreekt, want daardoor weten we eigenlijk niet of het wel ‘doenbaar’ is wat er is aangekondigd. Ook weten we niet hoe

het zit met de noodzakelijk geachte scenario's, alternatieven, voor- en nadelen. Die zouden toch op transparante wijze meedoen bij nieuw beleid? En voor publiek debat open op tafel komen te liggen? Dat zou in elk geval heel verstandig geweest zijn rondom de aankondiging van de 'radicale' transparantie en de ruimhartige openbaarmaking van documenten.

Zou de afschaffing van wat de Rutte-doctrine is gaan heten, een schijnbeweging kunnen blijken te zijn die goed bedoeld is, misschien wel noodzakelijk is, maar in zijn uitwerking contraproductief kan uitpakken? Diverse (top)ambtenaren van meerdere departementen heb ik horen zeggen dat ze bevreesd zijn voor de consequenties van de radicale openbaarheid. Dat ze vrezen voor het toegenomen gevaar dat zij en collega's met naam en toenaam voor de leeuwen geworpen worden, zoals volgens sommigen ook in de toeslagenaffaire is gebeurd. Mark Frequin schrijft vanuit zijn recente taak bij de Algemene Bestuursdienst in zijn *Reisverslag leiderschap*: 'Uit gesprekken maak ik op dat de echt gevoelige informatie niet altijd meer op het (digitale) papier wordt gezet. Liever een gesprek zonder verslag van kwetsbare zaken vastleggen dan vroeger of later in een andere context worden geplaatst.'⁴⁷ Frequin roept bij wijze van waarschuwing het filmbeeld op van 'stiekemheid' in de parkeergarage waar 'Deep Throat' het Watergate-schandaal onthulde.

Nog voordat het kabinet de brief schreef over de toeslagenaffaire, was er al 'officieel' gewaarschuwd voor de keerzijde van een grotere transparantie. Op 15 juni 2020 publiceerde de Raad van State een ongevraagd advies over de ministeriële verantwoordelijkheid.⁴⁸ Daarin worden de voor- en nadelen van de transparantie al uitvoerig beschreven, zelfs tot op het niveau van het weglakken van namen uit ambtelijke stukken.

'Het weglakken van namen van ambtenaren kan, vanwege het wél noemen van functies en afdelingen, niet verhinderen dat deze informatie in veel gevallen 'de facto' tot personen herleidbaar is. Ambtenaren zullen hierdoor minder ruimte voelen om intern vrijelijk van gedachten te wisselen en waar nodig de minister en hun ambtelijke meerderen de voor de kwaliteit van de besluitvorming noodzakelijke tegenspraak te bieden. Maar het leidt ook tot gevoelens van onveiligheid en krampachtigheid die het dagelijks ambtelijk functioneren belemmeren.'

Een mogelijke rem op de tegenspraak tegenover de minister en ambtelijke meerderen - wat volgens de Raad van State 'voor de kwaliteit van de besluitvorming noodzakelijk' is - en de kans op 'gevoelens van onveiligheid' en 'krampachtigheid': dat zijn toch geen geringe risico's die zitten ingebakken in het kabinetsplan om alle documenten en informatie uit de interne beraadslagingen openbaar te maken. Maar misschien zijn dit

slechts de kleine risico's, want moeten we de volgende problemen - waar de Raad van State ook voor waarschuwt - niet meer gewicht toekennen?

'De hier geschetste ontwikkelingen tezamen genomen leiden – mede afhankelijk van de omstandigheden en persoonlijke invulling – tot uiteenlopende ambtelijke reacties. Als door incidenten grote politieke druk ontstaat zal de aandacht vaak primair gericht zijn op 'damage control': het voorkomen dat door nieuwe publiciteit de positie van de minister en van het departement wordt beschadigd. Die attitude zal kunnen leiden tot vooringenomenheid waarbij in het belang van het politiek overleven van de minister de relevante feiten en gezichtspunten niet altijd objectief en met voldoende gewicht worden gepresenteerd. Er wordt soms ook geprobeerd zaken 'klein te houden' waardoor relevante feiten niet of te laat aan het licht komen. Om te voorkomen dat men zelf voorwerp wordt van publicitaire aandacht zullen ambtenaren zich ook eerder indekken, zich terugtrekken op de eigen dossiers en daarbij risico's mijden, ook als het algemeen belang juist een proactieve houding zou vereisen.'

Indien de beslissing om meer transparantie te betrachten niet onmiddellijk gepaard gaat met beschermende maatregelen, kan de angst voor repercussies en de behoefte aan *damage control* en de neiging zich veilig terug te trekken in de eigen dossiers, het gemakkelijk winnen van de goede bedoelingen. Is daar goed over nagedacht? Zijn die risico's goed ingeschat en is op basis daarvan besloten dat ze toch acceptabel zijn? Weten we zeker dat het kind niet met het badwater weggegooid dreigt te worden? Het kabinet realiseert zich best dat de risico's er zijn. In de toeslagenbrief schrijft ze:

'Tegelijkertijd vraagt openbaarheid van adviezen van ambtenaren wel het waarborgen van voldoende veiligheid en ruimte voor ambtenaren, ook als adviezen kritisch of afwijkend zijn. En die ruimte kunnen kabinet en Kamer alleen samen geven. Het kabinet zou graag met de Kamer spreken over hoe dit in de onderlinge werkwijze kan worden verzekerd. Dit zou kunnen worden besproken in de dialoog die het kabinet met uw Kamer, de Raad van State en de media wil voeren over het advies over ministeriële verantwoordelijkheid van de Raad van State. Om de gevolgen die openbaarheid heeft op het ambtelijk werk en de ambtelijke organisatie te kunnen beoordelen, zal het kabinet ook een uitvoeringstoets laten doen.'

Maar dit roept tenminste twee vragen op. Allereerst over de volgorde. Is het niet verstandiger eerst een uitvoeringstoets te doen die niet alleen laat zien of zo'n openbaarmakingsmaatregel op de gestelde termijn - vanaf 1 juli 2021, nog geen half jaar ná de publicatie van *Ongekend onrecht* - technisch en organisatorisch haalbaar is, maar ook

welke eventuele onbedoelde, contraproductieve effecten zouden kunnen optreden? Het lijkt erop dat het kabinet ervan uitgaat dat een uitvoeringstoets alleen iets kan zeggen over de vorm van de uitvoering en niet over de principiële vraag of de betreffende maatregel *an sich* wel goed is, effect heeft, de feitelijke praktijk verbetert. Terwijl dat laatste nu net de crux is. Dát is de les uit de toeslagenaffaire. De tweede vraag die het kabinet met zijn toeslagenbrief oproept, gaat over het gesprek met de Kamer over ‘de onderlinge werkwijze’. Het is nog eens herhaald door minister Ollongren in het Kamerdebat over de openbaar gemaakte kabinetsnotulen. Dat gesprek zou kunnen plaatsvinden ‘in de dialoog die het kabinet met uw Kamer, de Raad van State en de media wil voeren over het advies over ministeriële verantwoordelijkheid van de Raad van State’. Je zou toch denken dat een gesprek over ‘de onderlinge werkwijze’ *vooraf* moet gaan aan het treffen van een maatregel. Waarom is die volgorde niet gekozen? Dit is des te opmerkelijker omdat het kabinet al enkele maanden eerder, dus nog voordat de Commissie Van Dam ging rapporteren, zich had voorgenomen over transparantie en openbaarmaking een dialoog te starten met alle betrokkenen, politiek en ambtelijk. Op 29 september 2020 schreef het kabinet namelijk een ‘nader rapport’ gericht aan de Koning, zoals dat gaat bij een ongevraagd advies van de Raad van State. Daarin schrijft het kabinet dat ze de geschetste ontwikkelingen ‘herkenbaar vindt’ en dat ze ‘op alle punten de zorgen van de Afdeling’ van de Raad van State deelt.

‘Het kabinet staat ook positief tegenover de door de Afdeling geschetste handelingsperspectieven. Ook vindt het kabinet de aanbeveling om de dialoog aan te gaan over het advies, zeer waardevol. Het is belangrijk dat het ongemak en de spanning afneemt en de hoofdrolspelers samen een helder beeld hebben van en gezamenlijke opvattingen hebben over de regels van het samenspel. Dat belang stijgt uit boven het individuele belang van de hoofdrolspelers. Als het stelsel van de ministeriële verantwoordelijkheid afnemend effectief is, dan raakt dat immers, zoals de Afdeling terecht opmerkt, het hart van de parlementaire democratie.’⁴⁹

Samengevat: het kabinet zegt over de informatievoorziening de dialoog te willen aangaan omdat het belangrijk is, en ze wil graag dat ‘het ongemak en de spanning afneemt’. Het individuele belang van de hoofdrolspelers moet daaraan ondergeschikt zijn. Die dialoog is evenwel nog niet op gang gekomen wanneer het kabinet de Kamerbrief schrijft in reactie op de kinderopvangtoeslagenaffaire. Waarom niet eerst die dialoog starten en de uitkomsten ervan gebruiken voor maatregelen? Nu lijkt het kabinet met de aangekondigde uitvoeringstoetsen het paard achter de wagen te spannen: ‘Nadat de verschillende maatregelen zijn uitgewerkt en van uitvoerings-

toetsen zijn voorzien, wordt een nadere planning voor implementatie gemaakt.' De uitvoeringstoetsen komen op gang *nadat* het besluit om een maatregel in te voeren is genomen.

Gek genoeg heb ik de Kamer hier niet een vraag over horen stellen. Zelfs een verwijzing in de debatten kort na de verkiezingen naar de reactie van het kabinet op het Raad van State-advies, heb ik niet gezien. Misschien omdat de Kamer net vernieuwd was en het parlementaire geheugen haperde? Ook in media-analyses heb ik de verwijzing gemist. Omdat ook bij journalisten het langetermijngeheugen niet collectief wordt onderhouden?

Bij de toeslagenbrief van het kabinet zit ook geen informatie over alternatieve maatregelen die zijn afgefallen omdat ze slechter zouden uitpakken dan wat nu is aangekondigd. Waarom eigenlijk niet? Natuurlijk, er was haast, samenleving en Kamer zaten te wachten op een antwoord na de presentatie van het eindrapport van de parlementaire ondervragingscommissie. De druk nam toe, media speculeerden over aftreden, Kamerleden vroegen er om. Het kabinet moest een daad stellen. Maar zijn dat goede redenen om nu even niet te doen wat de brief zelf belooft te gaan doen? Als dat zo is, dan zijn die redenen er altijd. Dat was nu juist het probleem. Blijven we dat herhalen, ondanks de publieke boetedoening en het voornemen het vanaf nu anders te doen? Dit kan niet de bedoeling zijn. Het is op z'n minst niet geloofwaardig, en ernstiger: het is geen voorbeeld van goed bestuur. Zo is het eigenlijk een valse start geworden van de aanpak van een wezenlijk vraagstuk dat de toeslagenaffaire heeft blootgelegd.

Dit was hét moment om een nieuwe bestuurscultuur of om nieuw leiderschap te tonen, en de gewenste verandering te belichamen, of te staan voor de andere politiek, niet alleen op inhoud, maar ook op proces en werkwijze. Daarvoor is de toeslagenaffaire ernstig en diepgaand genoeg. Sinds hierover door de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag is gerapporteerd en de Kamer besloten heeft een parlementaire enquête uit te voeren, is de noodzaak tot verandering van stijl, besturing, uitvoering, controle, moraliteit en rechtsstatelijkheid wel aangetoond. Om dat in te zien was de 'functie elders'-rel en het gedoe rond de kabinetsnotulen niet nodig, al leek het erop dat het debat pas daarna een beetje op gang kwam.

Als er bij het schrijven van de brief te weinig tijd was alles uit te zoeken en als het klopt dat een kabinetsbrief niet langer op zich kon laten wachten, had er ook best iets anders in die brief kunnen staan. Tijd kun je kopen. Bijvoorbeeld zo:

“Enkele acties kunnen direct in gang worden gezet, en dat is inmiddels ook gebeurd, maar de echte problemen liggen diep, zijn structureel en vergen naast een goede analyse ook een slimme, doordachte, getoetste en beproefde aanpak die kans van slagen heeft om bij de

wortels te komen van de blootgelegde problematiek. Dit kabinet wil niet opnieuw in de fout vervallen die aan de toeslagenaffaire ten grondslag ligt en wil ook een volgend kabinet niet opzadelen met te snel bedachte, slecht getoetste toezeggingen. Dit is echt leren van pijnlijke lessen. Hoe we dit proces nu verder inrichten en wat er nodig is om tot betere beleids- en uitvoeringspraktijken te komen, die alle toetsen van uitvoerbaarheid tot rechtsstatelijkheid kunnen doorstaan, zullen we in de vijfhoek kabinet-ambtenarij-rechtspraak-samenleving-parlement samen moeten ontdekken.”

Heeft iemand iets dergelijks voorgesteld? Wilde het kabinet er niet aan? Werd er ambtelijke weerstand geboden? Was er ruimte voor de zo noodzakelijke tegenspraak? Of was de druk te hoog en was een stevig weerwoord ondoenlijk geworden? Was er al twee keer ambtelijk ‘nee’ gezegd en was de derde nee-boodschap geen optie meer?

Dit is waar het nu precies om gaat. Als het niet kan, juist *dán* moet het. Tegenspraak mogelijk maken is werkelijk veel meer dan goed van de tongriem zijn gesneden. Het is naast een techniek of vaardigheid ook en vooral een opvatting over hoe de overheid zou moeten functioneren: met *checks and balances* die niet alleen formeel zijn ingeregeld maar ook informeel de rechtsstaat in balans houden. Tegenspraak is één van de onmisbare krachten voor het goed functioneren van onze democratie. Daar moeten we werk van maken, aandacht aan besteden, mensen in ondersteunen, oefeningen voor aanbieden, programma’s voor ontwikkelen om beter te worden in een ongelooflijk moeilijke praktijk: zeggen tegen de minister of je ambtelijke meerdere dat het anders ligt (met de waarheid) of anders moet (vanwege de uitvoerbaarheid) of niet rechtvaardig is (vanwege de grondwettelijke normen en waarden). En eigenlijk moeten we dat ook veel meer gaan zien als een collectieve opgave: samen spreken maakt sterker dan in je eentje de barricades op. Wie er alleen voor staat moet wel heel sterk in de schoenen staan.

Voor leiders, zowel ambtelijk als politiek, betekent dit: bereid zijn tegenspraak te krijgen, adviseurs en medewerkers stimuleren om te zeggen waar het op staat, de tijd nemen voor het andere geluid, de tegenstem een kans geven én de processen, de organisatie en de manier van beslissen daarbij aanpassen. Per saldo: er een gezamenlijke inspanning van maken.⁵⁰ Voor medewerkers en adviseurs betekent dit: tegenspraak oefenen en geven, jezelf bemoedigen om het te doen, de collega’s bijstaan die het proberen, argumenten verzamelen waarom het tegengeluid klopt en gehoord móet worden, en op je strepen gaan staan, samen zo dat kan. Dat anderen, de rest van de wereld, ja dat zelfs de boven-je-gestelden - bestuur ten opzichte van ambtenarij, Kamer ten opzichte van kabinet - het niet met je eens zijn, is nou net de kern van de kwestie.

Alleen als de macht in het spel is, heeft tegenmacht zin. Dan en alleen dán kan er sprake zijn van tegenspraak. Dan komt het erop aan. Durf je het? Doe je het? Doen we het samen?

Deze tegenspraakles, bij wijze van ‘zelfreflectie van het kabinet’ op hoe de dingen gingen en waarom ze zo zijn gegaan, staat niet in de brief van het kabinet. Het zou een sterk ‘antwoord’ zijn geweest op het ‘incidentalisme’ uit de parlementaire zelfreflectie van enkele jaren geleden. Het parlement had toen zelf de bal op de stip gelegd. Zal iemand eraan gedacht hebben deze koppeling naar de parlementaire reflectie eens te maken? Waarschijnlijk niet, daar heb je de rust voor nodig die in de ‘Bermudadriehoek’ gemakkelijk zoek raakt. Toch moeten dit soort reflecties over eigen optreden, niet eerder geziene dwarsverbanden, tekenen van historisch besef en blijken van lerend vermogen er echt wel bij. We kunnen niet zonder. Ze zijn sleutels voor echte verandering. Ze horen daarom niet alleen achter de schermen voldoende aandacht te krijgen, maar ook zichtbaar mee te doen in stukken, ministerraden en Kamerdebatten. Op de notulen van dergelijke gesprekken zou ik meer zitten te wachten dan op ministerraadnotulen. Ik zou er dan op letten of er echt gedacht wordt, of het groepsgebesprek groei laat zien, hoe het staat met de diepte, of er fundamentele kwesties aan de orde komen, te herkennen aan bijvoorbeeld een gesprek over waarden. En te herkennen aan het doorgroeien van deelnemers naar nieuwe inzichten, wat iets anders is dan het uitkristalliseren van de machtsverhoudingen. Wijzigt iemand in het gesprek van standpunt, van perspectief? Wordt er geleerd van elkaar? Ik zou ook willen zien dat de groep in staat is meerdere perspectieven op te bouwen, en elk inzicht op zijn merites te beoordelen. Zou het gesprek, kortom, een divers beeld laten zien en zouden de deelnemers inclusief denken en spreken? Dáár zou ik op letten als ik wilde weten of een groep tot zelfinzicht en intelligente prestaties in staat is. Het lijken me basiskwaliteiten voor elk goed functionerend kabinet.

De tegenspraak, vooraf in de ambtelijke advisering of zichtbaar in het besluitvormingsproces van de betrokken staatsmachten, zal nodig zijn om lopende processen die op het verkeerde spoor zitten tot staan te brengen. Om ‘de rode knop’ in te drukken die echt niet alleen bij de Belastingdienst nodig was. Alle andere lessen en maatregelen zullen te weinig betekenen als de tegenspraak niet wordt aangemoedigd en mogelijk gemaakt als een startpunt van kritisch reflecteren, nog eens goed kijken met frisse ogen en met onverwachte oplossingen nieuwe praktijken afdwingen. De gewenste veranderingen zullen niet goed lukken, wellicht zelfs mislukken, als we het weerwoord in onze werkrouines niet gaan gebruiken als hulpmiddel om helderder te denken, beter te zien, scherper te besluiten, juister te bepalen wie welke verantwoordelijkheid heeft. Dat dit nodig is wisten we al, ook zonder de toeslagenaffaire. Inmiddels is het onont-

koombaar geworden. De cultuur moet om, de gewoonte moet veranderen, de nieuwe routine van 'zeggen waar het op staat' en van 'verzet met woorden' moet erin slijten. Het zal lang duren, maar het moet en het kan. Stond dit als een ambtelijke opgave al ergens genoteerd? Dat de politiek zichzelf de maat neemt is noodzakelijk, maar dat ontslaat het ambtenarencorps niet van de plicht ook zelf in de spiegel te kijken.

Realiseren we ons dat dit de dieperliggende consequentie is van het *mea culpa* waarin Kamer en kabinet elkaar vonden in het debat enkele dagen na de val van Rutte III⁵¹? Deemoedig schuld bekennen kan niet beperkt blijven tot een terugblik op hoe het in dit ene dossier, in dat ene proces, in die ene organisatie is verlopen. Politiek en ambtenarij zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Zoals het ging kan het niet langer.

Het beeld dat ik eerder heb geschetst van de problematische, jachtige, crisis-achtige werkomstandigheden en de moeizame omgangsvormen, lijkt met de dag meer standaard te worden. Hoe wij als ambtenaren ons gedragen in die heksenketel is op zichzelf goed te begrijpen. Hoe zouden we deze dynamiek kunnen stoppen? Het is op een bepaalde manier onontkoombaar. En toch zou de fnuikende dynamiek, de verstikkende verstrengeling van politiek en ambtenarij die zich voltrekt in een sfeer van angstvalligheid en permanente crisis, gestopt moeten worden. Of op z'n minst teruggebracht moeten worden tot normale proporties.

Met normaal bedoel ik: een niveau waarop de basisvragen nog gesteld kunnen worden, het andere geluid nog gehoord kan worden, de alternatieve scenario's nog doordacht en afgewogen kunnen worden. Iedereen die in dit systeem werkt kan daar zijn steentje aan bijdragen. Ministers kunnen dat, journalisten kunnen dat, Kamerleden kunnen dat. En ook ambtenaren. We zullen ons om te beginnen allemaal moeten inhouden en wat ruimte moeten maken voor de ander. Dat zal veel lucht geven.

Ik beschrijf hierboven niet voor niets de positie van ambtenaren in het politiek-bestuurlijke spel. Al ben ik wat specifiek ingegaan op de rol van de topmanagers en het gedrag dat meer of minder effectief is, het gaat er nu om dat we als ambtenaren allemaal werk maken van een betere balans tussen politiek werk en ambtelijke kerntaken. Dat we ons bezinnen op en inzetten voor het gedrag, de cultuur en werkrountines die wél bevorderlijk zijn voor interne *checks & balances*. Dat we samen de tegenspraak bevorderen als een logische ondersteuning van interne diversiteit en inclusie. Ik doe een beroep op de juiste inzet van wat - door bestuurskundige en Raad van State-lid René Crinice Le Roy - in 1969 voor het eerst 'de vierde macht' werd genoemd.⁵² Toen deze benaming in Nederland opgeld deed was het meer en meer vooral bedoeld als kritiek op de doorgeslagen macht van de ambtenarij die met onder meer de oprichting van de Algemene Bestuursdienst in de jaren negentig gebroken moest worden.⁵³ Inmiddels is

de tijd rijp de vierde macht weer te versterken - niet om verstarring te veroorzaken of obstructie te plegen, maar om de neerwaartse spiraal die ik heb beschreven en niemand nog langer acceptabel lijkt te vinden, te helpen doorbreken.⁵⁴

Dáárom roep ik alle ambtenaren op werk te maken van hun vermogen tegenspraak te geven en te ontvangen en zich daarmee teweer te stellen tegen de politieke en media-manische waan van de dag. Laten we ons verzetten met woorden.

1.6. Verzet met woorden

Ik predik niet de revolutie. Tegenspraak is ‘verzet met woorden’, zoals ik eens in een kinderwoordenboek las. Het is een vorm van zeggen-waar-het-op-staat. Hoe nodig dat is, hoef ik hopelijk inmiddels niet meer uit te leggen.

Een goed voorbeeld van tegenspraak levert ‘mevrouw Palmen’, onze collega bij Belastingdienst / Toeslagen. In haar geruchtmakende memo uit 2017, over de handelwijze van de dienst rondom de kinderopvangtoeslagen, toont ze hoe effectief verzet met woorden er in een bureaucratie uitziet: feitelijk, precies, onomwonden, appellerend, áánsprekend, bevragend en moreel geladen. En schriftelijk, dat maakt het bedachtzamer en zorgvuldiger. En het is dwingender: wat ambtenaren zeggen is te weerleggen, wat ze schrijven zal blijven.

Wat op schrift is gesteld wordt een bureaucratisch feit dat niet zomaar weggaat. Dit raakt de kern van de discussie over de Rutte-doctrine, tegen zijn wil genoemd naar de minister-president die sinds zijn aantreden in 2010 als premier de vertrouwelijkheid en daarmee de geheimhouding bevorderde van interne ambtelijke correspondentie; overigens conform de heersende mores, ook bij andere bewindspersonen van andere partijen. Als we die doctrine radicaal omdraaien, gaat het om twee vragen: welke ambtelijke stukken zijn wel of niet vertrouwelijk en wát leggen ambtenaren wel of niet schriftelijk vast. Wie openbaarmaking van stukken wil voorkomen, kan immers besluiten alles mondeling te doen en niets op te schrijven. Deze logica is bij alle adviserende ambtenaren bekend en is één van de keuzes in het advieswerk dat zij uitvoeren.

Rutte was tot begin januari 2021 van mening dat ambtelijke adviezen die bedoeld zijn om bij te dragen aan politieke besluitvorming, niet openbaar behoren te zijn. Ze zouden behoren tot wat in de Haagse wereld ‘de beleidsintimiteit’ wordt genoemd. Dat gaat om de vertrouwelijke uitwisseling van ideeën, gedachten, voors en tegens tussen ambtenaren onderling en tussen ambtenaren en bewindspersonen. Als die gedachtevorming niet in een besloten setting kan plaatsvinden, dan spreken en schrijven mensen niet meer vrijuit wat ze vinden. Hoezeer dit een realistische inschatting is,

blijkt eens te meer uit de reacties in de departementen op de radicale openheid die nu is aangekondigd. Mensen schieten precies in de reflex die Rutte als verdediging gebruikte voor zijn eigen doctrine. Ambtenaren kunnen zich laten afremmen door vrees voor de eventuele gevolgen indien hun adviezen, suggesties, experimentele scenario's, gewaagde ideeën, scherpe kritiek, waarschuwingen, logische redeneringen, op straat komen te liggen. Dat kan henzelf schaden maar het kan ook bewindspersonen én beleids- en uitvoeringsprogramma's in de problemen brengen. Loyale ambtenaren zoeken niet moedwillig negatieve publiciteit, willen ook niet de aanleiding zijn voor coalitieproblemen of moeilijke Kamerdebatten. Wie daar de aanstichter van is, moet rekening houden met een reprimande. Of erger. Elke organisatie treedt corrigerend op als medewerkers ernstige problemen veroorzaken. Voor ambtenaren is dat niet anders.

Voor rijksambtenaren vanaf directeurniveau komt daar sinds de toeslagenaffaire een groot risico bij: het niet weglakken van hun functie en naam.⁵⁵ Dat is een intimiderende maatregel, omdat via social media de huisadressen op straat kunnen komen te liggen⁵⁶ en boze mensen zich voor je voordeur zouden kunnen uitleven. Of een stoep tegel door de ruit gooien. Of een brandbommetje in je brievenbus stoppen. Er mee dreigen is al ernstig genoeg. Het is levensontwrichtend. Dit is geen verzonnen gekkigheid maar spijtig genoeg een reële dreiging. Veel ambtenaren van rijk en gemeenten kunnen erover meepraten. Dat lang niet iedereen dit zal overkomen doet niets af aan de algemene vrees voor dit lot. Wat doen ambtenaren dan, uit zelfverdediging? Of wat beslissen ze te doen in overleg met het thuisfront, want daar zitten mensen die er wellicht ook iets van vinden? Minder opschrijven? Voorzichtig zijn in teksten? Meer braaf zijn en niet te veel afwijken van de boze onderbuik die straks op de loer ligt?

Niemand weet precies hoe ambtenaren zich in de nieuwe openbaarheid zullen gaan gedragen. Het kan de ene keer de tegenspraak bevorderen en een andere keer eventueel afremmen. Hoe zou je dit kunnen voorspellen? Ik ken ook geen doorwrocht plan dat tegemoetkomt aan de angst die meespeelt, noch een uitgewerkte aanpak die inspeelt op de psychologische reflexen die elk gezond mens zou kunnen vertonen.⁵⁷ Dat is nu wel van groot belang, anders zal de aangekondigde transparantie-doctrine omslaan in haar tegendeel. Dan zullen de digitale geheugens steeds minder vastleggen, uit ambtelijke zelfbescherming. Dat wordt nog leuk als er weer eens een journalist belt met een vraag. 'Nee, we kunnen echt niets vinden.' Wordt een departement nog geloofd? Zou alles dat er echt toe doet dan plotseling voorgoed verdwenen zijn in een geheel vernieuwde maar uiterst effectieve 'Bermudadriehoek': het menselijk geheugen?

Hoe relevant het is of iets wel of niet schriftelijk is vastgelegd, zagen we in de ondervra-

gingen door de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. De kijkers kregen via *Politiek24* welhaast een spannende detective voorgeschoteld. 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.

Zo werd de ondervraging door de Commissie Van Dam meer dan waarheidsvinding. Het werd ook een *whodunit*. Voor *detectives* levert dat een goede verhaallijn op, voor politiek onderzoekswerk leidt het naar de politiek verantwoordelijken. Dat is relevant maar kan ook afleiden van de diepere problemen die om een oplossing vragen, zoals ook als waarschuwing doorklinkt op veel bladzijden van *Zo hadden we het niet bedoeld*. Oud-secretaris-generaal Roel Bekker noemt dat ‘de *blamegame*’ in zijn recente boek *Dat had niet zo gemoeten!*, waarin hij ‘fouten en falen van de overheid onder een vergrootglas’ legt. De *blamegame* is ‘het spel waarbij men bij mislukking probeert de schuld naar een ander toe te schuiven’ en dat blijkt ook ‘juist in een politieke omgeving veel te worden gespeeld’. Het heeft een belangrijk nadeel: ‘Het belemmert een nuchtere analyse van wat wel en niet goed gaat bij de overheid sterk.’

In het schriftelijke bewijsmateriaal dat de Commissie Van Dam besprak, was nu juist de diepte van het probleem scherp zichtbaar geworden. In het betreffende ‘memo Palmen’ geeft deze juridisch adviseur, werkzaam binnen Toeslagen / Belastingdienst, het managementteam (mt) dat verantwoordelijk was voor de gang van zaken, er behoorlijk van langs. Dat team leidt de organisatie, de leden zijn haar eigen leidinggevend. Ze wijst dit mt op haar verantwoordelijkheid en bekritiseert de besluiten die daar zijn genomen. Dit is ‘verzet met woorden’ in optima forma: scherp, goed onderbouwd, ethisch juist gemotiveerd en gericht tegen iemand of een groep die meer macht bezit dan de tegenspreker. Haar tegenspraak staat zo op papier:

‘Mijn advies is de klacht⁵⁸ gegrond te verklaren en een vorm van compensatie aan te bieden. Dit kan door middel van een vso⁵⁹ waarin wordt afgezien van verdere bezwaar- en beroepsprocedures. Daarnaast adviseer ik met klem de processen van Belastingdienst/Toeslagen te

*heroverwegen en een coördinatie aan te brengen. Het mt is verantwoordelijk voor het hele proces, ook op inhoud. Hoe is het mogelijk geweest onderzoek in te stellen zonder werk-instructies en behandelkaders? Hoe is het mogelijk geweest de toeslag voor 300 burgers op deze wijze stop te zetten, met een onjuiste rechtsgrond, geen acht te slaan op de rechtsbescherming, inbreuk op de vereiste zorgvuldigheid, inbreuk op het motiveringsvereiste en de bewijslastverdeling? Hoe is het mogelijk geweest dat bezwaren twee jaar zijn blijven liggen? Hoe is het mt tot de conclusie gekomen dat hoger beroep wenselijk was, ondanks het afbreukrisico? Hoe heeft het mt akkoord kunnen geven op het niveau van de beantwoording?*⁶⁰

Sinds dit memo publiekelijk op tafel ligt, ziet de wereld er anders uit. Organisaties kunnen zich onbewust zijn van fouten en de problemen die ze veroorzaken. Zolang ze niets weten kunnen we begrijpen waarom er niets verandert. Maar als een organisatie weet dat zich een drama voltrekt, gaan we ervan uit dat men ingrijpt. Dat nemen we aan op grond van de logica en op grond van de moraal. Wie over de juiste informatie beschikt, verantwoordelijk is en beschikt over de middelen, de positie en de macht om in te grijpen, móet dat doen. Móet als plicht, in juridische en morele zin, en als noodzakelijkheid: in zo'n situatie kún je eigenlijk niet anders dan ingrijpen. Als de verantwoordelijke evenwel nalaat de ramp te stoppen, laadt hij de verdenking van schuld op zich. Die overgang van verantwoordelijkheid naar potentiële schuld is in de toeslagen-affaire verbonden aan dit 'memo Palmen'. Dáárom is dit schriftelijk bewijsstuk zo'n sterk kanteldocument. Het memo bewijst dat de top van Toeslagen / Belastingdienst in maart 2017 wist (of had moeten weten) van de problemen bij ouders én kon weten, op z'n minst kon vermoeden, dat de bestaande praktijk juridisch en rechtsstatelijk tekortschoot. Waarom werd er dan niet naar gehandeld?

Of ligt het allemaal toch genuanceerder?

1.7. Macht en moed

De cruciale vraag die bovenkomt, is in welke mate het de Belastingdienst is aan te rekenen dat ze niet ingreep. Hier moet staan: *uiteindelijk* niet ingreep.

Uit de reconstructie van Jesse Frederiks in *Zo hadden we het niet bedoeld* blijkt dat een lid van het Managementteam Toeslagen al op 2 september 2014 zijn mt-collega's de vraag voorlegde of ze het met hem eens zijn dat de verhoudingen niet kloppen. Tijdens een werkbezoek bij de afdeling 'Uitval/Uitworp' heeft een teamleider hem een stapel dossiers getoond waarin kleine omissies in de opgave door ouders, tot grote terugvor-

deringen leiden. Hij had het daarna zelf nog eens nagevraagd, maar de juristen hadden hem verzekerd dat dit conform de wet was uitgevoerd en dat de Raad van State in verschillende hoger beroep zaken deze praktijk had goedgekeurd. Waaronder een zaak van een ouder die 190 euro eigen bijdrage niet had betaald en inmiddels met een terugvordering van 18.000 euro was geconfronteerd. ‘Het moet toch mogelijk zijn om met een onderbouwd oordeel tot meer maatwerk te komen’, stelt hij in zijn memo gericht aan zijn mt-collega’s. Die volgen zijn suggestie en besluiten dat ‘er in de uitvoering sprake moet zijn van het proportioneel toekennen van kinderopvangtoeslagen’. Dat is een moedig besluit. Frederiks schrijft: ‘Met dat besluit zal de Belastingdienst ingaan tegen de rechter en het parlement, maar daar moet maar wat op worden verzonnen. Vanaf nu moet de menselijke maat prevaleren.’

Over moed gesproken.

Maar helaas: dit besluit lijkt te worden ingehaald door het plan van minister Lodewijk Asscher en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, verantwoordelijk voor de Kinderopvangtoeslagenwet, om de hele wet te veranderen. Met hun eigen voornemen zou het mt Toeslagen wel heel duidelijk een andere koers varen dan de politiek nu blijkbaar voorstond. In februari 2015 besluit het mt daarom dat ze eerst de aangekondigde wetwijziging zullen afwachten. Terwijl niet alleen dit mt Toeslagen maar in feite het hele Ministerie van Financiën wacht op waar Sociale Zaken en Werkgelegenheid mee gaat komen, blijft de harde praktijk nog jaren ongewijzigd. ‘De ambtelijke moed om zonder politieke goedkeuring zelf het roer om te gooien ontbreekt’, schrijft Frederiks.

Was dit een tekort aan moed? Het zou ook gemakkelijk als overmoed gekwalificeerd kunnen worden als men toch was doorgedaan en later alsnog bakzeil had moeten halen en de negatieve gevolgen daarvan had moeten accepteren. Dus misschien was het geen lafheid maar een adequate inschatting van de situatie.

Dit gedeelte van de reconstructie zet de kritiek op de meedogenloze uitvoeringspraktijk van Toeslagen / Belastingdienst in een ander daglicht. Volgens Frederiks had de afdeling Toeslagen immers ‘in 2012, in 2013, in 2014 en in 2015 al aangegeven dat de wetgeving te hard was, maar daar was op het ministerie nooit wat mee gedaan.’ Wat moet je dan nog? Bovendien is er zoiets als de tijdgeest die niet heeft bijgedragen aan een oplossing. Het heersende maatschappelijke en politieke klimaat van ‘fraudeobsessie’ - waarvoor de Nationale Ombudsman Alex Brenninkmeijer al sinds 2012 waarschuwt - en de sanctionering van die praktijk door vele rechtbanken en bij herhaling door de Raad van State, zijn belangrijke verzachtende omstandigheden. Of nog stilliger: het zijn harde en formele toetsingen én sanctioneringen van een uitvoeringspraktijk. Die kon blijkbaar de zwaarste juridische toets der kritiek doorstaan, ondanks de

inhoudelijke bezwaren die de uitvoerende dienst zelf meende te zien.

In hoeverre moet je als ambtenaar ingaan tegen de letter van de wet, iets anders gaan doen dan de regels voorschrijven? Het ging bovendien om regels die ook naar de geest werden bevestigd door de politieke leiding en in uitspraken werden bekrachtigd door de hoogste rechter. Wat valt je in zo'n situatie als ambtenaren te verwijten? Niet zo heel veel volgens mij. Maar in de spiegel kijkend kan elke betrokkene wel voor zichzelf vaststellen of hij met zijn eigen opstelling, houding en handeling in het reine kan komen. Eric Wiebes zei bij zijn aftreden: 'Het is in mij gaan zitten'. Het liet hem niet meer los. Dat vind ik een goed teken. En topambtenaren vertelden van hun 'buikpijn' toen zij werden ondervraagd door de Commissie Van Dam. Zo gaven zij er blijk van dat ze met een gewetensvraag werden geconfronteerd. Heb ik het wel *goed* gedaan? Wiebes stelde voor zichzelf vast dat hij niet iets anders had kunnen doen. Hij had bijvoorbeeld in de kantlijn van een ambtelijke notitie kritisch gevraagd of de terugvordering niet beperkt kon blijven tot de eigen bijdrage. Hij had het probleem gezien en er een vraag over gesteld. Daar was hij later niet meer op teruggekomen. Een minister heeft heel veel aan zijn hoofd. Heeft hij hier een steek laten vallen? Dat kan hij zelf het beste beoordelen. Bij zijn afscheid verklaarde hij tot het inzicht te zijn gekomen dat hij eerder met de mensen zelf had moeten praten. Was dit in de stilte van het eigen geweten het belangrijkste inzicht dat hij had opgedaan?

Eén van die dieperliggende problemen is de cultuur van de Haase ministeries. Uit zowel het verslag van de Commissie Van Dam als uit de reconstructie van Frederiks blijkt dat die cultuur een belangrijke rol speelt. Ik doel met name op de vrijheid om te zeggen wat gezegd moet worden. Of eigenlijk: het gebrek aan vrijheid. Formeel is die vrijheid er wel - immers: wie houdt je tegen als je in een vergadering het woord neemt en onmiddellijk zegt wat je wilt zeggen - maar praktisch zijn er belemmeringen. Want zit je wel aan de goede tafel en krijg je daar op het juiste moment het woord? En belangrijker: is er wel een veilig klimaat waarin kritiek, ook als die bij herhaling op tafel wordt gelegd, niet wordt weggehoond of afgestraft? Dit probleem doet zich op alle niveaus voor.

Die vrijheid om te spreken moet ervaren worden voordat mensen de vrijheid nemen hun stem te verheffen. Dit is de crux bij tegenspraak. Met al mijn essays over tegenspraak wijs ik op het grote belang van deze 'zachte' organisatiefactor. Het is een 'keiharde' belemmering voor leren, beter worden en terugkeren op foute schreden. Leidinggevendens hebben hierin een voorname taak en verantwoordelijkheid, maar in dit verband hebben alle ambtenaren iets te doen. Ik vermoed een verband tussen enerzijds het type problemen die in de toeslagenaffaire aan de oppervlakte zijn gekomen,

en anderzijds het ambtelijk vakmanschap en het morele gehalte daarvan.⁶¹ De kwaliteit van het ambtelijk vakmanschap, of het tekort daaraan, is een resultante van de organisatieproblemen die blijkbaar al jaren opspelen bij Financiën en Belastingdienst / Toeslagen.

Op 1 januari 2020 mailt de Directeur-Generaal van de Belastingdienst, Jaap Uijlenbroek, een uitgebreide beschouwing aan de minister van Financiën Wopke Hoekstra, die hier om had gevraagd.

‘De Belastingdienst is een langdurig veronachtzaamde organisatie. Organisatieontwikkeling staat op de laatste plaats als gevolg van een permanente hoge beleidsdruk, opgelegde bezuinigingen en tussentijdse prioriteitswijzigingen.’

‘De geschiedenis van Toeslagen leert dat de sterke politieke en media-aandacht op zaken die niet goed gaan (niet tijdig betalen, fraudezaken zoals de Bulgarenfraude, kinderopvangtoeslagenproblemen van nu) tot sterke interventies leiden die weer enkele jaren later anders worden beoordeeld. De balans raakt zoekt in het heen en weer schieten tussen dienstverlening en handhaving. Het gaat om de juiste maatvoering hierin, en dit dilemma delen met alle betrokkenen juist ook in het verkeer met de Tweede Kamer.’

‘In de praktijk bepaalt een kleine groep rondom de staatssecretaris de politieke strategie vanuit met name mediaperspectieven geluiden die daar niet bij passen worden in de voorfase al verwijderd uit conceptbrieven dan wel wordt het schrijven van de brief geheel overgenomen. Daarmee is een situatie ontstaan die weinig ruimte laat voor een strategische discussie met een open blik over hoe met het ontstane probleem om te gaan en is [er] weinig ruimte voor ambtelijke tegenspraak.’

In een verwaarloosde organisatie kan vakmanschap niet goed gedijen. We kunnen ze ook ‘verdraaide organisaties’ noemen, zoals Wouter Hart en Marius Buiting doen in hun boek met deze titel.⁶² ‘Organisaties zijn verdraaid’, schrijven ze, ‘als de natuurlijke principes van organiseren verloren zijn gegaan onder een lawine van onnatuurlijke managementlogica’. Is dat een adequate beschrijving van de Belastingdienst? In verdraaide organisaties zijn problemen zoals met de kinderopvangtoeslagen, de individuele ambtenaren maar beperkt aan te rekenen - met uitzondering van de discriminerende, intimiderende bejegening die sommige ouders ten deel is gevallen. Het gaat hier eerder om management- en cultuurproblemen van de organisatie als geheel, om verkeerde werkrouines, tekortschietende systemen en jarenlang volgehouden beleid dat in essentie niet meer is gericht op ‘de bedoeling’.

Uijlenbroek schrijft aan Hoekstra dat ‘de rek eruit is’. Een week later gaat hij van zijn post.

Ver voor de toeslagenaffaire deed de Commissie Joustra al onderzoek naar het reilen en zeilen binnen de Belastingdienst vanwege de problemen met een vertrekregeling voor personeel als middel om een bezuiniging te realiseren. In 2017 schreef ik daarover in *Weerwoord en waarheid*:

Joustra noemde ‘tegenspraak’ zes keer in zijn rapport, wat misschien niet veel lijkt maar het wel is. Want op vijf velden van onderzoek maakt het gebrek aan tegenspraak deel uit van zijn afrondend oordeel. En als klap op de vuurpijl is het tekort aan tegenspraak - samen met een tekort aan regie - de eerste en meest opvallende conclusie in het slothoofdstuk. Joustra schrijft onder de kop ‘Gebrek aan regie en tegenspraak; risico’s voor de continuïteit’ het volgende: ‘De commissie komt op basis van de beschreven feiten en omstandigheden in de vorige hoofdstukken tot de conclusie dat er een gebrek is geweest aan regie en tegenspraak bij het ontwikkelen van de Investeringsagenda en de vertrekregeling. Daardoor zijn risico’s ontstaan voor de continuïteit van de uitvoering van de belastingwetten. Verbetering van de checks and balances binnen de Belastingdienst en in relatie met het departement is dringend noodzakelijk. De gang van zaken rond de vertrekregeling is geen incident maar vormt een illustratie van een breder probleem.’

Het gaat dus niet om één affaire, niet om één verkeerde werkpraktijk. De hele organisatie lijkt geïnfecteerd en niet meer garant te kunnen staan voor haar kerntaak en continuïteit.

In zo’n situatie kan één ambtenaar op eigen kracht niet het verschil maken. Maar samen kunnen ze dat wellicht wel. Als collega’s elkaar vertellen welke problemen zij zien, dat er grenzen overschreden worden, dat het anders moet en dat de huidige praktijk hoe dan ook gestopt moet worden, kunnen ze elkaar bemoedigen en tot steun zijn. En moed verzamelen om de stem te verheffen, luidkeels en met lange adem.

De toeslagenaffaire laat zien dat er moed nodig is om tegenspraak te geven. De tegenspraak die Palmen laat zien, haar ‘verzet met woorden’, is immers vaak niet zonder consequenties. Het kan gevolgen hebben voor je werkpakket, je werkplek, je promotie, je loopbaan.

In de ondervraging door de Commissie Van Dam ligt de suggestie dat Palmen werd overgeplaatst vanwege dit kritische memo er duimendik bovenop. Commissielid Belhaj zegt tegen Palmen: ‘Op 20 november 2015 is de uitspraak van de rechter. Een ouder

krijgt gelijk. Vervolgens wordt u eind 2016 gevraagd om naar Toeslagen te gaan om het te veranderen. Vervolgens heeft u op 13 maart 2017 een memo gemaakt. Op 14 maart 2017 wordt dat besproken in het mt. Is er een relatie tussen uw memo en uw vertrek bij Toeslagen?’ Collega Palmen is uiterst precies in haar antwoord, wat de degelijkheid van haar eerdere advieswerk bekrachtigt: ‘Of er een direct verband is, weet ik niet. Dat durf ik niet te zeggen. Het is wel op hetzelfde moment besproken in het mt.’⁶³ Daar moeten we het mee doen. Wat er precies met haar is gebeurd en waarom, is verder niet uitgezocht. Maar we kunnen meevoelen hoe in het hele proces macht meespeelt. En hoeveel moed er inderdaad nodig is, niet alleen toen maar ook in algemene zin, om tegen meerderen in te gaan. Of om tegen de opinie en cultuur van de groep op te staan. Hier zien we de moeite van de tegenspraak aan het werk.

In de serie artikelen die *NRC Handelsblad* begin 2020 wijdde aan het reilen en zeilen binnen de groep topmanagers, wordt de ongeschreven regel opgetekend dat je een minister twee keer kunt tegenspreken, maar niet drie keer. ‘Nee blijven zeggen klinkt heroïsch’, zegt een topambtenaar, ‘maar heeft geen enkel effect. Dan wordt er iemand anders op je plek gezet die het wel doet.’ ‘Men is dikwijls toch enigszins beducht om de minister te confronteren met een harde realiteit of met pessimistische overwegingen’, schrijft oud-SG Roel Bekker in zijn boek *Zo had het niet gemoeten!* Hij kan het weten, hij zat er vaak bij. ‘Er zijn legio voorbeelden van ministers die zo geïrriteerd werden door de negatieve verhalen van hun topambtenaren dat ze die ambtenaar maar terzijde schoven of passeerden.’⁶⁴

Hier komt de werking van macht opnieuw in beeld. Macht in organisaties kent twee bronnen: posities (hiërarchische verhoudingen, formele bevoegdheden) en groepsdruk (groepsdruks, erbij horen). Als beide tegelijk spelen - de tegenspreker verzet zich met woorden tegen de meerdere én gaat daarmee in tegen de ‘code’ of opvatting van team en organisatie - is het dubbel zwaar. Doorgaans is dit de situatie waarin een tegenspreker zich bevindt. Daarom is verzet met woorden zo verdraaid lastig. En het is dus ook een kwestie van moed, omdat de tegenspreker ingaat tegen ‘de macht’ en de (werk)relatie op het spel zet. Het is de *parrhêsia* ten voeten uit. Wie niet van macht houdt en er het liefst met een grote boog omheen loopt, kan beter niet bij de overheid gaan werken. Want precies dát is in overheidswerk nou net de dominante factor.

Tjeenk Willink benadrukt al jaren het belang van macht en tegenmacht in onze rechtsstaat. ‘Bij de overheid gaat het om macht’, stelt hij in *Groter denken, kleiner doen*. ‘De ervaring leert dat elke macht afzonderlijk tot een absolute macht dreigt uit te groeien, ook de macht van de democratisch gekozen meerderheid. (...) Macht zonder

tegenmacht wordt absoluut. Samenspraak zonder tegenspraak is een monoloog. Evenwicht is onbestaanbaar zonder tegenwicht.' Dit is dus de context van de tegenspraak van de ambtenaar.

Maar naast de formele kant van de macht, is er ook de werking van de informele machtsmechanismen. Ook daar moeten ambtenaren zich rekenschap van geven. De belangrijkste verschijningsvorm van informele macht is de groepsvorming. Dit sociale mechanisme kan insluiten en uitsluiten en dat raakt aan een grondwaarde van onze rechtsstaat. Tjeenk Willink wijst erop dat de rechtsstaat, als georganiseerde vorm van samen leven, er van uitgaat 'dat iedereen telt'. De rechtsstaat sluit in, in plaats van uit. Het is de nadrukkelijke bedoeling van onze rechtsstaat dat mensen door wetgeving, door het werk van instituties en hoe zij procedures volgen, en door de ethiek die onder onze rechtsstaat ligt, kunnen meedoen en worden ingesloten. Mede daarom laat de toelagenaffaire ook zo'n ongelooflijk pijnlijke situatie zien waarin mensen nota bene door de overheid zelf werden uitgesloten en door oplopende schulden en fraude-aantekeningen in overheidssystemen, letterlijk uit de samenleving zijn gedrukt. Dat gebeurde bovendien met (een zweem van) discriminatie, uitgevoerd door de automatiseringssystemen (aan de hand van 'tweede nationaliteit'-data) of door sommige medewerkers die in de persoonlijke contacten met gedupeerden in taal en bejegening hun boekje te buiten gingen. Deze grondwetteloosheid is in al zijn kaalheid verbijsterend.

Onze democratische rechtsstaat is dus een inclusieve staatsvorm, of zou dat moeten zijn. Dat is dan onmiddellijk van betekenis voor niet alleen onze wetten en regels, maar ook voor de onderlinge omgangsvormen binnen de instituties van diezelfde rechtsstaat. De inclusieve doelstellingen van de rechtsstaat moeten ook zichtbaar zijn in het gedrag van de mensen die er werken.

Zoals we nog zullen zien, grijpt dit idee van inclusie terug op de grondwaarden die al door Aristoteles in zijn politieke theorie werden ontwikkeld. Omdat Aristoteles zijn theorie vijftienghonderd jaar geleden baseerde op zijn waarnemingen en op de wetten van de natuur, zag hij goed hoe mensen de neiging kunnen hebben om over anderen macht uit te oefenen. Dat zag hij des te scherper in de vergelijking die hij maakte van de democratie met de tirannie, de oligarchie en de monarchie. Tegen deze achtergrond is het zaak erop te blijven toezien dat mensen hun macht niet verkeerd gebruiken. Mensen kunnen met de groep die ze samen vormen namelijk hele vervelende dingen doen. Zij hebben de neiging om de saamhorigheid te bevorderen tussen iedereen die erbij hoort, wat onmiddellijk de daaraan tegengestelde krachten oproept van uitsluiting. Het onbekende, het vreemde, het afwijkende hoort er niet bij, kan bedreigend zijn voor de cohesie en roept gevoelens op van onzekerheid en angst. Wie niet voldoet aan de groepsnorm kan worden verstoten, weggepest en sociaal onder-

drukt. Dat gebeurt vaak op een slinkse, niet-openlijke manier, die alleen in z'n extreme vormen goed is waar te nemen. De onzichtbare vormen duren vaak jaren, gaan ondergronds en zijn veel moeilijker op te sporen en te bestrijden.

1.8. Dáárom is tegenspraak zo belangrijk en moeilijk

De tegenspraak heeft, zoals we zagen, direct met zowel de formele als de informele bronnen van macht te maken. De tegenspreker spreekt zich uit tegen een hogergeplaatste of tegen de groep. Alleen bij machtsongelijkheid is er sprake van tegenspraak. De tegenspreker kiest een afwijkende positie, formuleert een ander gezichtspunt, stelt kritische vragen bij wat de ander juist als goed of normaal beoordeelt. Hij doet dingen die anderen niet doen, betwist de (groeps)norm, prikkelt het geweten en laat iemand soms wakker liggen. Daarmee neemt de tegenspreker het risico gesanctioneerd te worden. Dat kunnen mensen met macht doen en daar is bij machtsongelijkheid weinig tegenover te stellen. Tegensprekers weten dat, intuïtief kent iedereen dit. En zo wordt op onbewust niveau de angst voor straf en uitsluiting opgeroepen. Daar kan iemand zich tegen wapenen door oefening, zelfonderzoek en morele bekrachtiging. Tegen de machtsuitoefening kan niet opgetreden worden, maar wel tegen de eigen gevoelens van angst. De meest adequate eigenschap die hiervoor aangesproken en ontwikkeld moet worden, is de moed. Het is volgens Aristoteles een van de kardinale deugden die een mens nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Het is ook een noodzakelijke karaktereigenschap om in een politiek-bestuurlijke wereld goed te kunnen functioneren en het ambtelijke vakmanschap op niveau te krijgen en in ere te houden. Het zal een van de centrale verhaallijnen zijn in het vervolg van dit essay.⁶⁵

Het verhaal van de kinderopvangtoeslagen en het memo van Palmen laten goed zien wat de crux is van ambtelijk vakmanschap. Dat is niet het palet van technische vaardigheden en de competenties die horen bij adviseren en uitvoeren. Dat is niet het pakket van kwaliteiten die nodig zijn om te managen. Dat is niet de kennis die noodzakelijk is om een expert te kunnen zijn. Dergelijke kwaliteiten, vermogens en vaardigheden zijn niet genoeg om een goede ambtenaar te zijn. Het zijn *noodzakelijke* voorwaarden, we kunnen niet zonder ze. Maar ze zijn niet *voldoende*: er is méér nodig om een goed ambtenaar te zijn. De crux om van een prima presterende ambtenaar door te groeien naar een goed vakmens ligt besloten in het morele kompas. Dat moet op orde zijn en gehanteerd worden. Het moet ook onderhoud krijgen en gevoed worden door een organisatiecultuur die de kracht ervan onderkent. Inzet van het morele kompas zet de zaken op scherp en vergt moed. Moed maakt deel uit van de middelen waarmee

ambtenaren kunnen bijdragen aan de noodzakelijke evenwichten en tegenwichten in de rechtsstaat. Er zijn dappere mensen nodig die de risico's durven nemen - en *willen* nemen omdat ze het de moeite waard vinden voor hogere idealen of principes te strijden. In een overheidsorganisatie, waarin de werking van macht zo dominant is, kan deze strijd niet ontlopen worden.⁶⁶

Groter denken, kleiner doen, de titel van Tjeenk Willinks boekje, is in die zin ook als een instructie te begrijpen. Groter denken is aandacht geven aan hogere idealen als richtsnoer voor de dagelijkse uitoefening van hele gewone, kleine dingen. Het zal dus niet verbazen: wanneer ik over tegenspraak nadenk en schrijf, wanneer ik spreek met de collega's die ik in dit verband opzoek, wanneer ik managementprogramma's begeleid, wanneer ik reflecteer op de moeite die ik ook in mijn eigen beroepspraktijk tegenkom - dan dringt zich steeds weer een ethische conclusie op. Het is de gevolgtrekking die ook in dit boek centraal staat: een goed functionerende overheid heeft een sterke moraal nodig, een moreel kompas, dat ook houvast biedt aan individuele ambtenaren als zij zich beraden op de vraag wat goed is om te doen. Wat is hun 'ethisch noorden' als zij zich oriënteren in hun dagelijks handelen?

Deze nadruk op de moraal van de ambtenaar, of op zijn ethische competenties, past ook bij de ontwikkeling die het ambtelijk vakmanschap in de loop der tijd heeft doorgemaakt. Voortdurend is het de vraag geweest op welke groep van bestuurders of organisaties of burgers de ambtenaar zich primair zou moeten oriënteren. En daarmee samenhangend: welke inhoudelijke taken dan meer of minder van belang zijn. Ook zijn de kwaliteitseisen die aan ambtelijk werk worden gesteld steeds gewijzigd. De ambtenaar moest en moet zich steeds rekenschap geven van het normatieve karakter van zijn werk. Meer algemeen kunnen we zeggen dat de inhoud van 'goed werk' leveren per tijdvak wisselde maar geladen is met ethische afwegingen.

Dat zien we ook weerspiegeld in het concept van 'publiek leiderschap' dat voor managers bij de rijksoverheid is ontwikkeld. Want volgens het document dat de Algemene Bestuursdienst daarover publiceerde, behelst publiek leiderschap 'in ieder geval het vermogen om als boegbeeld en waardendrager van de organisatie richting te geven, te inspireren en positie te kiezen (moed) in een politiek-bestuurlijke context, met veel onzekerheden.' Het gaat om leiderschap dat voortkomt 'uit publieke waarden'. Ook het vermogen om tegenspraak te bevorderen behoort tot de kernpunten van publiek leiderschap, wat in deze visie wordt gekoppeld aan 'diversiteit in de samenstelling van teams'. De leider is ook 'integere' en 'werkt vanuit een moreel kompas', oefent gezag uit 'via inhoud en proces' en kan vanuit dit gezag ook 'nee zeggen'. De leider in publieke dienst is 'autonoom' en toont 'durf en lef'.⁶⁷

Laat overigens niet het misverstand ontstaan dat leiderschap alleen nodig is bij

mensen die afdelingen, programma's, directies en directoraten leiden. Want, zoals Frequin op *Platform 0* schrijft: 'Leiderschap kan overal in de organisatie getoond worden. Met het 'platter' worden van overheidsorganisaties is het belangrijk dat leiderschap zichtbaar is bij jong en oud en bij managers en bij niet-managers.'

Door terug te kijken in de tijd, begrijpen we beter welke ontwikkeling het vakmanschap van de ambtenaar heeft doorgemaakt en waar we nu staan. En zo krijgen we ook beter zicht op de toekomstige eisen die aan ambtelijk vakmanschap gesteld kunnen worden. Het is eigenlijk verbluffend om te zien hoe snel de veranderingen elkaar opvolgen. En het is tegelijk geruststellend om te constateren dat nieuwe eisen logisch doorbouwen op oude tradities.





2.

HISTORIE EN TOEKOMST VAN AMBTELIJK VAKMANSCHAP

Soms worden we als ambtenaren geleefd door wat er via de media en de politiek op ons afkomt. We kunnen wel eens gek worden van de zoveelste verandering en van de nieuwste eisen die ‘ze’ nu weer stellen aan ons werk. Maar als ik er met wat afstand naar kijk, verbaas ik me al jaren positief over de geweldige vernieuwingsbereidheid en verandervaardigheid van ambtenaren. Politiek en samenleving stellen hoge eisen aan ons werk, willen ook dat we snel en effectief meeveranderen als regering en publiek iets anders willen dan voorheen. Bij elke kabinetswissel verandert er vaak veel, maar dat gaat doorgaans zonder ambtelijk gemor.

Maar de laatste tijd roeren topmanagers zich vaker in het publieke debat met een waarschuwend toon, zoals bijvoorbeeld Maarten Camps, de bestuursvoorzitter van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), deed begin 2021. ‘We zitten op de grens van wat we kunnen’, kopt *de Volkskant* boven het interview.⁶⁸ ‘De rek is eruit’, stelt hij, nadat zijn organisatie in 2020 de steunregeling van het bedrijfsleven (NOW 1, 2, 3 en 4) uitvoerde en begin 2021 net was begonnen met de verrekening van NOW 1. Waarschuwingen vanuit de uitvoeringsorganisaties dat de door de politiek gewenste veranderingen niet goed te organiseren zijn, worden nogal eens in de wind geslagen. Zo zouden de bezuinigingen bij de Belastingdienst in de voorbij jaren hebben geleid tot kaalslag en overmatig gebruik van geautomatiseerde systemen die niet of nauwelijks ruimte lieten voor maatwerk. Het was één van de problemen die in de toeslagenaffaire zichtbaar werd.

Hardop protesteren tegen omvang en snelheid van veranderingen is dus geen ambtelijke gewoonte, maar waarschuwingen over de haalbaarheid en handhaafbaarheid van beleid zijn er wel in toenemende mate. Nog steeds kan elk Kamerdebat, een internationale afspraak in Europa of een andere politieke ingreep echter aanleiding geven tot nieuwe ambtelijke activiteit, een kleine herordering van de organisatie of een fundamentele ingreep van de structuur. Dat hoort bij ons werk.

Een concreet voorbeeld is het beleid rond de circulaire economie. Toen Rutte III aantrad begonnen we nog maar net te begrijpen waar dat over ging. Maar aan het eind van dat kabinet stond er een nieuwe beleidsdirectie en lag er een breed actieprogramma dat was gemaakt met en onderschreven door tientallen maatschappelijke partijen en bedrijven die voor de uitvoering aan de lat staan. En er ligt op hetzelfde terrein een unieke, internationaal vooruitstrevende monitor, gemaakt door het Planbureau voor de Leefomgeving, die weliswaar kritisch is over de bereikte resultaten maar ook de richting wijst waarin het beleid zich kansrijk kan doorontwikkelen. Dit zijn organisatorische en beleidsinhoudelijke prestaties die alleen door samenwerking tussen ambtenaren en maatschappelijke actoren gerealiseerd konden worden - en jazerker: mede dankzij goede politieke wil tot stand konden komen. De clichés over ambtenaren spreken van vastgeroeste patronen en trage molochs, maar de feiten tonen geregeld iets anders.

Bestuurskundige Paul 't Hart beziet dit fenomeen van de veranderende eisen in zijn essay *Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*.⁶⁹ Dit essay was enkele jaren geleden een belangrijke bron voor de ontwikkeling van publiek leiderschap door de Algemene Bestuursdienst. 't Hart maakt op een herkenbare manier inzichtelijk welke wisselingen van stijl, werkwijze en ethische oriëntatie in de loop der tijd moesten plaatsvinden om als ambtenaren onze meerwaarde te kunnen behouden. Deze wisselingen gingen ook vaak gepaard met nieuwe organisatie modellen of andersoortige structuurwijzigingen. Als je het snel leest, is het een duizelingwekkende opeenstapeling van gewijzigde omstandigheden en wisselende eisen. Gek genoeg heb ik, al lezend, de indruk dat ik persoonlijk alle verschillende fasen heb meegemaakt in mijn toch betrekkelijk korte ambtelijke loopbaan van twintig jaar.

Sterker nog: 't Harts verhaal lijkt wel mijn eigen persoonlijke verhaal. Zo ga ik beter begrijpen wat ik meemaak, veel collega's zullen dezelfde ervaring hebben. En zo overkomt mij dus precies wat de pleitbezorgers van de narratieve methode al jaren zeggen: als mensen elkaar verhalen vertellen, gaan ze begrijpen wat ze doen, wat de betekenis is van hun werk en leven, hoe ze bijdragen aan en meedoen in iets dat groter is dan hun eigen kleine stukje. Dat is dan een zingevende ervaring.⁷⁰

Het is ook meer dan dat. Het verhaal van de ontwikkeling van het ambtenarenvak, is ook inhoudelijk van belang voor het pleidooi dat ik in dit boek opbouw. Mijn stelling is immers dat een sterke zelfbewuste ambtenarij nodig is om meer weerwoord te kunnen geven tegen de krachten die op haar inwerken, zowel de politieke als de maatschappelijke. Om daartoe in staat te zijn kan elke ambtenaar op eigen kracht moed en strijdlust verzamelen en een sterk professioneel karakter ontwikkelen, maar uit onderzoek blijkt steeds weer dat hiervoor ook juist het collectief van belang is. De directe

werkomgeving van elke professional én de invloed van de beroepsgroep waartoe hij behoort, zijn doorslaggevend voor een kloppend zelfbeeld, voor bevestiging van de eigen kwaliteiten en het versterken van de professionele autonomie. De omgeving en de vakbroeders en -zusters kunnen de dragers zijn van het collectieve geheugen, van het historisch geladen en nog steeds levende verhaal waar men aan deelneemt. Als dat verhaal rond zoemt, meedoet in de collegiale gesprekken, betrokken wordt bij interviews, gebruikt wordt om in dossiers rollen en verantwoordelijkheden scherp te bepalen, benut wordt als bron van inzicht voor inhoudelijke adviezen - dan zijn ambtenaren niet volledig overgeleverd aan de kwaliteit van hun persoonlijke en op zichzelf staande competenties, maar kunnen ze ook steun ervaren en aan elkaar geven ten faveure van de goede uitoefening van het vak. De organisatie- en beroeps cultuur ontwikkelt, bekrachtigt en onderhoudt dan de noodzakelijke kwaliteiten.

Daar hebben ervaren krachten baat bij, maar dat geldt nog meer voor de jonge professionals. Nieuwkomers moeten immers worden ingewijd en ‘deel gaan uitmaken van een langere geschiedenis’ waar ‘verhalen bij horen, beelden en dramatische voorvallen en herinneringen aan de manier waarop dilemma’s vroeger werden opgelost’, aldus het boek *Beroepstrots* uit 2010, met interviews, artikelen en onderzoeksverslagen onder redactie van bestuurskundigen en sociaal-wetenschappers Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole. Dit boek biedt een belangwekkend denkraam voor beoordeling en ontwikkeling van professionaliteit. Daar zal ik verderop nog vaker op terugkomen.⁷¹

Voor de ontwikkeling van beroepstrots en een zelfbewust ambtenarencorps, zijn geschiedenislessen, hoe algemeen ook, van groot belang. Ze bekrachtigen de individuele beroepspraktijk van al die duizenden ambtenaren bij het rijk en bij andere overheidsorganisaties. Zo biedt de geschiedenisles van ’t Hart bijvoorbeeld een verhelderende context voor de knelpunten en kwesties die ik in dit boek problematiseer. Het kan helpen om het probleem van het tekort schietende collectief geheugen, waar Tjeenk Willink zo nadrukkelijk op wees, te lijf te gaan.

2.1. Van politiek-bestuurlijke gevoeligheid tot publiekspeilingen

Wat we in de hectiek van vandaag meemaken en ons soms doet duizelen, begint op z’n plaats te vallen in het verhaal van ’t Hart. In de beschrijving van actuele *turbulenties* en *opgaven* waarin zijn historische overzicht uitmondt, kunnen we de onderwerpen herkennen die ik in het eerste hoofdstuk schetsmatig als een actueel beeld heb neergezet. Hij trekt de ontwikkelingen uit het verleden door en eindigt met een beeld van de toe-

komstige overheidsorganisatie, doorvertaald naar een overzicht van kwaliteiten waarover de ambtelijk professionals in zijn optiek zouden moeten gaan beschikken. Zo biedt hij niet alleen een geordende blik op het verleden, maar ook een vooruitziende blik op wat overmorgen nodig zal zijn voor een goede uitoefening van ons ambt.

't Hart laat zien dat Nederland van oudsher een politiek-bestuurlijk systeem had dat 'kon werken omdat bestuursorganen ruimte kregen om te besturen'. Het draaide op pragmatische politiek, en dus niet op scherpe ideologische tegenstellingen. Dit politieke model werd vanaf het begin van de republiek gefaciliteerd 'door instituties van collegiaal bestuur, waarin besluiten bij voorkeur via consensus en compromisvorming tot stand kwamen en nadrukkelijk rekening werd gehouden met de gevoelens en belangen van minderheden'. In deze setting werd loyaal en effectief dienen een van de eerste opgaven van het ambtelijke handwerk.

Daarom is politiek-bestuurlijke gevoeligheid volgens 't Hart, zeker aan de ambtelijke top, altijd al zeer belangrijk is geweest. Maar volgens hem is het belang ervan 'in de loop der tijd 'doorgezakt' naar de hele ambtelijke organisatie, die daar naar zijn aard en ethos niet op is toegesneden'. Het ambtelijk handwerk bestond verder uit het faciliteren van de bestuurlijke achterkamers en het bundelen van expertise en realisatievermogen in 'gezaghebbende bolwerken', aldus 't Hart, zoals 'Rijkswaterstaat, de planbureaus, zware beleidsdirecties, het adviesstelsel'. Deze historische ontwikkeling rondt hij af met een verwijzing naar de zogeheten weberiaanse deugden⁷² die ambtenaren werden geacht te cultiveren:

'Naast technisch-inhoudelijke deskundigheid moest de ambtelijke organisatie haar neutraliteit en afstand tot de ideologie, passie en conflicten van het politieke bedrijf borgen'.

Door haar richting en werkwijze te binden aan regels kon de ambtelijke dienst een voorspelbare, integere en betrouwbare organisatie worden, waarin zij invloed boven macht moest leren stellen, aldus 't Hart.

Dit model werkte goed maar vertoonde in de loop der tijd ook allerlei imperfecties en had reparaties nodig. 't Hart schetst problemen in de volgende vijf gebieden, die soms al decennia teruggaan en nog steeds zichtbaar zijn. *Representatie*: er groeide een kloof tussen de leefwereld van de kiezers en cliënten van het openbaar bestuur, en de systeemwereld van de politici en technocraten. *Transparantie*: de massamedia lieten alles zien, brachten alles bij de mensen thuis, en zo werd de transparantie 'een risico voor de machinerie van pragmatische compromisvorming in de regentenkamer'. *Daadkracht*: minderheidsbelangen kregen bewust hindermacht, om te voorkomen dat de democratie verviel in de overheersing door de meerderheid. Maar die hindermacht

werkte helaas ook vertragend en gaf ook onzekerheid over de haalbaarheid van toekomstig overheidsbeleid. *Continuïteit*: politieke crises en coalitiebreuken ‘creëerden op cruciale beleidsdossiers latente onzekerheid en instabiliteit’. *Verantwoording*: door het ‘fijnmazige systeem van consultatie en compromisvorming’ werd iedereen betrokken en niemand echt verantwoordelijk. ‘Daarmee kwam er vaak niet de door pers en publiek gewenste catharsis tot stand’, stelt ’t Hart, ‘en verwerd consensusdemocratie tot een ‘sorrydemocratie’ waarin bestuurders aan hun eigen falen schijnbaar geen consequenties hoefden te verbinden.’

Deze problemen leidden tot een ‘zoektocht naar manieren waarop het Nederlandse model kon worden gerepareerd’, met oplossingen rondom begrippen als decentralisatie, kerndepartementen, interactieve beleidsvorming en de participatiesamenleving. Weinig daarvan beklifde, stelt ’t Hart vast. En de meeste veranderingen die wel blijvend bleken te zijn, werden niet afgedwongen van binnenuit maar door externe ontwikkelingen, zoals internationale economische en politieke samenwerking, de informatierevolutie, de overgang van maakeconomie naar de postindustriële diensten- en kenniseconomie, verzakelijking van de overheid en marktwerking in het publieke domein.

Voor het ambtelijk apparaat leverde dit volgens ’t Hart vijf centrale opgaven op.

- 1) *De blik (ook) naar buiten richten.* ’t Hart schetst de doorontwikkeling van een overheid die vertelt hoe het zit, moet en gaat, naar een overheid die samen met de samenleving optrekt (in zijn termen: van *age of tell* naar de *age of sell* tot aan de *age of consult, involve en empower*). Dat gaf spanningen ‘want hoe was loyaliteit aan het klassieke “primaat van de politiek” nu te verenigen met het op basis van gelijkwaardigheid interacteren met een actieve samenleving die zich niet automatisch achter politiek gewenste voorstellingen en plannen schaarde en ruimte voor eigen oplossingen claimde?’
- 2) *Interne samenhang vergroten.* De verzakelijking van de overheid, zoals die onder invloed van de bestuurskundige stroming *new public management* opgang deed, leidde tot meer verkokering en een verstikkende interne bureaucratie. Bestuurders kregen geen integrale ambtelijke adviezen meer, wat hen soms goed uitkwam om met een speerpunt te kunnen doorpakken, maar wat toch ook de vrees deed ontstaan dat er steeds minder sprake was van ‘eenheid van beleid’. Mede als tegenwicht tegen deze verkokering werd de Algemene Bestuursdienst gecreëerd waar alle topmanagers in dienst traden, zodat ze niet meer vastzaten aan één departement en, met een wisseling van positie per (gemiddeld) vier of vijf jaar, in persoon de verbinding tussen departementen en beleidsvelden zouden kunnen worden.

- 3) *Leren omgaan met transparantie en verantwoording.* De openbaarheid van bestuur rukte steeds verder op, waartegen ambtenaren volgens 't Hart eerst achterhoedegevechten voerden maar waar ze inmiddels ook zelf meer nadruk op leggen: transparantie en verantwoording worden onderdeel van de taakopvatting. Dat kreeg vorm met de instelling van interne en externe toezichthouders, audits en controles, die weliswaar transparantie beoogden maar toch ook een grote verantwoordingslast veroorzaakten die volgens critici 'voor je het weet ten koste gaat van de aandacht voor het daadwerkelijke "doen" '. Het zou bovendien de ambtelijke neiging tot risicomijding kunnen versterken, signaleert 't Hart.
- 4) *Internationaal denken en opereren.* Enkele departementen hadden voorheen het primaat op internationale contacten, zoals BZ, EZ en LNV,⁷³ maar inmiddels is *multi-level governance* voor het ambtelijke ambacht in brede zin een binnenlandse én een buitenlandse opgave. Dat vergt van ambtenaren 'diplomatieke souplesse en strategische handigheid'.
- 5) *De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven.* Door de toename van adviesorganisaties, denktanks, onderzoeksbureaus en internationale kennismakelaars, en ook door gebruik van focusgroepen, media-analyses en peilingen, komt er veel informatie op de bestuurders af. Dit noodzaakt tot het filteren van informatie, deels gedaan door politiek assistenten die meekomen met een bewindspersoon en ook weer vertrekken aan het eind van een kabinetsperiode. 't Hart waarschuwt, 'als de buitenlandse tekenen niet bedriegen', voor adviseurs die gericht zijn 'op de politiek van de kleine p (persoon, prestige en partij van de politieke bestuurder) maar die het oor van de bestuurder hebben en op grond daarvan een grote broek aantrekken in hun contacten met het ambtelijk apparaat'. Probeer als gewone ambtenaar in die turbulentie maar eens 'het oor van de bestuurder te krijgen' en 'diens werkweek in verstandige banen' te leiden. Dat is 'zonder twijfel een uitdaging'.

2.2. Nieuwe turbulenties en 'ambtelijk vakmanschap 3.0'

Ondertussen staat de wereld niet stil en komen er weer nieuwe turbulenties en balancer-acts af op ambtenaren. 't Hart herkent en voorspelt nieuwe thema's. We zien inmiddels hoe deze op dit moment tot felle discussies, politieke strijd en polarisatie aanleiding geven. En grote invloed hebben op de nieuwe generatie vakmanschap.

't Hart wijst allereerst op het ontstaan van *nieuwe politieke issues*. Zoals politieke strijd over religie en etniciteit. En de klassieke tegenstelling *have-have nots* is nu uitgebreid met de nieuwe tegenstelling tussen kosmopolitische versus nationalistische atti-

tudes; *de Volkskrant* maakte na de Tweede Kamerverkiezingen gewag van ‘polarisatie tussen nationalisten en kosmopolieten’.⁷⁴ En er is, in de woorden van ‘t Hart, ook sprake van toenemend ‘structureel incidentalisme’: van issue naar issue ‘fladderen’, incidentgedreven gedrag, met een profileringsdrang waardoor bestuurders en volksvertegenwoordigers ‘varen op dagkoersen’.

‘t Hart signaleert verder een toenemende ‘*electorale en partijpolitieke turbulentie*’, omdat gevestigde partijen afkalven en nieuwe tijdelijke politieke sterren met een ‘meteorisch karakter’ ‘snel opkomen, fel stralen (...) maar ook weer snel ineenschrompelen.’ Daar bovenop komt de *gezagsturbulentie*: gezagsdragers hebben in de ogen van een ‘onttoverd’ publiek niet vanzelf gezag, ze moeten dat verdienen, mede omdat burgers door de grotere transparantie inmiddels beter kunnen zien ‘*how the sausage is made*’. Tenslotte is er de *temporele turbulentie*, door ‘t Hart mooi getypeerd met *real-time politics* waarin ‘persoonlijke en institutionele reputaties in ijlt tempo kunnen worden gemaakt en gebroken’. De ambtelijke uitdaging wordt ervoor te zorgen dat ‘de mensen van de inhoud’ het tempo nog kunnen volgen van de media- en communicatieadviseurs.

Het balanceren tussen rollen is in deze dynamiek een speciale ambtelijke uitdaging geworden. De rol van het ambtelijk apparaat verschoof van die van ‘(co-)producent (denk aan de overheidsbedrijven) naar marktpartij (denk aan Pink Rocade) respectievelijk marktmeester, inkoper en toezichthouder.’ Dat creëerde ‘nieuwe verhoudingen tussen beleidskernen en andere delen van de ambtelijke diensten, non-profitorganisaties en bedrijven’. De ambtenaar moet nu schakelen tussen ‘bestuurlijke overlegtafel, de ambtelijk tekentafel en de gezinskeukentafel’.

En tenslotte is er nu de eis om ‘interactief te besturen in de netwerksamenleving’. Dat definieert ‘t Hart als een vervanging van het primaat van de politiek ‘door het primaat van het vraagstuk: maatschappelijke kwesties en kansen houden zich allang niet meer aan de sectorale en bureaucratische categorieën waarlangs de staat haar handelend vermogen heeft geordend. Overheidsactoren zijn in veel gevallen niet meer dan enkele te midden van vele partners in initiatieven die niet door de gevestigde politiek zijn geïnitieerd en waar het momentum door anderen (bedrijven, maatschappelijke organisaties, burgerinitiatieven, kennisinstituten) op gang wordt gebracht en gehouden.’

Dit is inmiddels uitgemond in een keuze: laat de faciliterende overheid het werk over aan burgerkracht en maatschappelijk initiatief of moet de overheid meer reguleren, preventief werken, controleren, normeren, handhaven en slimmer worden in gedragsbeïnvloeding? Volgens ‘t Hart is binnen de bestuurskunde het pleit beslecht en denkt men dat interactief bestuur de toekomst heeft, maar loopt het binnen de bestuurspraktijk zo’n vaart nog niet, want ‘beide ontwikkelingsrichtingen bestaan

naast elkaar, vaak in verschillende beleidsdomeinen en organisatie-onderdelen binnen een en dezelfde bestuurseenheid'. De vraag is wel of dat wijs is. 'Is het vol te houden?', vraagt 't Hart zich af.

Vervolgens schetst hij 'de ambtelijke organisatie 3.0'. Dat doet hij aan de hand van 'de gouden tien' kenmerken. Die lees ik niet alleen als een voorbode voor later, maar ook als een weergave van actuele ontwikkelingen die nu al dagelijks in het werk zichtbaar worden.

Waardengedreven: de organisatie articuleert waar zij voor staat en verwerft steun voor haar waardepropositie.

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.

Kostenbewust: de organisatie beheerst en controleert de uitgaven in het besef dat zij werkt met publiek geld.

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.

Tijdgevoelig: de organisatie handelt *real time* waar nodig maar ook voorbij de alledaagse ritmiek: zij weet gebruik te maken van tijdramen.

Slim: de organisatie heeft haar kennismanagement op orde.

Lerend: juist als de organisatie onder extreme (verantwoordings)druk staat blijft het management zorgen voor veiligheid om te kunnen leren van fouten.

Plat: de operationele structuur biedt ruimte aan de professional die mag handelen op grond van de eigen expertise.

Poreus: de organisatie is doorlatend, transparant, maakt geen hard onderscheid tussen 'binnen' en 'buiten' en is een gewilde, betrouwbare partner.

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.

Het is al met al een sterk beeld dat 't Hart oproept in dit essay. In zijn inleiding maakt hij onmiddellijk duidelijk dat al het nieuwe dat hij ziet gloren geen vervanging van het oude zal zijn. Wat er ooit was zal niet zomaar verdwijnen, het is 'eerder een fundering van mentale tradities, rolopvattingen, spelregels en praktijken, waarop in de loop der tijd andere lagen zijn aangebracht'. Dat verklaart waarom ik al deze elementen ken uit mijn eigen ambtelijke praktijken. De oude routines, met wortels in de tijd van vóór mijn werkzame leven, zijn vandaag nog steeds voelbaar terwijl de nieuwe eisen en werkwijzen zich alweer aandienen. 'Het bouwwerk dat we vandaag de dag ambtelijk vakmanschap noemen kent dus meerdere etages', en nieuwe bewoners zullen moeten bepalen of ze een eigen etage erbij nodig hebben, aldus 't Hart.

Het lijkt evident dat we inderdaad toe zijn aan een nieuwe verdieping. De politieke neutraliteit van de ambtenaar, zijn zucht naar objectivering en wetenschappelijke verificatie en zijn eigen professionele deskundigheid, blijven drie krachtige dragers van het ambtelijk vakmanschap. Toch lijken dergelijke kwaliteiten niet langer genoeg om in de nieuwe en toekomstige turbulenties goed werk te kunnen blijven leveren. Zoals de Rotterdamse transitiedenker Jan Rotmans het zo mooi zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperken.' Terwijl we nu deze opeenstapeling zien van transities in de wereld waarin wij leven - zoals de verandering op het terrein van klimaat, digitalisering, energie, verstedelijking, migratie, pandemieën - is ook het ambtelijk vakmanschap in transitie. Het maatschappelijke en politieke discours begint te wijzigen, van een technisch en marktgeoriënteerd narratief dat paste bij de logica en doelen uit het *new public management*, naar een verhaal dat gegrond is in een sterker besef van moraal en rechtvaardigheid, in een identiteit die naast rationaliteit ook emotionaliteit en spiritualiteit omvat, en in een morele legitimatie van het overheids-handelen. Het geheel stoelt meer en meer op waardengedreven publieke oriëntaties. Bestuurlijke en economische oriëntaties staan ter discussie en verliezen terrein.

De turbulenties en veranderende omstandigheden waaronder ambtenaren hun werk doen, hebben hun weerslag op de relatie tussen burgers en overheid. Die relatie verandert mee, en drukt daarmee ook uit hoe de samenwerking tussen burgers en overheid wordt gewaardeerd in maatschappelijke en politieke zin. Worden overheden in de toekomst inderdaad meer en meer poreus, zoals 't Hart voorziet? Wat betekenen vormen van burgerparticipatie en maatschappelijk protest voor het werk van de ambtelijke diensten?

2.3. Burgerparticipatie en protest

Een democratische relatie tussen staat en burgers is noodzakelijkerwijs hecht. Burgers moeten zich ondersteund en beschermd weten door overheidsdiensten en de rechtspraak. En als kiezers moeten burgers zich verbonden weten met politici. Als de afstand tussen kiezers en verkozenen te groot wordt, dreigt er een democratisch tekort. Volgens *NRC Handelsblad* is dit nu precies het probleem aan het worden. Uit een eigen onderzoek concludeert de krant in maart 2021 dat het wantrouwen van burgers ten opzichte van de overheid is gegroeid door onder meer de aardbevingsproblemen in Groningen en natuurlijk de toeslagenaffaire.⁷⁵

Het dagblad publiceerde daar een achtergrondverhaal bij over de vraag ‘hoe de overheid en burger elkaar kwijtraken’. Het artikel schetst de ontwikkeling vanaf de ontzuiling via de jaren negentig tot nu, vanuit de blik waarmee de overheid naar de burger kijkt. Eerst was de burger eigenlijk helemaal *niet zo goed in beeld*, vervolgens zag de overheid hem als *klant*, daarna meer als *zelfredzaam individu* en als *rationale afnemer* van overheidsdiensten, tenslotte tegenwoordig vooral als *misbruiker en fraudeur*. Deze opeenvolging van mensbeelden waarmee overheid en politiek hebben gewerkt, bewust en onbewust, loopt parallel met de historische verhaallijn van 't Hart. Dat geeft een interessant nieuw perspectief op het werk van ambtelijke diensten. Dat zal ik zo dadelijke uitwerken. Het laat goed de urgentie zien van de herijking van het ambtelijk vakmanschap.

Voor de interactie tussen overheid en burgers gebruikt de bestuurskunde de taal van inspraak en participatie. Het is een apart vakgebied geworden dat de afgelopen decennia een ontwikkeling heeft doorgemaakt die uitdrukking geeft aan deze veranderende relatie tussen overheid en burgers. Om deze ontwikkeling inzichtelijk te maken voeg ik voor alle periodes die in het achtergrondverhaal van *NRC Handelsblad* zijn gebruikt, de bestuurlijke vorm van inspraak en participatie toe die in dat tijdsgewricht ontstond.⁷⁶ Dit plaatst de veranderde eisen die aan ambtelijk vakwerk worden gesteld in een bijzonder licht.

Van 1960 tot 1991

De overheid zag burgers nauwelijks. Nederland was in de eerste helft van de 20ste eeuw een verzuilde samenleving waarin burgers functioneerden binnen een eigen zuil. Maatschappelijke organisaties als kerken, vakbonden, scholen en zorginstellingen regelden alles. De overheid was dus niet sterk, vertelt Albert Jan Kruijer aan *NRC Handelsblad*; hij is mede-oprichter van het Instituut voor Publieke Waarden. ‘Bij de

verzuiling hoorde ook dat mensen ongelijk behandeld werden. Want een katholiek ziekenhuis hoefde alleen katholieken te behandelen.⁷⁷ In de jaren zestig zette de ontzuiling in, mede door de ontkerkelijking en door emancipatiebewegingen die opkwamen voor de rechten van bijvoorbeeld vrouwen en studenten. De staat nam taken op zich, maar die had daar volgens Tjeenk Willink niet veel oren naar: ‘Na de ontzuiling is door politici nauwelijks nagedacht over wat burgerschap inhoudt, of welke eisen democratie en rechtsorde aan de overheid stellen.’ Er was in zijn ogen niet veel aandacht voor de vraag: ‘Wat kan een burger van de overheid verwachten?’⁷⁸

Eerste generatie burgerparticipatie. In de jaren '70 wordt de eerste generatie burgerparticipatie geïntroduceerd. Die wordt gekenmerkt door het ontstaan van wettelijke inspraak, bijvoorbeeld rond ruimtelijke ordeningsplannen. En worden ook diverse raden opgericht waarin burgers hun opvattingen in de vorm van adviezen bij overheden aanbieden, zoals welzijnsraden, jeugdleden, ouderenraden.

Van 1991 tot 2002

De overheid zag de burger als klant. In de jaren '80 had CDA-premier Ruud Lubbers zich laten inspireren door Margaret Thatcher (VK) en Ronald Reagan (VS). Hij zette met zijn kabinetten in op een kleinere overheid, een afgeslankte verzorgingsstaat en een sterker vertrouwen op markt en particulier initiatief. In de jaren negentig werd voor het besturen van overheidsorganisaties het uit Amerika overgewaaide *new public management* als een bijpassende sturingsfilosofie omarmd. Tjeenk Willink: ‘Twee principes gingen tellen: de overheid functioneert als bedrijf, en de burger is een klant en kostenpost. De afstand tussen de Haagse werkelijkheid en die van de burger werd groter.’ Volgens Kruijer was het beeld dat de overheid van de burger had optimistisch. ‘Ze zeiden: de burger, die is hoog opgeleid, mondig, geëmancipeerd. Ze gingen in marktjargon praten. Je ging niet meer naar het stadskantoor, je ging naar de gemeentewinkel.’

Tweede generatie burgerparticipatie. In de jaren negentig komt bovenop de wettelijke inspraak en de adviesraden, de aanpak van interactieve beleidsvorming. Burgers en georganiseerde belangenbehartigers doen mee in de ontwikkeling van overheidsplannen. Beleidsmakers gebruiken focusgroepen, referenda, burgerjury's en burgerpanels om te achterhalen wat mensen belangrijk vinden. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) introduceert in 1994 het begrip burgerparticipatie in haar rapport ‘*Besluiten over Grote Projecten*’.

In deze periode 'ontploft' het vakgebied. Een essay van onder anderen Geert Teisman, bestuurskundig hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, illustreert dat. Het essay stelt, over het ontstaan van deze tweede generatie burgerparticipatie:

'De nut- en noodzaakdebatten zijn gevoerd over de mogelijke uitbreiding van Schiphol en de eventuele aanleg van een Tweede Maasvlakte bij Rotterdam. Daarnaast experimenteren diverse ministeries met het interactief vormgeven van overheidsbeleid. Deze experimenten gaan door het bestuurlijk leven onder etiketten als Infralab, Infraplan, Wegverlichting, Creatieve Concurrentie, Dialoog et cetera.' Interactieve beleidsvorming kent vele verschijningsvormen. 'Er worden vele termen gebruikt voor het betrekken van stakeholders in beleidsvorming', aldus Teisman c.s. 'Er worden met regelmaat nieuwe begrippen gelanceerd, zoals bestuurlijke vernieuwing, communicatieve sturing, open planproces, responsief besturen, coproductie van beleid, participatieve planvorming en vraaggericht beleid.'

Voor de auteurs gaat het steeds om interactieve beleidsvorming wat zij opvatten als 'het vroegtijdig betrekken van burgers en andere belanghebbenden bij de vorming van beleid, waarbij in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend die van invloed zijn op het uiteindelijke politieke besluit.'⁷⁹

Van 2002 tot 2013

De overheid zag de burger als individu. Met het eerste kabinet Balkenende kreeg de stem van de ontevreden burger een bijzondere plek in het politieke bestel. Na de moord op Pim Fortuyn in 2002 formeerde zijn partij Lijst Pim Fortuyn (LPF) met CDA en VVD een kabinet. In reactie op 'de puinhopen van paars' - twee kabinetten van PvdA, VVD en D66 uit de jaren negentig - werd het tijd voor een andere politiek. 'Zelfredzaam, daar had iedereen het plotseling over', zegt Albert Jan Kruiter. 'Mensen moesten niet langer naar de overheid kijken, maar alles zelf oplossen. Dat was goedkoper. Als je probeerde een beroep te doen op een zorgvoorziening, was je in de jaren negentig een assertieve klant, en in de jaren 2000 een verwende burger.' Volgens Tjeenk Willink verdween in deze periode ook de individuele burger uit beeld. 'Algoritmes gingen bepalen wie waar recht op had. Managers houden niet van differentiatie, want dat is duur. Grootschaligheid vergroot de afstand.'

Derde generatie burgerparticipatie. Sinds de jaren '00 komt er een vorm van omkering van participatie op gang: het is niet langer alleen de overheid die burgers

uitnodigt mee te doen, nu groeien ook de maatschappelijke initiatieven waar overheden op reageren en zich toe moeten verhouden. *Burgerparticipatie* krijgt zo een tegenhanger in *overheidsparticipatie*. Als burgerinitiatieven overheden nodig hebben, nodigen zij die uit te participeren, zoals bij de oprichting van zorgcorporaties. Er komen energiecorporaties en burgergroepen die onderhandelen met energiebedrijven over belangen in windmolens. In deze periode wordt de relatie tussen overheid en burgers belangrijker: de overheid verbindt, nodigt uit, stimuleert en faciliteert burgerinitiatieven. We herinneren ons het beeld dat 't Hart schetste: de ambtenaar moet schakelen tussen 'de ambtelijke tekentafel en de gezinskeukentafel', hij moet 'interactief besturen in een netwerksamenleving'.

Van 2013 tot nu

De overheid zag de burger als fraudeur. De Bulgarenfraude geeft de ontwikkeling vaart die al langer bestond. Volgens Kruijer zag de overheid de mens achter de burger niet meer. Het wantrouwen in de burger was gevoed door de beleidskeuzes in de decennia ervoor, denkt hij: ambtenaren waren op afstand van burgers gezet. 'Algoritmes zijn geprogrammeerd op uitersten: je bent een fraudeur of niet. Balies zijn gesloten en vervangen door goedkope ICT, dus leg je situatie dan nog maar eens ergens uit.' Sandra van Thiel, hoogleraar publiek management aan de Erasmus Universiteit, zegt daarover: 'Ik snap wel dat je algoritmes gebruikt om risico's in kaart te brengen. Maar door politieke druk is de overheid doorgeslagen. Zo werkt het in ambtelijke organisaties. Als de politiek 'spring' roept, dan springen ze.'⁸⁰

Voor Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen is het mensbeeld dat onder het huidige overheidshandelen ligt, één van de belangrijkste kwesties geworden:

*'De houding is: we willen ons niet verplaatsen in jouw situatie, want wij vinden eigenlijk dat je gewoon aan het werk moet, je eigen broek ophoudt, geldt verdient. En als je dat niet lukt, dan zijn we bereid je een tijdje te ondersteunen, maar op de meest minimale wijze die wij kunnen bedenken. En onttrek jij je aan de bedoeling van de bijstandswet - leven van het minimale - door van je moeder de boodschappen van Albert Heijn aan te pakken of het geld van een Marktplaats-verkoop in je zak te steken, dan maak jij je schuldig aan fraude. En dat vraagt om straf. (...) Maar dat is dus geen straf die is bedoeld om te helen en de betrokkene een nieuwe start te laten maken. Dit is gewoon iemand een klap voor z'n kop geven.'*⁸¹

Vierde generatie burgerparticipatie.⁸² In 2013 brengt het kabinet Rutte II een nota uit over wat zij noemt de 'doe-democratie'. Die is bedoeld om 'maatschappelijke

initiatieven ruimte en vertrouwen te bieden'. Zo wil het kabinet 'actief bijdragen aan de transitie naar meer een doe-democratie' die zij omschrijft als 'een vorm van meebeslissen van burgers door zelf maatschappelijke vraagstukken op te pakken'. Diverse adviezen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Raad voor het Openbaar Bestuur en de Raad Maatschappelijke Ontwikkelingen wijzen op het belang daarvan. Het kabinet neemt ook bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen waar die vragen om ondersteuning van de doe-democratie: 'toenemend zelforganiserend vermogen van de samenleving' en 'stijgende behoefte aan sociale binding'.

Reflectie

Er zit iets tegenstrijdigs in de ontwikkeling van generaties burgerparticipatie enerzijds en het daaronder groeiende mensbeeld anderzijds. Terwijl in de ene beweging de overheid zegt dat de samenleving zichzelf steeds beter kan organiseren en zijn mannetje kan staan, zien we in de andere beweging dat diezelfde overheid de mensen niet vertrouwt. Die tegenstrijdigheid lijkt er op te wijzen dat de gebruikte argumenten niet doorleefd of wellicht zelfs niet oprecht gemeend zijn maar gelegenheidsargumenten zijn. Het doet tegelijk vermoeden dat politieke argumenten worden gebruikt om middelen te heiligen die bij een gewenst doel passen. Dat getuigt niet van een stabiel mensbeeld en een passende moraal die ten grondslag zou moeten liggen aan een overheid die zich grondwettelijk gebonden moet weten aan rechten en plichten en een stelsel van normen en waarden dat consistentie vereist in termen van menswaardigheid, rechtvaardigheid, zekerheid en veiligheid. We zullen daar in het volgende hoofdstuk uitgebreid op ingaan. Het is dit type inconsistentie, het zijn de interne tegenstrijdigheden in beleid, uitvoering en verantwoording, die funest zijn voor vertrouwen in de overheid. Dergelijke problemen leiden nooit onmiddellijk tot grote ophef in de samenleving, maar veroorzaken wel slijtage in de fundamenten van onze rechtsstaat. Een slijtage die aanvankelijk onzichtbaar is maar na verloop van tijd als maatschappelijk probleem aan de oppervlakte komt. Het zet óók de integriteit van ambtelijk handelen onder druk. Hoe moeten ambtenaren omgaan met duidelijke en voor iedereen zichtbare inconsistenties in politiek geaccordeerd beleid? Verzwijgen? Goed praten? Er maar het beste van hopen?

Opmerkelijk is verder dat het kabinet in de nota over doe-democratie op beschouwende afstand een 'terugtrekkende overheid' waarneemt. Ze vindt, aldus de kabinetsnota, 'de transitie naar meer doe-democratie ook bestuurlijk relevant als reactie op ontwikkelingen als schaalvergroting, decentralisaties en bezuinigingen'. Het staat er alsof de regering er zelf part noch deel aan heeft (gehad) dat de overheid terugtreedt,

bezuinigt, decentraliseert en op allerlei terreinen de schaal vergroot. Dat is natuurlijk niet zo: het was de rijksoverheid die dit veroorzaakte en op zijn minst mogelijk maakte. Het is alsof de overheid zichzelf hier in tekst laat verdwijnen als een automatische laatste stap in het proces van een terugtrekkende overheid, passend bij de neoliberale tijdgeest die een kleine overheid, een grote markt en een sterke maatschappelijke democratie toejuicht. Nadat (bijna) alle taken zijn verdwenen kan de overheid zelf (bijna) verdwijnen. Eind jaren tachtig was dit al voorzien. ‘De nationale staat hield het misschien nog even uit maar zou in de toekomst een bescheiden rol krijgen’, was een gedachte die postvatte in de tijd dat de Berlijnse muur viel, schrijft Gabriel van den Brink in zijn kritische boek *Ruw ontwaken uit de neoliberale droom*.⁸³

In de meer recente kabinetsbrief over ‘Democratie in Actie’ uit juli 2018 lijkt het kabinet zichzelf enigszins te corrigeren. Het programma wil lokaal bestuurders ondersteunen in hun democratische taken die qua aard en vormgeving aan het veranderen zijn. De steun vanuit het rijk ‘is noodzakelijk in het licht van onder andere de decentralisaties in het sociaal domein, de invoering van de Omgevingswet, de energietransitie en de overgang naar aardgasvrije wijken. Allemaal onderwerpen die spelen op lokaal niveau en direct ingrijpen in het dagelijks leven van inwoners.’ Het kabinet ziet dat er ‘van volksvertegenwoordigers, bestuurders en ambtenaren wordt gevraagd op een andere manier en in verbinding met de samenleving te werken’. Mensen die zich inzetten voor de publieke zaak ‘krijgen te maken met hogere verwachtingen’ en ‘gezag wordt niet vanzelfsprekend erkend’ en moet daarom ‘op alle fronten worden verdiend en bewezen.’ Bovendien is ‘een goed werkende democratie meer dan kaders en wetten’, want:

‘Het gaat om mensen. Mensen maken de democratie. Immers, democratie is een kwestie van doen, een praktijk van continu oefenen, leren experimenteren en innoveren door de deelnemers in de democratie. Daarover gaat het samenwerkingsprogramma Democratie in Actie: het versterken en vernieuwen van de werking van de democratie, gekoppeld aan inhoudelijke onderwerpen die het leven van mensen raken. Dan gaat het bijvoorbeeld om wonen, zorg, energie of de leefomgeving. Deze maatschappelijke vraagstukken vragen om een versterking van de lokale democratie en het lokaal bestuur.’⁸⁴

Zeker op lokaal niveau hebben publieke functionarissen te maken met zichzelf organiserende groepen die in de wijk of op een bedrijventerrein het heft in eigen handen nemen, met bijvoorbeeld zorg- of energie-coöperaties, beveiligingsafspraken of moestuinnarrangementen. Hier is het dus vaak niet de overheid die belanghebbenden vraagt mee te denken met beleid, maar zijn het burgers en private partijen die de overheid

vragen toestemming (vergunning) te geven voor hun projecten of actief te participeren in hún plannen. Want naast de bestuurlijke vormen van burgerparticipatie, die ik als een opeenvolging van generaties heb geschetst, zijn er dus ook maatschappelijke vormen van overheidsparticipatie, zoals uit deze vierde generatie participatie mag blijken.

Kunst als ‘tegenmacht’

Geëngageerde kunstenaars zoeken op hun manier allerlei vormen om zich maatschappelijk te manifesteren, het publieke discours te beïnvloeden of om beleid en politiek rechtstreeks te beïnvloeden. Dat kreeg opmerkelijke vormen in het coronajaar, omdat kunstenaars en de creatieve sector zich niet alleen achtergesteld voelden en dus voor zichzelf opkwamen, maar ook meenden inhoudelijk een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan bestrijding van de crisis en aan het leren omgaan met tegenslag en overmacht.

Eén van de meest heldere stemmen in dit opzicht kwam vroeg in de crisis van acteur en voormalig Dichter des Vaderlands Ramsey Nasr. Nadat hij grote bijval had gekregen met zijn oproep in *Buitenhof* om het ondenkbare te denken en daarom scenaristen, verhalenvertellers en auteurs te benutten voor post-corona-toekomstscenario's - 'omdat ze dit dagelijks doen, het is hun vak' - en ook om de kunsten nu eindelijk 'niet als ornamenten te zien maar als fundamente van onze samenleving', besloot hij drie essays in een compact boekje te publiceren. Het is een kritische aanklacht tegen politiek en maatschappij die zich de klimaatproblemen en de ecologische ramp die zich voltrekt, veel te weinig aantrekken. Zijn boekje *De fundamente*, bepaald geen gezellig verhaal maar een vlijmscherpe aanklacht en oproep, werd een bestseller en stond maandenlang in de boeken top tien. 'Kunst deelt een onverwachte eigenschap met het coronavirus', schrijft Nasr. 'Ze heft ons normale, veilige bestaan op, gooit al onze zekerheden overhoop, doorbreekt elke routine. Met dus dat ene grote verschil: het virus houdt ons binnen, kunst brengt ons naar buiten.'

Schrijver Nelleke Noordervliet zocht in mei 2021 'boos, verontwaardigd, woedend' met een vergelijkbare boodschap de publiciteit. In een ongekend felle uithaal naar cultuurminister Ingrid van Engelshoven (D66) en het hele (demissionaire) kabinet hekelde zij in een opiniestuk in *NRC Handelsblad* 'het dédain dat spreekt uit de behandeling van de kunsten'. Met het raffinement van een schrijver formuleert zij vervolgens magistraal waarom de kunst een politieke kracht op zichzelf is die, zoals Nasr ook zei, ontregende kracht bezit:

‘Mijn indruk is dat heel diep in het wezen van de boven ons gestelden, die het land op rolletjes laten lopen, angst heerst. Angst voor kunst, zoals er angst is voor het virus. Kunst kan ontregelen, kan lastige vragen stellen. Kunst is een eigenzinnige, subversieve maar ook vormende kracht in de maatschappij. Kunst woelt om, maakt los, zoekt antwoorden, geeft commentaar. Kunst heeft tot doel verwarring te stichten, maar ook te bemoedigen, te troosten, aan het lachen te maken, te onderwijzen met schoonheid of grootse vergezichten. Kunst is de samengebalde scheppingsdrang van een individu of een groepje individuen gericht tot het collectief. Kunst onttrekt zich aan de samenleving maar staat er ook middenin. Dat is zowel verrukkelijk als angstaanjagend. Mensen hebben die ontregeling nodig om zichzelf en de wereld te leren kennen en echt intens en voluit te leven. Kunst is de werkelijke tegenmacht.’

In andere taal maar in feite met dezelfde boodschap over de kracht en betekenis van kunstenaars en creatieve denkers, deed de creatieve wereld van zich spreken met de oprichting in de zomer van 2020 van de Sociaal Creatieve Raad. Vijftig kunstenaars, radiomakers, schrijvers en ontwerpers - onder wie Tinkebell (Katinka Simonse), Marleen Stikker, Abdelkader Benali, Francien Houben, Floris Alkemade, Lex Bohlmeijer en Merlijn Twaalfhoven - bundelden hun krachten en netwerken om via dit vehikel hun ontwerpende en creërende vermogens aan overheden en instituten aan te bieden, opdat die op een andere, meer vernieuwende manier de grote maatschappelijke vraagstukken zouden kunnen helpen aanpakken. Bij de raad kan men ‘aankloppen om samen met de beste kunstenaars en ontwerpers van Nederland te werken aan nieuwe toekomstige rond maatschappelijke vraagstukken’.⁸⁵

Zo zien we dat kunstenaars zich in de media politiek uitspreken en zichzelf als maatschappelijke kracht organiseren, maar dat óók doen in bijvoorbeeld galleries, theaters en op straat.⁸⁶ Zo kondigt *Museum De Fundatie* in Zwolle tijdens de derde *lock down* een expositie aan - die opengaat ‘zodra het kan’ - over honderd jaar activistische kunst, Het museum heeft speciaal voor activistische kunst de *Fundatie Future Factory* opgericht waar ‘multidisciplinaire makers op zoek gaan naar de hartslag van de tijd’, schrijft de organisatie. ‘Welke thema’s bepalen de toekomst?’ wordt hier onderzocht, en de antwoorden ‘zijn te zien in exposities zowel binnen als buiten het museum’.⁸⁷

Een andere en populaire vorm van maatschappelijke participatie of politiek activisme, is de geëngageerde cabaretier en de politieke *stand-up-comedian*. Misschien zijn we ons er niet van bewust dat we deze kleinkunstvorm in deze context kunnen plaatsen. Met scherpe grappen en conferences houden zij de heersende moraal en publieke figuren een spiegel voor. Een markant voorbeeld is de monoloog van Martijn Koning tegenover Thierry Baudet die tijdens de ‘tegen’ hem gerichte performance bij Eva Jinek

de uitzending verliet.⁸⁸ Zelden is de confrontatie tussen politieke conference en een zittende politicus zo manifest en live te volgen geweest.⁸⁹

Klassiek en extreem protest

Om het beeld compleet te maken moeten we als vorm van burgerparticipatie ook stilstaan bij staking, demonstratie en andere vormen van protest. We herinneren ons nog enkele recente extreme vormen hiervan - een tractor die de deur van het Groninger provinciehuis inreed, anti-corona-protessen die uitliepen op rellen, vandalen die winkels plunderden op de eerste avonden van de avondklok. We herinneringen ons ook vast nog de diverse grote vreedzame demonstraties op het Malieveld en Museumplein. Het zijn allemaal vormen van actieve burgerbetrokkenheid bij overheidsbeleid. Luide protesten zagen we van boeren tegen stikstofmaatregelen, van (water)bouwbedrijven tegen PFAS-regels, van scholieren tegen klimaatverandering, van vakbonden tegen flexwerk en pensioenstelsel, van zorgpersoneel tegen stagnerende lonen, van ongeruste burgers tegen corona-maatregelen.

Protesteren en demonstreren is een klassiek vrijheidsrecht dat in ons land volop wordt gebruikt. We kenden massale demonstraties (en rellen) vooral van de protesten in de jaren '80 (en van de krakersstrijd tegen speculatie en leegstand). En natuurlijk van de demonstraties tegen kernwapens en kruisraketten, ook in die periode, waarbij honderdduizenden mensen de straat op gingen in Den Haag en Amsterdam. Ook waren er de publieksmanifestaties tegen het apartheidsregime in Zuid-Afrika, al dan niet verbonden met anti-Shell-acties. Dergelijke maatschappelijke manifestaties van ongenoegen, weerstand en protest hebben we op deze schaal en met deze intensiteit sindsdien lang niet gezien.

De meer recente demonstraties, zeker als ze in extreme vormen en zelfs plunderingen eindigden, lijken een grimmige uiting te zijn van de toenemende polarisatie in de samenleving. Hierbij groeien de verschillende inhoudelijke perspectieven uit tot vijandbeelden die uitmonden in een harde strijd om maatschappelijke en politieke aandacht tussen voor- en tegenstanders. In de politieke arena zagen we partijen op de linker- en rechterflanken ontstaan, en groeien, als een logische vertaling van extremere standpunten. Soms betreft het een strijd tussen groepen uit de samenleving onderling, soms is het een strijd van groepen tegenover de overheid.

Mensen zien soms geen andere weg om hun recht te halen dan via extreme vormen van protest en actie.⁹⁰ Zodra autoriteiten daar paal en perk aan stellen krijgen zij het verwijt vrijheid in te perken en grondrechten van vergadering of meningsuiting te schenden. Hoe blijft de overheid met gezag zowel de grenzen bewaken die de rechts-

staat kent, als de vrijheidsrechten waar mensen een beroep op doen? Daar staat tegenover dat actiegroepen zich inmiddels zo goed en professioneel organiseren dat zij de staat tot in de rechtszaal uitdagen en hun zaken winnen. De rechtsstaat functioneert dus ook vóór mensen die het met de overheid oneens zijn en in hun rechten worden aangetast. Daar is ze zelfs voor bedoeld. De klimaatzaak tegen de staat die Urgenda won, was een verrassing, maar bleek geen unicum te zijn. Inmiddels heeft de staat rechtszaken en kort gedingen verloren rond bijvoorbeeld PCR-tests, de avondklok, het SyRi-systeem, PFAS en schone lucht. Het gaat dus niet altijd zo mis met de rechtsstaat als in de toeslagenaffaire. Het leidt potentieel wél tot juridisering van het maatschappelijke debat en van de politiek. Dat vindt niet iedereen een onverdeeld gunstige ontwikkeling, zoals we nog zullen zien in hoofdstuk 4.

Is er iets te doen aan deze polarisering van het maatschappelijk debat? Is dit een taak van politici? Of ook van ambtenaren?

2.4. Polarisation en herstel van vertrouwen

Bij politiek en bestuur ligt de primaire taak om de samenleving bijeen te houden. Het is dé inzet van een democratisch bestuur om tegenstellingen vreedzaam, in dialoog, te overwinnen. De geëigende route is om elkaar aan te spreken op onderliggende waarden als gezamenlijke grond waarop we elkaar kunnen ontmoeten, en het algemeen belang te vinden dat groter is en uiteindelijk meer gewicht verdient dan de deelbelangen. Bij de gekozen politici en de benoemde bestuurders ligt de eindverantwoordelijkheid om de balans op te maken en rechtvaardige besluiten te nemen die de hele gemeenschap ten goede komen. Daartoe zijn zij gelegitimeerd vanuit hun democratische mandaat: kiezers accepteren de besluiten en volgen die op, in ruil voor hun stem. Dat is al eeuwenlang een grondregel in het bestuur van stad en land. Daar zal ik in hoofdstuk 4 verder op ingaan.

Ambtenaren hebben in dit proces een ondersteunende taak. Ze hebben hoe dan ook te maken met de maatschappelijke tweespalt die in hun werk aan de oppervlakte komt. Het probleem van maatschappelijke tegenstellingen lijkt groter te worden, in elk geval in de beleving van Nederlanders. Die beleving is relevant: voor goede beleidsmakers zijn gevoelens in de samenleving ook feiten om te kennen en factoren om mee te werken. Het Sociaal Cultureel Planbureau rekent het tot haar kerntaak daarover te rapporteren. Directeur Kim Putters zat in coronatijd daarom met informatie over gevoelens, waarderingen en burgerwensen bijna wekelijks in de Trêveszaal.

De rijksoverheid hanteert als definitie van polarisatie: ‘de verscherping van tegen-

stellingen tussen groepen in de samenleving die kan resulteren in spanningen tussen deze groepen en toename van segregatie'.⁹¹ De (ervaren) polarisatie in deze tijd kan samenhangen met de kloof tussen arm en rijk, wat Nederlanders in 2019 als meest heftige tegenstelling noemen in onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau. Als grootste conflict noemen ze de spanning tussen autochtone Nederlanders en mensen met een migratie-achtergrond. Niet voor niets heeft nu juist het Kennisplatform Integratie Samenleving (KIS) in 2020 voor het eerst in beeld gebracht welke theorieën en aanpakken er zijn voor ongewenste polarisatie, en in welke omstandigheden deze meer of minder geschikt zijn om toe te passen.⁹²

Polarisatie kan het gevolg zijn van emancipatie van minderheden, die bestaande machtsstructuren willen veranderen en oude posities onder druk zetten. Zo kan maatschappelijke strijd van de één bij de ander gevoelens van angst en verlies oproepen.⁹³ De (ervaren) toename van polarisatie kan ook te maken hebben met de rol van social media (*bubbles*, tekortschietende moderatie, onvoldoende contentmanagement en te geringe journalistieke duiding) en de commercialisering van de media (conflict en tegenstelling bevordert marketingkracht, kijkcijfers, hogere advertentietarieven). Mensen vertellen het SCP dat ze denken dat de media bijdragen aan de (ervaren) polarisatie.⁹⁴

Een hele andere verklaring van de toenemende (ervaren) polarisatie kan zitten in tekortschietende toepassing van technieken en methoden om polarisatie productief te gebruiken en te overwinnen. Lang niet alle beleidsmakers en politici kennen of beheersen de theorieën en aanpakken die het KIS inventariseerde. Nederland is gewend er samen 'polderend' uit te komen en weet vanuit die traditie misschien niet zo goed raad met heftige tweestrijd en maatschappelijke tegenstellingen. Oplopende conflicten als in Frankrijk ('gele hesjes') en diepe kloven tussen bevolkingsgroepen, waarin ook georganiseerd geweld meespeelt, zoals in Israël en Ierland, kent ons land niet. Filosoof Bart Bransen ontwikkelde op grond van dergelijke buitenlandse conflictsamenlevingen een analysemodel voor polarisatie dat de laatste jaren in Nederland populair is geworden, ook onder beleidsmakers in Den Haag. Maar de overstap naar praktisch gebruik blijkt lastig en geen onverdeeld succes.⁹⁵ Het voeren van de dialoog is in Brandsma's optiek bepaald niet de panacee voor elk conflict, het kan zelfs olie op het vuur zijn als je onze manier van polderen in de verkeerde fase van het conflict inzet.

Het lijkt van belang om in de nasleep van de coronacrisis voor de gezondheidszorg, het onderwijs en de sociaaleconomische ongelijkheid niet alleen nieuwe agenda's te ontwikkelen, maar ook lessen te trekken uit de maatschappelijke protesten en de opstelling van de autoriteiten. Heeft de Nederlandse polder niet een aangepast conflict-repertoire nodig en een nieuw model voor pacificatie van maatschappelijke

tegenstellingen? De grote maatschappelijke transitie in bijvoorbeeld de fysieke leefomgeving - energie, klimaatadaptatie, circulaire economie, verstedelijking, landbouw, biodiversiteit, OV-schaalsprong - noodzaken ons tot een ongekende samenwerking tussen overheden en maatschappelijke partijen, bedrijven en burgers. De omgevingswet zal ondanks voortdurend uitstel toch eens van kracht worden en het wettelijke instrumentarium van overheden en particuliere initiatiefnemers fundamenteel wijzigen. Het wordt als één van de grootste stelselherzieningen beschouwd van na de Tweede Wereldoorlog. Zijn overheden, politici en ambtenaren - ondanks de inspanning waar de kabinetsbrief 'Democratie in Actie' gewag van maakt - voldoende voorbereid op de nieuwe uitdagingen en komt er een gezonde interactie op gang met publieksgroepen en private belangen?

De omgevingswet verplicht overheden en andere plannenmakers de participatie met belanghebbenden goed vorm te geven. Maar hoe dat moet is bewust niet voorgeschreven. Dat moet per actor en per geval worden bedacht. De oude manier van werken zal niet meer volstaan vanwege deze wettelijke verandering maar ook vanwege de oplopende spanningen ten gevolge van de druk op de schaarse ruimte.⁹⁶ De weerstand van GroenLinks-kiezers tegen windmolens bij IJburg werd via landelijke publiciteit daarvan een markant voorbeeld. Bij de ontwikkeling van de Regionale Energie Strategieën zien we de spanningen nu al oplopen. Het NCRV-KRO-programma *Pointer* startte begin 2021 daar een onderzoek naar en riep mensen op hun verhalen te vertellen, waarbij het thema werd geïntroduceerd als 'Klimaatconflict in de polder'.⁹⁷ Van gewoon participeren is allang geen sprake meer.

Het wordt ongetwijfeld vreselijk moeilijk om windmolens en zonneparken in het landschap een plek te geven, terwijl ook biodiversiteit en natuurontwikkeling (stikstof), de klimaatadaptatie (wateroverlast, droogte) en het huizenbouwprogramma (1 miljoen extra woningen) hun ruimte opeisen. Het moet allemaal tegelijk. Er wordt weliswaar aangestuurd op meer regie van de nationale overheid op die ruimtelijke vraagstukken maar daarmee is de maatschappelijke spanning niet uit de wereld. Hebben overheden hun *skills* en methoden paraat om ongewenste polarisatie tegen te gaan of, als de conflicten zouden groeien, daar goed mee om te gaan? Het is naast een bestuurlijke knoop ook een van de grootste uitdagingen van het ambtelijk vakmanschap.⁹⁸

Al met al is de (ervaren) polarisatie rondom dossiers en overheidsplannen voor ambtenaren een wezenlijk onderdeel van hun werk geworden. Zij moeten er mee weten om te gaan wanneer zij burgers uitnodigen deel te nemen aan de ontwikkeling van plannen en de uitvoering van overheidsprojecten. Zij moeten ook in staat zijn zich als partner te gedragen als zij ingaan op de uitnodiging van particuliere en private initiatieven. Ook in het georganiseerde belangenveld nemen de tegenstellingen toe, omdat

tegenover de gestaalde kaders uit de oude polder steeds meer goed georganiseerde 'issue'-bewegingen zijn opgestaan. Een voorbeeld zijn de lokaal georganiseerde bewonersgroepen tegen de komst van AZC's. En op regionaal niveau bijvoorbeeld mobiliseerden tegenstanders van Airport Lelystad zich, zoals de Samenwerkende Actiegroepen Tegen Laagvliegen: zij werden in korte tijd op nationaal niveau voor het departement een belangrijke belangenbehartiger die ook in de rechtszaal van zich deed spreken en voor KLM/Schiphol een lastige opponent werd in het publieke debat.

Deze ontwikkeling maakt de noodzaak des te groter om participatie (of het aloude interactieve beleidsvorming) als een (semi-nieuw) vakgebied op te nemen in het deskundigheidspakket van beleidsmakers. Deze expertise inhuren is geen alternatief. Het is immers niet verstandig - en eigenlijk ook niet langer acceptabel - dat ambtelijke diensten dit type werk (blijven) uitbesteden aan experts die op commerciële basis in de markt kennis opbouwen die *par excellence* thuishoort in publieke handen. Het kan ook geen structurele oplossing zijn om bij beleidsprogramma's en uitvoeringsteams participatie-adviseurs en omgevingsmanagers als een externe hulp troep in te schakelen. De gespecialiseerde teams of directies zoals die binnen gemeenten, provincies en departementen functioneren, verliezen hun meerwaarde als zij mensen blijven uitlenen - deskundige handjes en voetjes leveren - zonder dat de organisatie in haar primaire proces aan *competence building* doet. De ontwikkeling die de directie participatie (DP) van IenW heeft doorgemaakt laat dit goed zien: waar voorheen de mensen van DP het participatiewerk *uitvoerden* op verzoek van beleidsmakers en uitvoerders, maken onze vakspecialisten zich inmiddels in een deskundige *advies- en docent-rol* steeds meer verdienstelijk door hun kennis al werkend over te dragen aan de niet-specialisten in beleid en uitvoering en aan de leidinggevendenden. De dagdagelijkse participatietaken moeten immers worden uitgevoerd binnen het primaire proces van beleid maken, toezicht en uitvoering, waar interactie met burgers en bedrijven een integraal onderdeel is (of moet zijn). De kunst van het participatief werken behoort daarom deel uit te maken van het standaardrepertoire van ambtelijk vakmanschap anno nu.⁹⁹

Voor politici en bestuurders ligt er een taak om ambtenaren met een sterk en scherp mandaat aan het werk te zetten en de wereld in te sturen. Dat heeft het ambtenarencorps nodig om staande te blijven in de maatschappelijke dynamiek en in staat te zijn het politiek-bestuurlijke proces goed te ondersteunen. Naast het pakken van de juiste rol en het goed omgaan met onder meer de ministeriële verantwoordelijkheid - die mede vanwege deze dynamiek een nieuwe invulling zou moeten krijgen, zoals de Raad van State adviseert¹⁰⁰ - kan 'de' politiek ook besluiten nieuw instrumentarium toe te voegen aan de democratische gereedschapskist. Zoals de organisatie van burgerfora: een veelbelovend instrument.

2.5. Nieuw democratisch instrument: burgerforum

Tot op heden zijn het vooral gemeenten die experimenteren met burgerfora. Dat is een speciale vorm van burgerbetrokkenheid waarbij enkele tientallen tot soms honderden inwoners onder begeleiding met elkaar in gesprek gaan over een maatschappelijk vraagstuk. Een voorbeeld is de boerbürger-dialoog die in 2020 in Noord-Nederland is opgezet om burgers en de rivaliserende groepen uit de wereld van agrariërs en natuurbeheerders met elkaar in dialoog te brengen. Lokale burgerfora worden door gemeenten en anderen ook ingezet bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld de Regionale Energie Strategieën (RESSen) die invulling moeten geven aan het klimaatakkoord uit 2018.¹⁰¹ Kunnen burgerfora een antwoord zijn op de maatschappelijke polarisatie die in steeds meer dossiers een rol speelt? Job Cohen, in Nederland één van de pleitbezorgers van dit instrument, acht dat kansrijk.¹⁰²

Op nationaal niveau krijgt de formule van een burgerforum sinds 2020 opnieuw serieuze politieke aandacht, mede dankzij de inzet hiervan in Frankrijk door president Macron. Die was op zijn beurt geïnspireerd door de Vlaamse schrijver en politcoloog David Van Reybrouck, die in zijn boekje *Tegen verkiezingen* daar aandacht voor had gevraagd.¹⁰³ Van Reybrouck legt in dit werk de wortels van onze moderne democratieën bloot - en laat ook de beperkingen ervan zien. Hij bepleit de invoering van een burgerforum met door loting geselecteerd burgers, zoals dat reeds in het oude Athene gebeurde. Niet per se als vervanging van de gekozen volksvertegenwoordiging maar als aanvulling daarop. Hiermee grijpt hij terug op de historische vorm van stadsbestuur die ook in de *renaissance* gebruikt werd. 'Loting werd gecombineerd met verkiezingen voor een minderheid van specifieke ambten', schrijft Van Reybrouck. Bij deze specifieke ambten ging het dan om functies waarbij een bepaalde expertise en deskundigheid van belang is, zoals voor militaire posities. Alleen de mensen die dit werk aankunnen, die er 'verstand van hebben', zijn dan verkiesbaar. Dit principe zit ook ingebouwd in onze representatieve democratie, zij het in afgezwakte vorm. Kandidaten voor politieke posities moeten zich voor verkiesbare posities op kieslijsten eerst kwalificeren, wat getoetst wordt door politieke partijen. Bij de verkiezingen voor de Eerste Kamer zijn vormen van voorselectie extra aanwezig door de getrapte kiesmethode: alleen de tot statenlid gekozen volksvertegenwoordigers mogen stemmen op hun voorkeurskandidaat voor de Senaat, een select gezelschap van kandidaten dat door de politieke partijen is samengesteld. Van Reybrouck schrijft: 'Maar voor functies die alleen gezond verstand, rechtvaardigheid en onkreukbaarheid vereisen werd loting gezien als de beste manier.' In principe komt iedereen voor deze gezond-verstand-functies in aanmerking. Het is een wezenlijk andere

invulling van burgerparticipatie dan we doorgaans zien. En ook een noodzakelijke invulling, volgens Van Reybrouck:

‘Zonder drastische aanpassing is dit bestel geen lang leven meer beschoren. Als je ziet hoe het kiesverzuim toeneemt, partijen leeglopen en politici geminacht worden, als je ziet hoe moeizaam regeringen ontstaan, tot hoe weinig ze maar in staat zijn en hoe hard ze vervolgens worden afgestraft, als je merkt hoe snel populisme, technocratie en interparlementarisme opgang maken, als je ziet hoe steeds meer burgers naar inspraak snakken en hoe snel dit verlangen kan omslaan in frustratie, besef je: het water staat ons aan de lippen. Er is niet veel tijd meer. Het is heel simpel: óf de politiek gooit de deuren open, óf ze worden binnen afzienbare tijd ingebeukt door boze burgers die leuzes scanderen als ‘No taxation without participation!’ terwijl ze het huisraad van de democratie aan diggelen slaan en met de kroonluchter van de macht naar buiten lopen.’¹⁰⁴

Voormalig Denker des Vaderlands (2019-2021) Daan Roovers denkt net als Van Reybrouck, dat een stelselaanpassing nodig is. In *Wij zijn de politiek* brengt ze de adviezen van de Staatscommissie Parlementair Stelsel (Commissie Remkes) in herinnering omdat ze bijvoorbeeld de ondervertegenwoordiging van lager opgeleide mensen in de politiek wil tegengaan.¹⁰⁵ Dergelijke voorstellen van Remkes c.s. zijn volgens haar ‘manieren om het politieke gesprek en de politieke meningsvorming niet langer uit te besteden aan een speciale klasse’. Dit raakt de kern van het thema dat zij koos voor haar ‘denkerschap’: ‘Politiek is bij uitstek een zaak die je niet aan politici moet overlaten’. Ze grijpt in haar denken geregeld terug op Aristoteles die de democratie doordacht als een staatsbestel waarin burgers het zelf voor het zeggen hebben. Veel mensen zullen dat gevoel inmiddels volstrekt niet meer hebben. Kan goede participatie - of de instelling van burgerfora op lokaal en nationaal niveau - daar verandering in brengen? Dat is nog maar de vraag. Maar om die vraag van antwoorden te voorzien, zullen we ervaringen moeten opdoen. Theoretisch onderzoek en verslagen uit de praktijk van andere landen zijn niet genoeg om te begrijpen wat dergelijke nieuwe middelen kunnen uitrichten in de Nederlandse democratische rechtsstaat en in het bijbehorende parlementaire stelsel.

In 2006 deden we in Nederland voor het eerst ervaring op met de formule van een nationaal burgerforum. Het werd geen succes, maar dat maakt de ervaring niet minder belangrijk. We hebben Nederlandse praktijken nodig om ook dit middel goed vorm te kunnen geven en in te bedden in ons politieke stelsel en in de rechtsstatelijke processen. Waarom dat zo is en wat dit oplevert zullen we in hoofdstuk 4 nog zien, waar we stilstaan bij de adviezen van de Commissie Brenninkmeijer en de mogelijke doorwerking daarvan naar volgende kabinetten.

Hierboven heb ik de actuele ontwikkelingen in burgerparticipatie van de laatste tien jaar geschetst. Zoals we zagen ontstaan in deze periode ‘allerhande mengvormen en interacties tussen overheid en burger, tussen gemeente en gemeenschap, tussen representatieve en doe-democratie’, citeren we uit de kabinetsnota over doe-democratie. Hoe vernieuwend sommige werkvormen ook mogen lijken, het is vaak oude wijn in nieuwe zakken. Of positiever geformuleerd: het zijn nieuwe werkvormen die gebruik maken van nieuwe technieken en inzichten maar in essentie blijven teruggrijpen op de noodzaak om burgers in positie te brengen om hun eigen leefomgeving betekenisvol te beïnvloeden. Door Van Reybrouck en zijn pleidooi voor burgerfora zijn we weer wat nadrukkelijker bij de historische verschijningsvormen, zelfs bij de oorsprong van onze democratie bepaald. Participatie in een democratie is een klassiek grondrecht dat goed moet functioneren om ‘efficiënt en gelegitimeerd’ te kunnen besturen.¹⁰⁶ Het is niet voor niets dat de vormgeving van deze participatie in feite al eeuwenlang een kwestie van vallen en opstaan is: hoe het moet is moeilijk definitief vast te stellen, het is per tijdsgewricht maatwerk, en toch zal het telkens op voldoende niveau moeten zijn.

Het is logisch en onvermijdelijk dat de zoektocht naar nieuwe vormen van interactie en samenwerking tussen overheid en burgers in toenemende mate invloed heeft (gehad) op het werk van ambtenaren. Participatie is een vakgebied dat in alle facetten van het overheidswerk vorm krijgt en aan belang wint.¹⁰⁷ En dus ook bij een ministerie als Financiën *top of mind* is mede in reactie op de toeslagenaffaire. In hoofdstuk 4 zal ik deze kerntaak van beleidsmakers en uitvoerders meer in detail duiden als ‘grenswerk’ en uitwerken wat hierbij de uitdagingen zijn. De grote kwestie die op de achtergrond meedoet, zich inmiddels opdringt en op de voorgrond begint te treden, is het vertrouwen dat burgers stellen in de overheid en in de instituten van de rechtsstaat. Dat staat onder druk. ‘De parlementaire democratie als zodanig is wel populair, maar de politici en de politieke partijen zijn dat veel minder’, schrijft de Commissie Remkes. ‘De Nederlandse burger ambieert meer betrokkenheid bij beleid en politiek’, staat in het instellingsbesluit van de commissie, met een verwijzing naar inzichten die het Sociaal Cultureel Planbureau aanreikt.

Conclusie: vertrouwen terugwinnen

Door de jaren heen zien we dus dat de overheid allerlei initiatieven neemt om de interactie met de samenleving passend vorm te geven. Burgers krijgen steeds meer ruimte om mee te doen in de fase van planvorming en zich actief te bemoeien met het beleid van gemeenten, provincies en nationale overheid. En tegelijkertijd zien we ook dat burgers ervaren dat de afstand tot de overheid groter wordt, dat er door toenemende

digitalisering van de communicatie nog nauwelijks warm contact mogelijk is en dat burgers zelfs, als ze pech hebben, worden gewantrouwd en als fraudeurs worden gezien. Al in 2013 signaleerde de kabinetsnota over doe-democratie: ‘Gebrek aan sociale samenhang in een steeds meer gefragmenteerde samenleving geeft voeding aan een diepgevoelde behoefte in de samenleving om vertrouwen - onderling tussen burgers en met de overheid - te vergroten.’ Die behoefte werd tien jaar geleden dus goed gezien, ook door Van Reybrouck en anderen natuurlijk, maar dat heeft niet kunnen voorkomen dat de vertrouwensproblemen tussen overheid en burgers alsmaar groter werden.

Tijdens een verkiezingsdebat tussen de leiders van de drie confessionele partijen, georganiseerd door het *Nederlands Dagblad*, erkent CDA-voorman en vice-premier Wopke Hoekstra dat tijdens Rutte III het vertrouwen in de overheid onvoldoende is hersteld. Het is ‘onvoldoende gelukt invulling te geven aan de opdracht uit het regeerakkoord om burgers weer te laten voelen dat de overheid ook voor hen is’ schrijft de krant in haar verslag. ‘Er hebben mensen radeloos aan mijn bureau gestaan’, zegt Hoekstra. CU-leider Gert-Jan Seegers sluit daarbij aan, en wijst op Groningen, op de toeslagenaffaire, en op de argwaan bij mensen op de Veluwe over de aanleg van vliegveld Lelystad. Seegers wil ‘extra geld vrijmaken voor loketten waar burgers terecht kunnen en ambtenaren burgers in de ogen kunnen kijken’, schrijft de krant, ‘zij moeten de ruimte hebben om af te wijken van de regels.’

Zoals we allemaal kennen uit onze eigen ervaringen, van mens tot mens, vergt het vaak een grote inspanning om verdwenen vertrouwen terug te winnen. Wantrouwen grijpt ons aan, tot op existentieel niveau. We vragen ons af of de ander echt is zoals hij zich voordoet. En er zijn ook momenten waarop we twijfelen aan onszelf: komt het door mij? Daarom zijn in een vertrouwenscrisis tussen overheid en burgers naast instrumentele activiteiten ook substantiële inspanningen nodig - de noodzaak daarvan heb ik eerder al toegelicht. Herstel van vertrouwen kost tijd, het zal niet *overnight* opgelost zijn. En dat geldt voor meer kwesties die spelen in en met onze democratische rechtsstaat. We hebben voor jaren werk op de plank liggen om met het juiste publiek leiderschap te bouwen aan ambtelijke organisaties waarmee we vooruit kunnen.

2.6. Publiek leiderschap, of: ruimte voor autonomie

De op de toekomst geprepareerde ambtelijke organisatie draait wat 't Hart betreft op professionals die over een set van acht competenties beschikken. Het is de moeite waard de begrippen die hij kiest goed op hun merites te beoordelen. En ze bijvoorbeeld

te beoordelen vanuit de vraag die de vorige paragraaf heeft opgeroepen: dragen deze bij aan herstel van vertrouwen?

Dit zijn de competenties waar het volgens hem in de toekomst op aankomt: *scherp op resultaat* (de opgave als ijkpunt), *slim op de zaak* (inhoudelijk geloofwaardig), *slim op de relatie* (emotioneel intelligent en betrouwbaar), *slim op context* (kansen selecterend), *politiek bekwaam* (begrijpend en beïnvloedend), *transparant* (verantwoording zoekend), *toegankelijk* ('open voor business') en *verbonden en verbindend* (verschillen benuttend).

We zien hier een profiel dat rijker is dan de benutting van enkele technische vaardigheden. Want 'scherp kunnen zijn op resultaat' lijkt wellicht op een eis die we kennen uit goed projectmanagement, maar het is echt iets anders. Als we het resultaat van ons werk moeten begrijpen als iets dat bijdraagt aan de opgave, kunnen we vermoeden dat we eerst enkele achterliggende vragen moeten beantwoorden vóórdat we iets van onze reguliere project skills kunnen inzitten. 't Hart suggereert immers om de opgave als 'ijkpunt' te gebruiken. Wat is dat? Dat is zoiets als 'de ultieme meter', een objectieve meeteenheid die als standaard geldt en we gebruiken om maten te meten.¹⁰⁸ We zullen dus de kwaliteit moet hebben, het vermogen moeten ontwikkelen, om in een opgave 'de ultieme meter' of 'het geijkte punt' te zien. Daarvoor is het nodig dat we de opgave doorgronden. Om ons in te denken wat dit kan betekenen kunnen we één van de meest urgente opgaven als voorbeeld nemen, het tegengaan of afremmen van de klimaatverandering. De vraag is dan: wat is hiervan de essentie, wat is hierin de crux? Kunnen we het tegengaan van de verandering op zo'n manier definiëren dat het als een ijkpunt kan dienen voor de concrete projecten die we programmeren? Zóiets zal dus nodig zijn om 'scherp te kunnen zijn op resultaat' waarbij de opgave als een ijkpunt fungeert. Aldus mijn uitleg van één van de acht competenties die 't Hart noodzakelijk acht voor toekomstig vakmanschap.

Het zou een denkfout zijn als we ervan uitgaan dat het ontdekken en vaststellen van deze ijkpunten op eigen - ambtelijke - kracht gedaan kan worden. Dit hele proces zal in een intensieve interactie in de vijfhoek kabinet-ambtenarij-rechtspraak-samenleving-parlement moeten plaatsvinden. Anders is er geen aansluiting bij het denken en doen van de andere actoren en zou de kennis die in politiek, bestuur, samenleving en rechtspraak aanwezig is, ongebruikt blijven. Als we de noodzaak van de interactie in deze vijfhoek tot ons laten doordringen, begrijpen we waarom 't Hart een hele set van competenties heeft genoemd. Die set van vermogens moet ons als ambtenaren in staat stellen goed samen te werken met al deze andere actoren. We moeten daarvoor inhoudelijk geloofwaardig zijn, emotioneel intelligent en betrouwbaar, kansen selecterend, begrijpend en beïnvloedend, transparant, toegankelijk en verschillen benuttend.

Het is de kunst naar alle betrokken groepen en partijen een betrouwbare en com-

petente partner te zijn. De oren naar één van deze actoren laten hangen, brengt de relatie met anderen onmiddellijk op spanning. Mark Frequin wijst in zijn visie op publiek leiderschap op precies dit punt als hij stelt dat ambtenaren in staat moeten zijn om te gaan met verschillende loyaliteiten.

‘In ambtelijk leiderschap is een optelsom van loyaliteiten in het geding. En dat kan spanningen opleveren. Het gaat om loyaliteit naar de samenleving, loyaliteit naar de toekomst, loyaliteit naar eigen medewerkers en organisatie, loyaliteit naar het politieke bestuur en loyaliteit naar jezelf. Tussen deze loyaliteiten hoeven geen spanningen te zijn, maar het is wel degelijk mogelijk. Opgave is met deze optelsom van loyaliteiten goed om te gaan, zonder dat één ervan wordt genegeerd.’

In dit verband is zijn waarneming cruciaal dat deze loyaliteit in de praktijk uit het lood staat. Want: ‘Topambtenaren worden meer en meer geclaimd door de politieke leiding. In het kielzog van de topambtenaren geldt dat ook voor een groot deel van de rest van de ambtelijke organisatie. Met als gevolg te veel politieke sensitiviteit. Topambtenaren zijn geen *‘personal assistant to the minister’*.’ Het is een gewichtig thema voor Frequin. Cruciaal is de oriëntatie die hij aan het ambtenarencorps wil meegeven: ook al wordt deze opgeëist door politiek en bestuur, het perspectief van burgers en bedrijven zou leidend moeten zijn, en niet de overheidsorganisatie of de overheidssystemen. Daarom ‘moeten de ambtelijk leiders zorgen voor een overheid die begrijpelijk en toegankelijk is voor burgers en bedrijven. Zij hebben recht op aandacht, heldere antwoorden, uitleg, het recht zetten van onjuistheden.’ Dit recht op aandacht en goede communicatie is wellicht een wat smalle overweging om de eenzijdige oriëntatie van ambtenaren op het overheidssysteem en haar beslissers om te buigen naar de samenleving. Een draai naar buiten zal immers ook consequenties moeten hebben voor het huidige takenpakket. Dat erkent Frequin elders in zijn visie, met een heldere passage die inderdaad fundamentele consequenties veronderstelt dan slechts het recht op aandacht en verbeterde communicatie. Onder het kopje ‘agenda herinrichten’ schrijft hij:

‘Steeds meer aandacht voor politieke advisering betekent in de agenda van ambtelijke toppers dat er minder tijd is voor ‘in gesprek met de samenleving’. Door de drukte van de politieke besluitvorming kunnen topambtenaren en ook al degenen die met hen samenwerken minder ‘naar buiten’, minder ‘op gesprek buiten het eigen gebouw’ met bijvoorbeeld bezorgde burgers, innovatieve bedrijven, aandacht vragende actiegroepen of leerkrachten die in een klas laten zien wat hun opgave is of zorgmedewerkers die dat in hun ziekenhuis laten ervaren. Het betekent ook dat topambtenaren minder tijd en aandacht hebben voor

medewerkers en collega's in hun eigen organisatie. De klacht 'te druk' moet worden gepareerd met meer tijd voor samenleving en medewerkers en collega's. Dat staat overigens niet haaks op steun voor het politieke bestuur; sterker nog, dat helpt juist. Maar vraagt wel om een andere agendavulling.'

Er is ook een andere kant waarvoor Frequin aandacht vraagt. Want politici moeten ook steeds beter geholpen worden om met de politieke hectiek om te gaan. Ook dát is en blijft een taak van topambtenaren. Frequin stelt dat er spanning zit op deze 'as', hij noemt het een duidelijk dilemma. Bij een dilemma zijn er twee gelijkwaardige krachten die ethisch gezien even hard trekken maar in een tegengestelde richting. Ik denk dat de spanning in de loyaliteit van ambtenaren veelzijdiger is dan Frequin suggereert. De huidige situatie is eenzijdig; teveel afgestemd op loyaliteit aan 'de' politiek. De ambtelijke loyaliteit zal diverser moeten worden gericht naar verschillende kanten, kortweg naar de vijf hoeken uit het zo-even genoemde krachtenveld van kabinet-ambtenarij-rechtspraak-samenleving-parlement.

Binnen dit krachtenveld heeft de ambtelijke organisatie een eigenstandige, unieke en gewichtige positie. Dat verwoordt Frequin goed als hij over het benodigde leiderschap en de daarbij behorende tegenspraak schrijft:

'De kracht van de Nederlandse ambtelijke organisatie en het daarbij behorende leiderschap zit in stabiliteit en continuïteit. De ambtelijke organisatie moet niet meewiebelen met politieke veranderingen van een moment. Bij deze ambtelijke professionaliteit hoort het vermogen om de politieke leiding tegen te spreken. Deze behoedt de politiek voor willekeur en voor ontsporing. Ambtelijk leiderschap moet vorm en inhoud geven aan het zelfbewustzijn van de ambtelijke organisatie.'

Hier maakt Frequin duidelijk dat ambtenaren hun eigen afwegingen moeten maken. Door de machthebbers tegen te spreken en niet met hun dynamiek mee te wiebelen, creëert het ambtenarencorps vrije ruimte voor eigen besluitvorming én voor de bijbehorende eigenstandige verantwoordelijkheid waarop men dan ook aanspreekbaar is. Frequin schetst dit beeld onder het kopje 'ambtelijk autonomie'. Het lijkt zo een oproep tot een eigenstandig oordeel. Toch lijkt hij de autonomie ook onmiddellijk weer te begrenzen door erop te wijzen dat dit 'onverlet laat dat de politiek bepaalt wat de ruimte is voor die ambtelijke autonomie'. Hij heeft uiteraard gelijk als hij stelt dat het politieke primaat niet ter discussie staat. Maar het gaat erom of ambtenaren in morele zin kunnen, willen, mogen, durven of zelfs zouden moeten zeggen waar zij zelf de grens leggen. Een grens leggen is overigens een daad, geen uitspraak. Het punt is

namelijk dat 'de politiek' in woorden de ambtelijke verantwoordelijkheid nooit zal ontkennen maar in de praktijk de afgelopen decennia heeft uitgehold. Dan is het waarschijnlijk onvoldoende om als ambtenaren alleen met woorden onze autonomie te claimen. We zullen er waarschijnlijk daden bij nodig hebben om het verschil te gaan maken.

In lijn met 't Harts eerdere analyse, typeert Frequin het complexe werk van de toekomstige ambtelijke organisaties als een vorm van 'grenzeloos samenwerken'. Dit begrip wordt al enkele jaren gebruikt om samenwerking tussen departementen mee aan te geven waarbij niet de eigen organisatie(grens) leidend is voor wie wat doet, maar de maatschappelijke opgave. Dat is moeilijker dan men zou denken, omdat onder het werk van elk departement goedgekeurde begrotingen zitten die in ons staatsrecht nogal van belang zijn. Samenwerken over grenzen van departementen (en overheidslagen) heen, zet spanning op het budgetrecht dat één van de grondrechten in ons parlementaire stelsel is. Toch kan er in de praktijk vaak weer meer dan verwacht. Als goede voorbeelden van samenwerking over de formele organisatie- en budgetgrenzen heen, noemt Frequin de Garage-aanpak bij de Sociaal Verzekeringsbank, het Schuldenlab bij de gemeente Den Haag, het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, en 'policy by design' bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze 'laten zien dat met andere benaderingen andere en mooiere oplossingen tot stand komen', aldus Frequin.

Frequin meent dat de samenleving heel goed zelf antwoorden kan geven, vaak ook beter dan de overheid.

Het is 'de kunst om de samenleving in zijn kracht te laten staan/zetten. En grenzen te stellen aan overheidsinvloed en bemoeienis. Dit vraagt om ambtelijke ruggengraat. Want 'niets-doen' is lastiger dan tot handelen overgaan. Deze ambtelijke ruggengraat is ook gewenst als 'de politiek' burgers en bedrijven belooft dat alles beter wordt.'

Hier herhaalt Frequin zijn al eerder gepubliceerde opvatting over tegenspraak, namelijk dat ambtenaren door politici hiertoe wel worden uitgenodigd maar in de praktijk blijkt dat politici het moeilijk vinden als die tegenspraak er ook daadwerkelijk is en aanhoudt. Toch of juist hierom is tegenspraak naar zijn oordeel een belangrijke ambtelijke competentie die hoort bij modern, publiek leiderschap: 'Enige stevigheid in de eigen ruggengraat is voorwaarde voor het tonen van leiderschap. Dat komt zeker kijken als niet naar de mond moet worden gepraat, maar eigen kennis en ervaring moet worden ingebracht.'

Frequin roept op tot wederzijds respect. Want volgens hem hebben politieke bestuurders veel belang bij sterke ambtenaren. En evengoed hebben ambtenaren veel belang bij sterke bestuurders. Dat kan 'alleen als er respect over en weer is. Respect van ambtenaren voor de stuurkracht van bestuurders. Respect van politiek bestuurders voor de professionaliteit van ambtenaren.'

Met respect zitten we in het domein van de ethiek. Ambtelijke autonomie is een morele kwestie. Of we onze ruimte zullen opeisen om goed te kunnen werken en tot goede belangenafwegingen te komen, is niet zozeer een juridische vraag maar een ethische. Dat maakt het overigens niet eenvoudiger. In hoofdstuk 6 zullen we ingaan op de vraag wat er (allemaal) nodig is om in staat te zijn tot degelijke, onderbouwde en doorleefde ethische keuzes.

Dat we onszelf in morele zin moeten machtigen, is ook met een logisch argument goed te onderbouwen. We hebben gezien dat er van verschillende kanten wordt getrokken aan de inzet, aandacht en loyaliteit van ambtenaren. Dat ervaren we ook elke dag. De vijfhoek heb ik daarbij als handig beeld gebruikt, maar het krachtenveld is niet beperkt tot vijf actoren. Elk van deze hoeken vertegenwoordigt weer vele deelbelangen en daarmee verbonden instituten en organisaties. Als iedereen trekt, en dat doen ze, is het resultaat daarvan niet vanzelf netjes in balans of precies goed afgemeten. Daarom hebben ambtenaren een sterkere ambtelijke autonomie nodig om met weging van alle belangen en met respect voor alle loyaliteiten die aan de orde zijn, zelf in te schatten hoe zij op een evenwichtige, juiste en verstandige wijze deze rechthebbenden het beste kunnen bedienen. Wie anders dan ambtenaren zelf moeten in hun eigen werk deze balans bewaken? Is dat niet in essentie de kern van elke professie en de daaraan gerelateerde autonomie? Politici, burgers, overheidsorganisaties, collega's, de rechtspraak: ze hebben allemaal recht van spreken. Het wegen van hun wensen en projecten is onderdeel van het vakmanschap. Dát is de kern van de professionele autonomie waar ambtenaren aanspraak op moeten maken. De grondvesten daarvan zullen we in deel II (over participatie) uitwerken, de thematiek zullen we verder problematiseren in deel III (over professionaliteit). Dat het claimen van een dergelijke autonomie geen sinecure is, zullen we in de tweede helft van dat deel nog uitgebreid analyseren. We zullen daar ontdekken dat autonomie een moreel vraagstuk is dat diep aangrijpt op zowel de overheersende moraal van deze tijd als op de persoonlijke ethiek van elk individu.

Misschien ligt het voor de hand dat Frequin, alles overziende, er niet aan ontkomt in zijn visie op publieke leiderschap ook het belang van rust en reflectie te onderstrepen. Het is onmogelijk om in de marge van onze werkprocessen recht te doen aan alle uitdagingen, veranderingen en een gezonde omgang te ontwikkelen met het getouw-

trek vanuit alle kanten. De ontwikkeling van publiek leiderschap dat van hoog tot laag noodzakelijk is, vergt tijd en ruimte. Hiervoor doet Frequin een opmerkelijk voorstel:

‘En als [het] lastig is [om tijd en ruimte te maken voor reflectie] in de dagelijkse hectiek van hijgen en hollen, moet overwogen worden elk jaar een maand nadenken vast te leggen. Vastleggen met dezelfde ‘agenda-hardheid’ als de hectiek die nu leidend is. Natuurlijk zijn er ook andere vormen voor te bedenken. De kunst is om het substantieel qua tijd te laten zijn en om het ‘hard in de agenda vast te leggen’.

Misschien is het genoeg als we een fors deel van onze reguliere vergaderingen doorstrepen, bijvoorbeeld de frequentie ervan verlagen én de onnodige overleggen simpelweg schrappen. We zouden de ‘vergaderitus’ moeten stoppen, zoals Frequin dat noemt. De vrijgekomen tijd is dan te benutten voor inzichtgevende gesprekken, reflecties en lerende evaluaties. Want, zoals Frequin terecht opmerkt, overheden zouden lerende organisaties moeten zijn. Dat lukt slecht als ambtelijke fouten en missers beperkt en één-dimensionaal worden afgehandeld in een cultuur die slechts uit is op verantwoording. Het zou immers mogelijk moeten zijn fouten (ook) te beschouwen als een bron van inzicht en zodoende beter te worden in de uitvoering van onze publieke dienstverlening die complexer is dan buitenstaanders doorgaans denken.

De implicaties van het idee dat overheden lerende organisaties zouden moeten zijn, zijn groot. Ze raken aan de wijze waarop en door wie overheden worden aangestuurd. Ze raken aan de autonomie van professionals en wie daarover zeggenschap heeft. Ze raken aan grondprincipes van ons staatsbestel, dat wil zeggen aan de moraal waarop onze moderne samenleving en de liberale democratie zijn gegrondvest.

Mede omdat in onze democratie iedereen zich met besluiten, veranderingen en overheidsprojecten mag en moet bemoeien, hebben we tijd en aandacht nodig voor elkaar voordat besluiten genomen en plannen uitgevoerd kunnen worden. Een goed idee kan in een bedrijf de volgende dag ingevoerd worden en een jaar later de nieuwe kurk zijn waarop het succes drijft. Overheden kunnen dat niet, mogen dat niet, willen dat niet. Democratische veranderingen nemen de tijd. Dat zal dus ook gelden voor bijstelling, doorwerking en uitbouw van een hernieuwd publiek leiderschap dat duizenden ambtenaren dagelijks vormgeven. Er zijn lange werk- en denklijnen nodig, omdat de korte klap niet kan volstaan. Die lijnen lopen niet alleen de toekomst in, ze gaan evengoed de andere kant op, terug in het verleden. De actuele problemen en ontwikkelingen binnen overheid en democratie hebben stevige historische wortels van soms wel vele eeuwen. Ons democratische bouwwerk heeft diepe funderingen en die zullen we nodig hebben, telkens weer, bij het doortrekken van ideeën en plannen naar onze

tijd en naar de toekomst die nog gemaakt moet worden. Om die fundamenten goed te zien en te kunnen benutten moeten we terug tot ver in de oudheid. Dan zien we dat participatie door burgers in het bestuur van stad en staat niet alleen een grondprincipe is, maar een oud-Griekse uitvinding die de tand des tijds heeft doorstaan.





DEEL 2

PARTICIPATIE



Tussen ons de treden,
zó vanzelfsprekend - elke trede.

‘Ik kom naar je toe’, zeg ik.

Het tocht, het regent in.

‘Nee, ik naar jou.’

‘Nee nee, blijf jij maar beneden.’

‘Ach nee, blijf jij toch boven.’

Er brandt iets aan, ramen waaien open.

‘Doe jij toch geen moeite.’

‘Nee jij, spaar jij toch jÓuw moeite.’

‘Wie doet er hier moeite? Jij!’

‘Nee, jij!’

En plotseling een stem die uit alle deuren schalt:

‘Kan het niet stil zijn op die trap?’

‘Ja’, fluisteren wij. ‘Ja.’

Maar het leven is geen huis.

*Toon Tellegen*¹⁰⁹

3.

MOREEL LEIDERSCHAP EN HET GOEDE LEVEN

‘Hoe moeilijk het ook is over gelijkheid en rechtvaardigheid de waarheid te ontdekken, het is nog moeilijker mensen die de mogelijkheid hebben zich te verrijken van deze waarheid te overtuigen. Het zijn altijd de zwakkeren die streven naar gelijkheid en rechtvaardigheid, de sterkeren malen daar niet om.’

Aristoteles

Als de kinderopvangtoeslagenaffaire iets heeft duidelijk gemaakt, dan wel dit: er ging iets gruwelijk mis met de moraliteit, niet alleen ambtelijk, ook in de politiek en de rechtspraak. Het ijkpunt voor handelen en beslissen werd onscherp. Dat uitte zich in verkeerde beslissingen en een keiharde uitvoeringspraktijk. Dat waren in zekere zin de symptomen van een onderliggend lijden: een te zwak, of een geheel ontbrekend moreel kompas, dan wel de ervaren onmogelijkheid om in het eigen handelen op dat kompas te kunnen varen. *RTL Nieuws*-columnist Pieter Klein, een van de journalisten die de affaire blootlegde, sprak zelfs van ‘Noordkoreaanse praktijken’ en van ‘malicieuze, kwaadaardige boevenstreken’, die volgens hem niet ongewild en onbedoeld ontstonden maar ‘doelbewust beleid van de Belastingdienst waren.’¹¹⁰

Dat deze praktijken er van buitenaf uitzagen als boevenstreken betekent nog volstrekt niet dat belastingdienstmedewerkers doelbewust deze problemen hebben willen veroorzaken en mensen schade hebben willen toebrengen. Daar ga ik persoonlijk echt niet van uit, net als de minister van Financiën, Wopke Hoekstra: ‘De grote meerderheid heeft het hart op de goede plek en gaat naar zijn werk om er het beste van te maken.’¹¹¹ Maar het betekent wel dat de interne overheidsmechanismen om extremen tegen te gaan onvoldoende hebben gewerkt. Het ethisch noorden zoals we dat als ambtenaren (behoren te) kennen als anker voor ons handelen binnen de democratische rechtsstaat,

bleek hoe dan ook te zwak om voldoende richting te bieden in de dagelijkse praktijk van beslissen en uitvoeren. Dit ontbrak ook in de politieke afweging om een rechtvaardige koers te houden binnen het wetgevende en controlerende proces van regering en parlement. Het loslaten van een hardheidsclausule lijkt een vorm van harteloosheid. Het leidde tot een uitvoeringspraktijk die Wopke Hoekstra in verband brengt met ‘meedogenloosheid’.¹¹²

Wellicht was de meest cruciale misser wel dit: de omslag van vertrouwen in burgers naar wantrouwen. Zoals we hebben gezien in het vorige hoofdstuk, verschoof het mensbeeld dat de overheid koesterde: van de burger als klant naar de burger als individu en tenslotte naar de burger als fraudeur. Volgens Alex Brenninkmeijer, de oud-Ombudsman die sinds 2012 verschillende kritische rapporten schreef over de extremiteiten in de fraudebestrijding in ons land, werd wantrouwen de basis. Zijn opvolger Reinier van Zutphen komt tot dezelfde conclusie.¹¹³ De vraag is: zijn mensen grosso modo te goeder trouw of toch vooral slechteriken? ‘Mijn uitgangspunt is dat het overgrote deel van de mensen deugt’, vertelt Brenninkmeijer al in 2013 tegen *Trouw*. ‘Bij de Belastingdienst komt 98,6 procent van de aangiften correct binnen (...). Veruit de meeste mensen deugen gewoon.’¹¹⁴ Dat moet, op de keper beschouwd, ook het vertrekpunt zijn. De mensvisie onder een democratie gaat immers uit van ‘goed volk’, om het huiselijk te zeggen in de taal die VVD-fractie leider Klaas Dijkhoff bezigt in zijn politieke testament.¹¹⁵ Toch hebben politici dit positieve mensbeeld lang niet altijd leidend gemaakt in hun besluiten. Ook ambtenaren hebben nogal eens de neiging de burger niet te vertrouwen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid maakt daar in 2013 een serieus punt van in het rapport *Vertrouwen in burgers*. Ze schrijft over het onvoldoende betrekken van burgers bij nieuwe plannen en nieuw beleid:

‘Toch lijkt het voornaamste probleem gelegen in de negatieve beelden die beleidsmakers hebben van burgers en hun geloof in de beperkte vaardigheden van burgers; recent onderzoek laat zien dat een kwart tot eenderde van de ondervraagde ambtenaren negatief is over de mogelijkheid tot vertrouwen in burgers. Volgens veel ambtenaren zijn burgers beperkt op de hoogte van de taken van publieke organisaties en missen ze het vermogen om publieke vraagstukken te kunnen beoordelen. Ze communiceren niet helder en zijn te zeer op eigenbelang gericht.’

In het beroemde boek met de inmiddels spreekwoordelijke titel *De meeste mensen deugen*¹¹⁶, beargumenteert onderzoeksjournalist Rutger Bregman dat mensen wel te vertrouwen zijn, zowel in ethisch opzicht als in relatie tot rationeel en doordacht handelen. De omstandigheden zijn evenwel doorslaggevend voor het gedrag dat mensen

vertonen, niet hun inborst of aangeleerde vaardigheden. Mensen krijgen, zo stelt hij, door uitlokkende of bedreigende situaties kwaai neigingen en die laten ze in dergelijke, bedreigende of ongunstige gevallen prevaleren. Maar in omstandigheden die beter en vertrouwenwekkend zijn, waarin mensen op hun positieve kwaliteiten worden aangesproken, blijken de meeste mensen te deugen. Vertrouwen op het goede in mensen is dus een lonende gedragsstrategie, die we overigens ook goed zagen functioneren in de eerste fasen van de corona-pandemie. Bregman haalde toen opgelucht adem, zijn analyse hield ook in die extreme situatie stand.

Overheidswerk inrichten op basis van het idee dat de samenleving bestaat uit verantwoordelijke, deugdelijke burgers, is de uitdrukking van een liberale waarde. Maar vertrouwen op de goede wil van mensen lijkt gek genoeg nu juist in het zogenoemde neo-liberale tijdperk ondergesneeuwd te zijn geraakt. Zoals we in hoofdstuk 2 zagen, werd vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw het veronderstelde rationeel-economisch gedrag van burgers het ijkpunt voor beleid en overheidsregulering, om dertig of veertig jaar later te verbitteren in structureel wantrouwen en in verondersteld frauduleuze of zelfs criminele neigingen. De beleden zelfredzaamheid verwerd tot een scherp verwijt van doorgeslagen eigenbelang. Bregman had het kunnen voorspellen. Economische optimalisatie, nutsmaximalisatie en een bijbehorend negatief mensbeeld dat stoelt op de rationaliteit van burgers en op individualistisch eigenbelang, blijken een te eenzijdige en te beperkte maatschappelijke formule op te leveren.

Politieke partijen van links tot rechts brengen dat inzicht tot uitdrukking in de programma's waarmee ze in 2021 de verkiezingen zijn ingegaan. Men ziet in dat mensen zowel het op zichzelf gerichte eigenbelang als het genereuze, op de ander gerichte algemene belang in zich hebben. De wereld om hen heen bepaalt wat de doorslag geeft. Met de inrichting van die wereld is de overheid elke dag in de weer. Daarom zou de gedachte aan 'goed volk' en vertrouwen hebben in de goede of redelijke wil van mensen altijd al een cruciaal richtsnoer in het werk van ambtenaren en politici moeten zijn. 'Wie wind zaait zal storm oogsten' en 'wie goed doet, goed ontmoet' - het zijn oude wijsheden die langer standhouden dan een doorgeslagen politieke mode.

3.1. Tegenspraak als rechtsstatelijk handelen

Dit optimistische of positieve perspectief op menselijk gedrag en maatschappelijke omstandigheden, bevat niet alleen een belangrijke aanwijzing voor de manier waarop de overheid burgers tegemoet zou moeten treden - namelijk vanuit een optimistische politieke grondhouding -, het geeft ook een argument voor het ontwikkelen en vast-

houden van een positieve, op vertrouwen gebaseerde organisatiecultuur. Dat geldt voor bedrijven net zo goed als voor overheidsorganisaties. Goede omstandigheden halen het beste in mensen naar boven, terwijl gebrek aan zorg voor medewerkers en een te hoge werkdruk niet alleen de sfeer verpesten maar ook leiden tot slechte prestaties. Of tot tegendraadsheid, obstructie, afbraak wellicht. Organisaties die hun mensen vertrouwen zeggen en zorgen ook dat hun mensen vertrouwen kunnen hebben in burgers en cliënten. Zo werkt de organisatiecultuur door in de relaties met externen.

Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur of topmanagement van een organisatie, de omstandigheden te voorkomen die kunnen leiden tot 'gecompromitteerd werk', zoals het wordt genoemd in *Beroepstrots*, het boek over vakmanschap en professionaliteit waaruit ik al eerder citeerde. 'Gecompromitteerd werk' staat in dat boek tegenover 'goed werk' waarbij professionals wél de normen en waarden van hun professie kunnen uitleven en deze niet hoeven uitruilen tegen *targets* en *business cases* waarin het draait om efficiëntie, productie en afrekenbare, meetbare prestaties. De leiderschapsfilosofie en managementstijl kunnen beter de uitdrukking zijn van vertrouwen in medewerkers, en zo bezien 'liefdevol' zijn, dan een stilzwijgend pact vormen met wantrouwen dat als 'liefdeloos' wordt ervaren.¹⁷ Het concept 'goed werk' en de daarbij ondersteunende omstandigheden, zal ik uitgebreid behandelen in hoofdstuk 5 waar ik inga op de vraag hoe professionaliteit van de ambtenaar kan worden versterkt, wat me een voorwaarde lijkt om de autonomie van de ambtenaar te bekrachtigen in zijn *speaking truth to power*. We zullen daar ook onderzoeken of dit een optie is die overheden al dan niet kunnen kiezen, of dat zij wellicht verplicht zijn 'goed werk' te bevorderen.

Private organisaties kunnen kiezen vanuit welk mensbeeld zij werken, maar overheden in een democratische rechtsstaat kunnen dat niet. Onze democratie stoelt ten principale op de idee dat mensen in staat en geneigd zijn er samen het beste van te maken. Vertrouwen is de grondstof voor het goed functioneren van dergelijke samenlevingen. De Nederlandse maatschappij wordt ook wel getypeerd als een 'high trust society' waarin burgers het vertrouwen krijgen van instituties en gezagsdragers en waarin burgers op hun beurt ook de overheid en bijvoorbeeld de rechtspraak, onderwijsinstellingen en politiefunctionarissen in hoge mate vertrouwen. Uit onderzoek blijkt voortdurend dat er een basisvertrouwen is in de Nederlandse instituties, al staat dat inmiddels wel onder druk. *NRC Handelsblad* onderzocht de effecten van drie grote crises die in 2021 op het bordje van de politiek liggen: toeslagen, gaswinning in Groningen en bestrijding van de corona-pandemie. Deze crises hebben elk op hun manier bijgedragen aan afnemend vertrouwen in politiek en overheid, waarbij de toeslagenaffaire de kroon spant. Twee derde van de Nederlanders zegt dat ze door deze affaire

minder vertrouwen hebben gekregen in de politiek. De krant wilde weten welke consequenties overheid en politiek moeten trekken uit de toeslagenaffaire. De ‘overheid moet menselijker worden’ komt als meest belangrijke consequentie uit de bus.¹¹⁸ Het is hetzelfde als het verlangen naar ‘de menselijke maat’ die ook door de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties in haar eindrapport centraal werd gesteld. Mensen willen als mensen worden behandeld.

Wisten we dat niet?

Als mensen elkaar vertrouwen hebben ze ook de neiging de functionarissen te vertrouwen die werken in de instituten, de rechtspraak, de politiek. Dat mensen de natuurlijke neiging hebben er samen iets moois van te maken, is de positieve aandring van waaruit zij samen, als burgers, politieke systemen inrichten en taken verdelen, verantwoordelijkheden afstaan en vertegenwoordigers namens hen laten meebeslissen in het bestuur van stad en staat. Politiek is een activiteit van burgers en veronderstelt een betrokken houding van gewone mensen bij het wel en wee van de gemeenschap waarvoor zij samen verantwoordelijkheid dragen. Ze helpen elkaar om goed te kunnen samenleven. Ze willen voor zichzelf en voor elkaar geluk of een goed leven bevorderen. Hier trekken eigen belang en algemeen belang samen op. Dit is democratie ten voeten uit.

In dit licht moeten we ook mijn pleidooi voor tegenspraak van de ambtenaar begrijpen. Mijn oproep om weerstand te bieden tegen ‘de’ politiek is vooral bedoeld als een appel op de moraliteit van het ambt die haar legitimatie ontleent aan de grondbeginselen van de democratische rechtsstaat. Het is veeleer een pleidooi vóór rechtsstatelijk handelen dan tégen de politiek. Onze ambtelijke loyaliteit ligt bij de publieke zaak en niet bij de politici, ligt bij het goede leven en niet bij partijsucces of de daarop gerichte acties, ligt bij regeringsbeleid en niet bij coalitiepolitiek. Als burgers die in een democratie leven moeten wij ook als beambten gericht zijn op deugdelijk handelen ter bevordering van het goede leven voor ons allen. Dat is een burgerplicht, dat allereerst, en daarna tevens een ambtelijke opgave.

We moeten ook duidelijk maken wat dit in praktische zin betekent. De ethiek die ik hier bepleit noodzaakt tot handelen en je uitspreken als zaken fout gaan - en ook als het nog niet zo erg is maar wel duidelijk is dat de dingen beter kunnen. Vóór het te laat is moeten we optreden, al bij de kleinste rimpelingen en de eerste signalen. Dat maakt het ook zo moeilijk: de gevraagde stevigheid lijkt zich niet goed te verhouden tot het detail dat scheef zit. Moet je je daar zo druk over maken? Ja dus, omdat het anders van kwaad tot erger wordt. Het streven naar voortreffelijkheid is voor een professional

nooit onbelangrijk en gaat eigenlijk altijd over details, de kleine dingen, de kwetsbare waarnemingen, de fragiele evenwichten. Voortreffelijkheid is de essentie van vakmanschap, zoals we in hoofdstuk 5 nog uitgebreid zullen bespreken, en is daarom geen vrijblijvende kwestie. De vrijblijvendheid moet ervan af, de risico's zijn te groot als we een loopje nemen met onze beroepseer. Wat Reinier van Zutphen zichzelf voorneemt te doen, kan ook voor ambtenaren gelden: 'We zullen de overheid op een andere manier moeten aanspreken dan we tot dusver hebben gedaan en haar gewoon steviger bij de les moeten houden.'¹⁹ Ik zie daarom een meer autonome ambtelijke praktijk vorm krijgen in de volgende concrete recalcitrante gedragingen. Elk van deze gedragingen is een verschijningsvorm van de tegenspraak die het goede beoogt, waar het in dit boek om draait.

We zullen vaker nee moeten zeggen, omdat iets niet uitvoerbaar, technisch onhaalbaar, financieel onverantwoord of juridisch onrechtmatig is.

We zullen vaker de oppervlakte van het gesprek moeten verlaten en moeten weigeren de doenerigheid te volgen indien we vinden dat de bezinning nog onvoldoende kans heeft gehad, en de aldus verworven ruimte voor die bezinning moeten aanwenden.

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.

We zullen vaker een alternatief op tafel moeten leggen dat weerstand biedt aan de verleiding van de mediocratie, 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.

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, want we werken ook voor het volgende kabinet.

We zullen vaker zelf de tegendenker moeten willen zijn, of iemand in die expliciete rol aan onze gesprekstafels moeten uitnodigen, omdat we vooraf niet altijd kunnen weten of onze blinde vlek, valkuil, tunnelvisie en groepsdenken ons deze keer weer in de weg zal zitten, en omdat we vinden dat dit op zich al voldoende argument is om het tegengeluid uit te nodigen.

We zullen vaker onszelf een spiegel moeten voorhouden, tijd moeten 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, of zouden moeten liggen, omdat de substantiële veranderingen anders onvoldoende van de grond zullen komen.

Deze herhaalde oproep om enerzijds te vertrouwen op de intrinsieke motivatie en kwaliteiten van burgers, en anderzijds het eigen kunnen als overheid plezierig te wantrouwen en de tegenspraak daarbij als hulpmiddel in te zetten om het goede te bevorderen en de overheid tot voortreffelijk handelen te motiveren, is naast een professionele uitdaging voor het ambtelijk vakmanschap óók een uiting van mijn persoonlijk verlangen om de rechtsstaat, de democratie en de politiek-bestuurlijke activiteiten te beschouwen als middelen om ‘het goede leven’ te bevorderen.

Wat ik doe en wat wij allemaal doen als dienaren van de publieke zaak, moeten we blijven zien als een middel om iets goeds te bereiken. Onze werkzaamheden, zowel de ambtelijke als de politieke inspanningen, zijn geen doelen op zich. Ons succes is niet af te meten aan de eigen prestaties of resultaten, maar slechts aan de maatschappelijke vooruitgang of verbetering die daarmee wordt bereikt. Ik gebruik in deze context het begrip ‘het goede leven’. Dat is een klassiek ideaal dat in mijn zakelijk en persoonlijk leven een belangrijk richtsnoer is voor mijn dagelijkse inzet. Het is een ethische visie, een waarden gedreven idee dat samenhangt met mijn mensvisie en humanistische levensbeschouwing. Ik heb die term in dit boek al meermalen gebruikt. Hoe ik dat begrip duid, zal in de loop van het verhaal alsmat duidelijker worden, al denk ik niet dat ik iets nieuws vertel. De kern ervan zit immers diep in ons collectieve geheugen opgeborgen. We moeten het weer de aandacht geven die het verdient. Maar begrijp me goed: een definitie is in dit verband niet zo relevant. Onze onderlinge dialoog over de betekenis ervan en hoe dit idee doorwerkt in wat we samen ondernemen, is waar het om zou moeten draaien. Wat het goede leven is en hoe dat eruitziet, zou in mijn optiek als vraagstuk telkens de kern van het publieke en politieke debat moeten zijn.¹²⁰

In een democratie zijn de maatschappelijke dialoog en het politieke debat steeds weer de uitdrukking van ons collectieve zoekproces naar het gemeenschappelijke goede. Het is de politieke vorm van levenskunst, een *ars vitae*, die stoelt op sociale zelfzorg, waarmee ik verwijs naar de filosofische grondbeginselen die meer dan vijftienghonderd jaar geleden een cultuur van zelfredzaamheid en collectieve zorg hebben doen ontstaan waaraan wij in onze tijd en cultuur nog steeds schatplichtig zijn.¹²¹ Deze kerngedachte zal ik nu eerst met enkele aantekeningen toelichten, omdat daarmee dit essayistisch *pleidooi voor ambtelijk vakmanschap* in de juiste context komt te staan.¹²²

Het bredere concept van het goede leven en hoe dit zich kan vertalen naar de bestu-

ring van het land, geeft mijn betoog de noodzakelijke, rechtsfilosofische fundering. Ik zal ook laten zien hoe ethische overwegingen mijn standpunt moreel kunnen legitimeren en wat het verband is met de principes van de Nederlandse rechtsstaat. Het streven naar voortreffelijkheid is het scharnierpunt. Voortreffelijkheid is een ander woord voor deugd. We moeten het daarom over Aristoteles hebben.

3.2. Klassieke wortels en lessen van Aristoteles

De grondslag van mijn benadering heeft diepe historische wortels. De fundamenten liggen in de oudheid en voeren terug tot de klassieke stadstaat Athene en de Griekse filosofie die sinds 500 v.C. opbloeide. Als we de geschriften van Aristoteles volgen - de wijsgeer die leefde van 384 tot 322 v.C. en de beroemdste leerling van Plato was - staat het idee van het goede leven voor het streven naar geluk; *eudaimonia*, zoals de Grieken dat noemden. Dit streven is wat mensen gemeenschappelijk hebben. Het is ook het verbindende doel dat zij voor elkaar willen bereiken als zij politiek actief zijn. In een van zijn hoofdwerken, *Politica*, zet Aristoteles zijn visie uiteen. In de onderstaande passages zien we onmiddellijk dat Aristoteles stap voor stap, methodisch en logisch redeneert. De wetenschapper spreekt. Hij is ook de deugd-ethicus pur sang - want alles draait in zijn werk uiteindelijk om 'iets goeds'. Het is frappant hoe helder zijn betoog is. Het raakt aan (heel) veel aspecten die ook wij nog steeds relevant vinden bij de inrichting van de staat en de uitoefening van politieke functies.

'Dat eenieder streeft naar een goed leven en geluk is duidelijk te zien, maar de mogelijkheid dit te bereiken is sommigen gegeven, anderen door toeval of aanleg niet. Voor een goed leven zijn namelijk ook bepaalde voorzieningen nodig, in mindere mate voor meer begenadigden, voor minder begenadigden meer. Weer anderen zoeken hun geluk van meet af aan al dan niet op de juiste manier, hoewel de mogelijkheid ertoe hun is gegeven.'

'Gegeven dat het ons doel is de beste staatsinrichting te ontdekken, en dit die is waaronder een staat het beste politieke bestel zal hebben, en dat het beste politieke bestel dat is waarin de gemeenschap het meest gelukkig kan zijn, valt in te zien dat geen onduidelijkheid mag bestaan over de vraag wat geluk is.'

'Onze stelling, uitgewerkt in Ethica, voor wie met deze specificaties zijn voordeel wil doen, is dat geluk bestaat in een activiteit en wel een beoefening van voortreffelijkheid zonder enige beperking, niet voorwaardelijk maar in absolute zin. (...) De edelste handelingen in absolute

zin zijn handelingen verricht met het oog op voorspoed en eer. De eerste soort bestaat in het opheffen van een kwaad, de laatste leggen integendeel de grondslag en vormen de kiem van iets goeds’.

‘Een mens die deugt zal goed weten om te gaan met armoede, ziekte en andere tegenspoed; maar geluk ligt in het tegendeel hiervan. Ook dit vindt men gespecificeerd in onze beschouwingen over ethiek: de mens die deugt is degene wiens voortreffelijkheid maakt dat voor hem alleen datgene goed is wat in absolute zin goed is.’

‘Aan bepaalde voorwaarden, zo blijkt uit wat gezegd is, moet dan ook zijn voldaan, in andere moet worden voorzien door de wetgever. Vandaar dat wij wensen dat de staat in zijn opbouw kan beschikken over al hetgeen waarover het toeval beslist - dat het toeval beslissende macht heeft is voorondersteld. Maar dat een gemeenschap deugt is niet meer een kwestie van toeval maar van kennis en weloverwogen keuze. Het berust ongetwijfeld op het gegeven dat de burgers deugen die aandeel hebben in het bestuur. In onze voorstelling zijn dit alle burgers. Dus moet worden onderzocht hoe een mens deugdzaam wordt.’

Aristoteles legt in zijn politieke theorie een direct verband tussen individueel geluk en collectieve inspanningen, en andersom: een deugdzaam burger handelt in het voordeel van de gemeenschap. Deugd werkt voor individuen net als voor het collectief: ‘wie aanvaardt dat het welbevinden van een individu te danken is aan zijn voortreffelijkheid zal erkennen dat ook een staat meer gezegend is naarmate hij meer deugd in zich verenigt.’ En ‘één ding valt in te zien’, stelt hij: ‘de beste staatsinrichting moet die zijn waarbij het om even welk individu zich het best kan ontplooiën en het gelukkigst kan leven.’

De *Politica* opent met een bondige beschrijving van het begrip gemeenschap als het georganiseerde verband waarin mensen samen leven en waar zij, als het een democratie betreft, afspraken maken over de vorm van het bestuur. Aristoteles zegt¹²³: ‘Wij zien dat elke polis een soort gemeenschap is, en dat elke gemeenschap tot stand komt omwille van een goed: alle mensen verrichten al hun handelingen om te bereiken wat hun als goed voorkomt. Het spreekt dan ook vanzelf dat (...) de hoogste gemeenschap (...) dit in de hoogste mate doet, en het hoogste goed beoogt. Dit is de zogeheten polis, de politieke gemeenschap.’ Voor het bereiken van het grootste goed, is de *politeia* het beste: een staatsvorm die een mix is van democratie en oligarchie maar ‘in de praktijk neigt’ naar democratie.¹²⁴ Het is een gemeenschap die op vriendschap en vrijheid is gebaseerd. Die benadering werkt door in de grondslagen van onze Nederlandse rechtsstaat. Dat kunnen we ontleden aan de hand van twee noties die

maken of vriendschappen goed zijn en stand kunnen houden.

Allereerst is dat de idee dat het eigenbelang en het belang van de ander in een vriendschappelijke relatie in evenwicht moeten zijn. We kennen dat uit onze eigen vriendschappelijke relaties: in een vitale vriendschap hebben vrienden beiden een min of meer gelijk voordeel van de relatie. Wandelvrienden wandelen graag, huisvrienden delen de zorg voor de huiselijke kring, hartsvriendinnen delen hun harten en hun overige hebben en houwen. We spreken er doorgaans in andere woorden over, omdat voordelen zo ‘inhalig’ klinkt, maar het drukt hoe dan ook uit dat we iets aan de vriendschap hebben dat goed voor ons is. Dat moet wederzijds op een vergelijkbare manier worden ervaren en gewaardeerd; de relatie moet in evenwicht zijn. Als het eigen ‘belang’ en dat van de ander uit de pas gaan lopen, trekt de vriendschap scheef en verliest ze haar waarde. Leg verloren gegane vriendschappen maar eens langs deze referentiepunten. In een democratie werkt dit precies zo: de belangen moeten over en weer herkend en erkend worden en redelijkerwijs in evenwicht zijn. Anders barst de maatschappelijke bom.

En de tweede notie die in vriendschap belangrijk is en ook in een democratische rechtsstaat tot uitdrukking moet komen, is de idee van de verantwoordelijkheid ten opzichte van elkaar: de bijdrage die eenieder te leveren heeft aan de gemeenschap, de *polis*, omdat we een onderlinge zorgplicht hebben. Vrienden voelen zich op z’n minst samen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de vriendschap, maar ze ervaren ook in een bepaalde mate een zorgplicht tegenover de ander. We willen vrienden bijstaan, met goede raad of kritische feedback, om problemen te voorkomen, en we helpen hen als ze troost nodig hebben, een stommitieit begingen of er alleen niet uitkomen. De vriendschap brengt deze verantwoordelijkheid voor elkaar automatisch met zich mee, als een ingebouwde morele plicht, die dus ook vaak onuitgesproken blijft maar in handelingen en houding maar al te goed zichtbaar is. Andersom ligt het moeilijker, namelijk als vrienden die zorg voor elkaar wel met de mond belijden maar in de praktijk niet waarmaken. In een democratie werkt dit precies zo: we zijn verantwoordelijk voor elkaar, dat is de moraal van het samenlevingsverhaal, en dit moet zichtbaar zijn in gedrag, besluiten en handelingen. Met de mond beleden solidariteit wordt een belediging als daar geen actie op volgt. Het zal de vriendschap ondermijnen omdat vrienden elkaar de waarheid vertellen en niets op de mouw willen spelden. De daden moeten gevoegd worden bij de woorden.

Zowel de manieren van besluiten als de ethiek onder die besluiten, zijn in een democratie aan deze twee ideeën verbonden, zo laat Aristoteles in verschillende werken zien.

De vooraanstaande classicus Edith Hall, hoogleraar aan King’s College in Londen, schrijft hier kernachtig over in *Wat zou Aristoteles doen*. Ze wijst erop dat Aristoteles het

begrip burgerlijke eendracht gebruikt. Dit zou gaan om 'een houding die zowel goede wil omvat als de bereidheid tot wederzijdse verantwoordelijkheid'. Met als doel 'dat iedereen kan verwerven wat hij in het leven nodig heeft, op ethisch aanvaardbare wijze'. Door te redeneren vanuit vriendschap, kan Aristoteles, zoals we al zagen, eenvoudig uitleggen dat er een balans moet zijn tussen wat iemand uit de relatie haalt en erin stopt. Daarom 'kan een man niet verwachten', aldus Aristoteles, 'geld aan de gemeenschap te verdienen en tegelijkertijd haar achting te verwerven; van vrienden probeert men niet te profiteren'. Hall licht toe dat in de politieke theorie van Aristoteles onze relaties met medeburgers een speciale subcategorie zijn 'van de op voordeel gerichte vriendschappen, aangezien ze bestaan omwille van wederzijds voordeel en ten einde komen wanneer dat wederzijdse belang ophoudt te bestaan. Stadsstaten functioneren niet wanneer er geen vriendschappelijke samenwerkingsrelaties aanwezig zijn tussen de individuen die de staat vormen.'¹²⁵

Voor Aristoteles is de mens - geplaatst te midden van de natuur waarvan hij deel uitmaakt - een 'politiek dier': 'Wie niet in staat is deel te nemen in een gemeenschap, of daaraan geen behoefte heeft omdat hij zichzelf genoeg is, maakt geen deel uit van een polis, en is dus ofwel een beest of een god.' De opmerking van Aristoteles dat de mens een politiek dier is, een *zoön politikon*, maakt deel uit van het vocabulaire dat hij in zijn *Politica* introduceert. Hij vergelijkt daarin de democratie met drie alternatieve staatsvormen: tirannie, aristocratie en monarchie. Dit klassieke werk maakte grote indruk toen het via Arabische kopieën - voor de geschiedenis bewaard gebleven dankzij de bescherming door Constantinopel, het huidige Istanbul - voor het eerst in het latijn (gedurende de Middeleeuwen) en later in moderne Europese talen werd omgezet. Bij een nieuwe Nederlandse vertaling van *Politica* die in 2013 verscheen, typeerde *de Volkskrant* het als 'één van de meest diepgravende en genuanceerde boeken' over politiek bedrijven.

Het boek is nog verbluffend actueel.¹²⁶ Zo stelde Aristoteles - heel 'modern' en in lijn met wat zijn leermeester Plato in zijn boek *Wetten* al had bepleit - dat het verschil tussen het laagste en hoogste inkomen in een staat niet meer dan factor vijf zou moeten zijn. Grote materiële ongelijkheid leidt tot instabiliteit, wat een bedreiging is van het welzijn van de gemeenschap. Dat gevaar is er ook vanwege de verwachting dat er 'verdeeldheid zaaiende rechtszaken' zullen komen en dat er sprake zou zijn van een 'weezinwekkende kruiperigheid naar de superrijken', zo is de samenvatting door Edith Hall van Aristoteles' bezwaren.

In een ander boek, *Retorica*, karakteriseert hij de democratie als een op vrijheid gebaseerde staatsvorm. Daar plaatst hij vrijheid als centraal idee tegenover (1) het verwerven van rijkdom door een kleine groep machthebbers als centraal doel in een oli-

garchie, (2) het bereiken van een hoge cultuur en gehoorzaamheid aan de wet, wat in de aristocratie centraal staat, en (3) de zelfbescherming die de tiran nastreeft in de staatsvorm van de tirannie. De democratie is, in Aristoteles' woorden, de staatsvorm 'met de meeste ruimte voor vriendschap en rechtvaardigheid tussen heerser en onderdanen' want: 'waar de burgers gelijk zijn hebben zij veel gemeenschappelijk.'

3.3. Gelijkheid en diversiteit in een democratie

Aristoteles meent dat de democratie in beginsel tot betere besluiten komt dan staatsvormen waarin kleine groepen het voor het zeggen hebben. Zijn criterium om te beoordelen wat beter of slechter werkt, is het welzijn van de hele gemeenschap. Hoe groter de *eudaimonia* - het hoogste geluk voor zoveel mogelijk mensen - hoe beter de betreffende staatsvorm functioneert. Hij ziet ook de problemen wel, zoals dat een meerderheidsbesluit niet altijd voldoende recht doet aan de positie van de minderheid. De eerder al aangehaalde norm voor inkomensverschillen is daar een voorbeeld van: door een grens te stellen kan worden voorkomen dat de meerderheid sluipenderwijs de verschillen onevenredig laat oplopen.

Waar Aristoteles veel aandacht aan besteedt is de paradoxale opgave om de participatie van verschillende burgers in een democratie enerzijds gelijkwaardig te beoordelen, en de één dus niet boven de ander te stellen, en anderzijds recht te doen aan de verschillen die er tussen mensen ontegenzeggelijk zijn.¹²⁷ Zo was het ook voor Aristoteles al de vraag, net als vandaag de dag,¹²⁸ op welke manier de verschillen tussen (vrije) mensen in een democratie recht kan worden gedaan. Zijn uitgangspunt daarbij is ook voor onze huidige discussies over een diverse en inclusieve overheid van belang: de verscheidenheid van de groep mensen die meedenken en meebeslissen is een natuurlijk gegeven, en deze diversiteit is voor het geheel van de gemeenschap een voordeel. Dat moet benut worden. Aristoteles illustreert dit punt door de vergelijking te maken met een publiek feest waaraan veel verschillende burgers verschillende gerechten bijdragen, wat hij beter acht dan één kok die alles moet doen. Voor rechtszaken geldt hetzelfde idee, meent hij, waar gelote groepen burgers rechtspreken: 'Omdat ze met een groot aantal zijn, kan elk deeltje deugd en inzicht bezitten, en zoals een veelheid aan mensen wanneer ze zich verenigt één mens wordt met ongetelde handen en voeten en zintuigen, zo wordt ze ook een eenheid in veelheid met betrekking tot karaktereigenschappen en begrip. Daarom kan een meerderheid ook beter oordelen over muzikale en poëtische composities: ieder kan een bepaald gedeelte beoordelen en zo oordelen ze tezamen over het geheel.'¹²⁹

Bovendien erkent hij de kwaliteiten van elk mens, zoals hij die ook van dieren hoog acht. Als gezegd ziet hij - letterlijk: het was onderdeel van zijn waarneming - dat mensen zich gedragen zoals dieren dat doen. En daarom is het voor hem evident dat mensen deel uitmaken van een groter geheel; we kunnen dat het natuurlijke systeem noemen. Wat mensen principieel onderscheidt van dieren is de taal, aldus Aristoteles.¹³⁰ Daarom moeten mensen zich volgens hem met politiek bezighouden, omdat we uitsluitend bij politieke interactie - dat is: samen werken in en meebouwen aan de gemeenschap, op kleine schaal in een huishouden en in het grotere verband van stad en staat - dit kenmerkende vermogen in de praktijk kunnen brengen.¹³¹ Dit hangt samen met het streven naar rechtvaardigheid, wat een moreel oordeel impliceert dat volgens Aristoteles beschikbaar komt dankzij de taal. In woorden kunnen we dit bespreken, verkennen en van toepassing verklaren op ons gedrag of op besluiten; zonder woorden bestaat het idee of concept van rechtvaardigheid niet.¹³² Hoe gewichtig rechtvaardigheid is voor de besturing van een staat, blijkt uit de openingsalinea van het hoofdstuk in *Politica* waarin Aristoteles criteria voor een rechtvaardige verdeling van de macht bespreekt. Hij stelt: 'In alle wetenschappen en vakken is het doel een goed, maar het grootste goed, een goed bij uitstek, is het doel van de meest gezaghebbende kundigheid van allemaal: de staatkunde. Dit staatkundige goed is rechtvaardigheid, dat wil zeggen, wat het algemeen belang dient.'¹³³

Met dat laatste element wordt nog eens benadrukt dat de manier waarop Aristoteles kijkt naar politiek, gemeenschapsvorming, staatsvormen, betrokkenheid en verantwoordelijkheid van burgers, niet past in hedendaagse indelingen van links, recht, socialistisch of kapitalistisch. Binnen bepaalde grenzen is, volgens Edith Hall, 'Aristoteles' ethische leer na te volgen door mensen zowel ter rechter- als linkerzijde van het politieke spectrum'. Maar, schrijft Hall, 'het zou voor een ontkenner van de klimaatverandering nagenoeg onmogelijk zijn enige steun bij Aristoteles te vinden. Als natuurwetenschapper die geloofde in nauwgezet onderzoek door middel van herhaaldelijke observatie van wat zich in de wereld aan hem voordoet (*ta phainomena*) en strenge toetsing van hypothesen, zou hij ontzet zijn door het overstelpende bewijs voor de door de mens teweeggebrachte milieuschade die hij om zich heen zag. Zijn uitvoerige studies naar onze fysieke wereld, waarvan hij verslag doet in zijn wetenschappelijke werken, en naar onze plaats als levende, ademende, belichaamde mensen in die wereld, zijn bovendien *voorwaardelijk* voor zijn ethische leer.'

Aristoteles kent groot gewicht toe aan wetenschappelijke waarheidsvinding. Dat idee is ook bepalend voor de grenzen van zijn ethiek van goed samenleven: daarbij moet de mens uitgaan van het inzicht - en hij moet dit inzicht ook volledig accepteren als een natuurlijke wetmatigheid - dat wij mensen niet buiten de wereld, de natuur en

de realiteit (kunnen) staan, maar met die werkelijkheid en met elkaars aanwezigheid moeten (leren) leven. Onze vormen van besturen en samenwerken dienen in dat opzicht tot goede resultaten te leiden, tot het goede leven, *eudaimonia*. En wij mensen moeten dat zo goed mogelijk doen. Wij moeten ons vervolmaken als mens, wij moeten goed leren ‘mensen’ (mensen als werkwoord). Dat is dus veeleer een natuurlijke aandrang die we (moeten) uitleven te midden van de omstandigheden, dan een ideaal of een ideologische opvatting. In de filosofie van Aristoteles is ‘moeten’ meer een natuurlijk moeten, een onontkoombare handeling, zoals we dat gebruiken in de uitdrukking: ik moet even naar het toilet.

Dit ‘goed (moeten) samenleven’ - met als individueel doel: zo goed mogelijk leren ‘mensen’; met als collectief doel: de omstandigheden die hiervoor nodig zijn voor iedereen zo goed mogelijk maken - is op hoofdlijnen ook de grondslag van mijn eigen mens- en maatschappijvisie. En dat grondvest noodzakelijkerwijs mijn visie op onze democratische rechtsstaat. De waardering van bepaalde waarden geeft daarbij richting aan mijn politieke voorkeuren én aan mijn opvatting over de moraliteit van het ambtelijk vakmanschap.¹³⁴ Dat laatste zal ik uitwerken in een van de volgende hoofdstukken. Eerst zal ik in onderstaande paragraaf enkele belangrijke noties over onze rechtsstaat presenteren en laten zien hoe dat uitmondt in het concept van moreel leiderschap, dat volgens mij ook voor ambtenaren van groot belang is.

3.4. Onze rechtsstaat sluit in

De rechtsstaat is gebouwd op waarden, op grondprincipes van waaruit we de Nederlandse samenleving willen opbouwen en onderhouden.¹³⁵ Tjeenk Willink noemt de democratische rechtsorde een normatief concept, waarbij het gaat om ‘fundamentele beginselen en waarden zoals tolerantie, goede trouw, rechtvaardigheid, redelijkheid, openbare orde en mensenrechten. Daaraan wordt elk doen en laten van de overheid geijkt en het gedrag van burgers - individueel en collectief - getoetst.’¹³⁶ De Staatscommissie Parlementair Stelsel zegt het in haar eindrapport uit 2018 zo: ‘De democratische rechtsstaat is er om in brede kring gedeelde onderliggende waarden te dienen en te beschermen. Ook voor het parlementaire stelsel geldt dat het juist die waarden zijn die verwezenlijkt moeten worden; nu en in de toekomst.’¹³⁷ De commissie biedt vervolgens een overzicht waarin de ‘waarden en normen van de democratische rechtsstaat’ worden gecombineerd. Dat maakt het geheel principieel en praktisch tegelijk. De samenvatting die de commissie zelf in zijn rapport opneemt, is zo een krachtig handvat voor bezinning en handeling door ambtenaren en politici.

1. Spreiding van macht

De spreiding van machten over de verschillende instituties (politiek, maatschappelijk, constitutioneel), zowel horizontaal als verticaal (de verhouding centrale-decentrale overheid en de verhouding overheid-civil society), en wel zodanig dat daartussen een goede balans ontstaat.

2. Controle van de macht

In het verlengde hiervan is er de noodzaak dat de regering effectief moet (kunnen) worden gecontroleerd en, daarmee samenhangend, ook door het parlement ter verantwoording kan worden geroepen.

3. Bescherming tegen de macht

Voorts vereist het legaliteitsbeginsel dat overheidsgezag niet alleen wordt uitgeoefend op een (Grond)wettelijke basis, maar ook is gebonden aan het recht. Voor de rechtzoekende moet rechtsbescherming bestaan die wordt verleend door een onafhankelijke en onpartijdige rechter, tot wie hij ook toegang moet hebben. Voor de bescherming tegen de overheid (en soms bescherming door de overheid) bestaan (afdwingbare) grondrechten.

4. Vreedzame wisseling van de macht

De kern van de democratie is de mogelijkheid van een vreedzame wisseling van de macht. Het algemeen kiesrecht en periodieke vrije, eerlijke en geheime verkiezingen zijn cruciaal, zodat vertegenwoordiging en verantwoording zijn gewaarborgd. Daarnaast is van belang dat de publieke belangenafweging door het parlement een zo adequaat mogelijke vertolking is van alle relevante belangen en opinies.

5. Pluriformiteit en inclusiviteit

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).

6. Democratie is meer dan politiek

Voor de vormgeving en de inhoud van de democratie is het van belang dat aangesloten wordt bij de wijze waarop de democratie bij de burgers in de samenleving wordt ervaren. Deze band tussen politiek en samenleving vertegenwoordigt in Nederland een democratische waarde.

7. Verantwoording afleggen

Van het kabinet (als bestuur) wordt goed bestuur gevraagd: slagvaardigheid, onpartijdigheid en transparantie. Voorts wordt verwacht dat het bestuur verantwoording aflegt aan de volksvertegenwoordiging en de samenleving (accountability).¹³⁸

Tjeenk Willink benadrukt, zoals we eerder al zagen, dat de democratische rechtsorde insluit ('Ieder telt mee') en expliciet dus niet uitsluit. Hoe belangrijk dat is, blijkt uit zijn conclusie op dit punt: 'Daarom is onze democratische rechtsorde ook een sociale rechtsorde'. Het sociale karakter van onze rechtsorde is direct verbonden aan de eis tot inclusie.¹³⁹

Als we dit goed tot ons laten doordringen, wordt ook duidelijk waarom we in reactie op de toeslagenaffaire niet ver genoeg komen met maatregelen, acties en programma's. Die hebben allemaal het risico te leiden tot veel drukte en te weinig wol. Want de aard van de problematiek - uitsluiting door de overheid van mensen die om steun bij de overheid aanklopten - is fundamenteel en raakt aan substantiële onderdelen van onze omgang met elkaar in het publieke domein. Het gehekelde gedrag druist in tegen en is schadelijk voor de waarden en normen die ook volgens de staatscommissie de basis van onze parlementaire democratie zijn. Meer aandacht hebben voor mensen van vlees en bloed is dus wel de juiste intentie, je kunt het zelfs als een moreel appel beschouwen, zoals het kabinet dat heeft verwoord in haar reactiebrief op het rapport van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Dat is een benadering waar de rechtsstaat, gezien haar waardenstelsel, inderdaad om vraagt. Maar de aanpak om zo'n substantieel doel te bereiken kan dan niet louter instrumenteel zijn.

Dat gevaar ligt op de loer, deels omdat de brief instrumentele oplossingen aankondigt, maar deels ook omdat de overheid zichzelf de laatste decennia niet meer getraind heeft in substantiële vraagstukken. Samenleving, overheid en politiek hebben zich sinds de jaren negentig in een groepsdans op het ritme van *new public management* verplaatst naar de zijlijn van het ethische debat en het morele gesprek over de democrati-

sche waarden. We zijn goed geworden in de techniek van de tango maar slecht in het doorleven en uitdragen van de levensverhalen die deze danskunst haar ware aard en echte betekenis geeft. De tango wordt dan zielloos. Dit is het politieke en maatschappelijke debat overkomen. Daar zal ik in het volgende hoofdstuk, waar ik de thematiek van 'draagvlak en participatie' onder de loep neem, nog uitgebreid op ingaan. Tekortschietend moreel gezag, zo zal daar blijken, is een van de belangrijkste aanleidingen om te pleiten voor een nieuw sociaal contract tussen overheid en samenleving. Pieter Omtzigt, het kritische Kamerlid van (voorheen) CDA-huize dat zijn geuzennaam als 'pitbull' met zijn rol in de toeslagenaffaire definitief vestigde, publiceerde in de aanloop naar de verkiezingen een politiek boek dat uitmondt in een schets van de inhoud van zo'n nieuw sociaal contract.¹⁴⁰ De CDA-fractie kwam er in het Kamerdebat over de geopenbaarde kabinetsnotulen op terug, Rutte omarmde het *en passant* in zijn zelfreflectie-interview met *Nieuwsuur* nadat ook de CDA-fractie al Kamerbrede steun had gekregen voor een motie waarin de (nieuwe) regering wordt verzocht om in dit verband met voorstellen te komen.

Het hele idee is niet nieuw. Kim Putters, oud-Senator voor de PvdA en sinds 2013 directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau, pleitte al jaren geleden voor een nieuw sociaal contract. Dat acht hij geen eenvoudige opgave vanwege precies het punt dat ik hier maak: het morele gezag van de politiek om dit te mogen of te kunnen doen, is de afgelopen decennia tanende geweest. De essentie ervan ligt fundamenteeler dan verbetering van de informatiestroom tussen kabinet en Kamer, vergroting van de transparantie van de overheid en een premier die wat minder hangt aan 'goede sfeer, snelle besluiten en controle' en 'een nieuwe club' wil oprichten om klachten van burgers beter te verwerken.¹⁴¹ Reinier van Zutphen reageerde dat het team van de Nationale Ombudsman 'die club' is en al kritische rapporten schrijft. 'Laat Rutte maar een club oprichten die de rapporten léést', want daar ontbreekt het aan, meent hij: de klachten worden niet serieus (genoeg) genomen, en als dat wel gebeurt duurt het veel te lang voordat ze worden opgelost. Van Zutphen is keihard maar door zijn grondigheid ook aanzettend tot fundamenteel denken. Hij zegt bijvoorbeeld dat de toeslagenaffaire 'een scheuring had moeten veroorzaken met het mensbeeld van de burger als fraudeur, dat de afgelopen tien jaar politiek dominant is geweest'. Die scheuring is er niet geweest, stelt hij vast. In het vorige hoofdstuk hebben we de verandering in het mensbeeld van de overheid in historisch perspectief geplaatst. Het ligt voor de hand dat het jarenlange proces dat tot dit mensbeeld heeft geleid, met bijpassende gedragingen, routines en procedures, niet in enkele maanden kan worden omgekeerd. Maar daartoe kunnen crises evenwel zeer 'behulpzaam' zijn. De toeslagenaffaire zou dit kunnen zijn en had dat al moeten zijn, volgens Van Zutphen. Maar zo lijkt het vooralsnog niet uit te pakken.

Hij concludeert: 'De affaire is onvoldoende disruptief geweest.'¹⁴²

We moeten de analyse, door velen inmiddels gemaakt, dat de ingrijpende veranderingen nodig én moeilijk zijn, betrekken bij de vraag wat er nodig is om adequaat en toereikend te kunnen reageren op de toeslagenaffaire en op de andere maatschappelijke en politieke problemen die we zien opdoemen. Dat mag dan allereerst en vooral een taak voor de politiek zijn, maar dat ontslaat ons als ambtenaren er niet van om hier ook zelf een visie op te ontwikkelen die ingaat op onze eigen rol. Naar mijn mening moet die rol op net zo'n fundamenteel niveau worden doordacht als wat nodig is bij het opnieuw definiëren van een sociaal contract in reactie op disruptieve crises. We zullen daarom als ambtenaren meer dan een instrumenteel antwoord op de rechtsstaatcrisis moeten geven. Er is een substantiële respons nodig, dóór en over onszelf. Misschien is de Nationale Ombudsman te snel in zijn conclusie dat de crisis niet 'disruptief' genoeg was. Niet alles hangt van de politiek af. Want waarom zouden ambtenaren niet op eigen kracht, vanuit hun professie en moreel leiderschap, de ingezette verandering kunnen verdiepen, verduurzamen en zo alsnog substantieel bijdragen aan overheidshandelen dat in alle opzichten weer uitgaat van inclusiviteit en het mensbeeld volgt dat in de grondbeginselen van onze democratie is versleuteld? Zoals de ontstane problemen niet volledig aan de politiek zijn te wijten, zo hoeven we voor de oplossing ook niet te wachten op het Binnenhof.

Wat bedoelen we eigenlijk als we zeggen dat een instrumentele reactie onvoldoende is en een substantiële verandering uitblijft? Een voorbeeld kan dat verduidelijken. Je leert een jong meisje niet dansen door goeie spitzen te kopen. Door het schoeisel wordt zij geen ballerina, dat is te instrumenteel gedacht. Om een ballerina te worden moet ze het willen zijn en haar hele leven erop inrichten. Dat is dus een diepe, persoonlijke en existentiële keuze, het kenmerk van substantiële zaken. Die doen aanspraak op het *zijn* van mensen (of op het *wezen* van organisaties). Hier gaat het om het verschil tussen enerzijds 'wat doen we en doen we de dingen goed' (instrumenteel) en anderzijds 'wie zijn we en doen we de goede dingen' (substantieel). Op die manier gezegd herkennen we de uitdrukking, maar doorleven we het onderscheid ook echt?

We kunnen het onderscheid tussen instrumenteel en substantieel verhelderen door stil te staan bij de verschillende niveaus van leren die we kennen uit de didactische literatuur en de filosofie. We kunnen leren om de dingen die we doen goed uit voeren (eerste orde), we kunnen leren beoordelen welke dingen niet belangrijk zijn en welke we wel goed vinden (tweede orde) en we kunnen leren zelf goed te zijn in hoe we denken, doen, werken en leven (derde orde). Voordat we dat nader zullen bespreken, brengt het filosofische perspectief ons in de volgende paragraaf allereerst bij de betekenis van de ontmoeting van mensen, zoals dat kenmerkend is voor een democratie.

Daarmee plaatsen we collectieve leerprocessen en niveaus van leren in de juiste context. We zullen uiteindelijk zien dat er een direct verband is tussen leerprocessen van mensen en hun worsteling met substantiële en existentiële vragen.

3.5. Handelen volgens Hannah Arendt

We kunnen voor deze thematiek terecht bij Hannah Arendt, de Duits-Amerikaanse politiek denker uit de vorige eeuw die de moderne kijk op het openbare leven sterk heeft beïnvloed. De omgang met elkaar in de publieke ruimte is in haar ogen politiek - wat etymologisch verwant is aan het Griekse *polis* uit de tijd van Aristoteles. Zij ontdekte dat er in de klassieke tijd verschillende typeringingen voor menselijke activiteiten in omloop waren. Aristoteles onderscheidt *poiësis* (vervaardigen, maken of werken) en *praxis* (handelen), waarbij hij geen aandacht schonk aan de dagelijkse praktische activiteiten (een derde categorie). In moderne Indo-Europese talen ziet Arendt een vergelijkbare driedeling: arbeiden-werken-handelen, *labor-work-action*, *laborare-facere-agere*.¹⁴³

Arbeiden staat voor het land bewerken. Het is zorgen voor eten en drinken in een natuurlijke 24-uurs cyclus, het is leven op het ritme van de seizoenen. *Werken* is het creëren van een kunstmatige wereld, met dingen, gebouwen en kunst. Die objecten gaan langer mee dan een etmaal of seizoen, soms zelfs wel een mensenleven of nog langer. *Handelen* voltrekt zich meer in het moment en is de activiteit die Arendt van grote waarde acht en die we volgens haar in de twintigste eeuw volledig zijn gaan verwaarlozen. Handelen betreft de interacties tussen mensen, de gebaren, de acties, het spreken, het zwijgen, het troosten en bemoedigen, het bevragen en vertellen, verwelkomen en afscheid nemen, feliciteren en bedanken, besluiten nemen en doorvragen, begrip tonen en bekritisieren. Ons handelen is afgerond en voorbij zodra de handeling achter de rug is, maar kan wel ketens van oorzaken en gevolgen in gang zetten die (heel) lang doorwerken. Handelen is een risicovolle activiteit omdat we nooit precies kunnen weten wat het gevolg van ons handelen zal zijn, wie er op reageert en op welke manier, wat erdoor in gang wordt gezet en waar dat allemaal toe kan leiden. Die ketens kunnen we wel proberen met nieuwe handelingen te onderbreken of te verleggen, in tegenstelling tot de producten die we produceren: die zijn er tot in lengte van dagen tenzij we ze vernietigen.

Als we arbeiden zijn we als dieren, stelt zij, omdat die ook voor hun eten en drinken moeten zorgen. Als we werken zijn we betrokken op de dingen en niet op andere mensen. Maar als we handelen gaat het om het samen optrekken van mensen, om elkaar begrijpen en aanvullen, om het zien van de verschillen en het beheren van de

ruimte die tussen mensen in 'is'. Ze is kritisch op de moderne cultuur waarin arbeiden en werken in economische eenheden worden uitgedrukt en op die manier uitwisselbaar en vergelijkbaar worden gemaakt, waarmee het openbare leven steeds meer is verengd tot het 'verdingelijken' van het menselijk contact. Het bijzondere van mensen is nu juist dat zij uniek, individueel en verschillend zijn op een manier die alleen in 'handelen' tot uitdrukking kan komen. Arendt oordeelt dat in de moderne wereld mensen worden teruggebracht tot 'de mens' waardoor hun verscheidenheid uit beeld verdwijnt en de ruimte tussen mensen wordt verwaarloosd. Zij spreekt daarom consequent van 'mensen' als meervoud, omdat we eenmalige, unieke schepselen zijn die met ons handelen tot iets nieuws in staat zijn. Zoals we bij geboorte in de wereld worden geworpen om iets nieuws te beginnen - ons leven -, zo kunnen wij mensen wél wat dieren niet kunnen: onszelf beschouwen, ons iets voornemen en iets nieuws beginnen. Elke nieuwe dag is een nieuw begin waarin iedereen voor zichzelf iets nieuws kan opstarten. Ze noemt dat de 'nataliteit' van mensen.¹⁴⁴ 'Met woord en daad treden wij de mensenwereld binnen, en dit binnentreden is als een tweede geboorte, waarmee wij het naakte feit van onze oorspronkelijke fysieke verschijning bevestigen en er de consequenties van aanvaarden', stelt ze in *De menselijke conditie*.

In deze analyse van Arendt komen we al op het spoor van het derde orde leren, waarin we immers onszelf de maat nemen om op existentieel niveau tot nieuwe inzichten te kunnen komen. Omdat mensen volgens Arendt in hun handelen tot iets nieuws kunnen komen, oorspronkelijk en scheppend, kan iemand zichzelf in zekere zin herstarten en zichzelf herscheppen in het individu dat hij of zij wenst te zijn. Dat is overigens in haar ogen niet geheel een vrijblijvende kwestie, maar een manier om de consequenties te aanvaarden van het feit dat we ooit werden geboren. Ons handelen met woord en daad

'kan misschien worden gestimuleerd door de aanwezigheid van anderen bij wie wij ons wensen aan te sluiten, maar wordt daardoor nooit geconditioneerd; de drang ertoe ontstaat aan het nieuwe begin, dat in de wereld kwam toen wij werden geboren, en wij geven aan deze drang gehoor door uit eigen beweging iets nieuws te beginnen. Handelen wil, in de meest algemene betekenis van het woord, zeggen: een initiatief nemen, beginnen (zoals het Griekse woord archein, 'beginnen', 'voorgaan' en ten slotte 'regeren' aanduidt), iets aan de gang brengen (wat de oorspronkelijke betekenis is van het Latijnse agere). (...) Met de schepping van de mens is het beginsel 'beginnen', een begin maken, in de wereld zelf gekomen, wat natuurlijk slechts een andere manier is om te zeggen dat het beginsel vrijheid werd geschapen toen de mens werd geschapen, maar niet eerder.'

Ons handelen is dus niet een eenzaam proces in afzondering, bezweert Arendt. Ons menselijk handelen komt alleen tot stand tussen mensen onderling. In tegenstelling tot arbeiden en werken kan handelen er alleen zijn in de publieke ruimte van de onderlinge omgang. En het kenmerk van dit menselijk handelen is *pluraliteit*, te begrijpen als een veelheid van unieke wezens die aan elkaar verschijnen met een eigen, niet verwisselbare identiteit.¹⁴⁵

‘Met betrekking tot deze iemand die uniek is kan in waarheid worden gezegd: daar was voorheen niemand’, aldus Arendt in *De menselijke conditie*. ‘Spreken en handelen openbaren deze unieke gevarieerdheid. Daarin onderscheiden mensen zich van elkaar, in plaats van alleen maar anders of verschillend te zijn; daarin verschijnen mensen aan elkaar, niet als fysieke objecten, maar als mensen. Dit aan elkaar verschijnen berust, anders dan het louter lichamelijke bestaan, op ‘beginnen’, het zetten van een eerste stap, maar het is een stap waarvan geen enkel menselijk wezen kan afzien en tegelijk mensen blijven.’¹⁴⁶

Hannah Arendt vertaalt deze denklijn ook naar het populaire onderscheid tussen objectiviteit en subjectiviteit. Publieke waardering, *populariteit*, hangt samen met de objectivering van zaken via de geldelijke waardering. Succes en status meten we af aan aantallen (vandaag de dag vaak: *streams, clicks, likes*) en economische beloning (bedrijfswinst, salaris, vermogen). In het volgende citaat uit haar standaardwerk *De menselijke conditie* zien we hoe Arendt vanuit deze analyse vertrekt, stilstaat bij de ontmoeting tussen mensen die van elkaar verschillen en uitkomt bij de betekenis van het openbare leven.

‘In scherpe tegenstelling tot deze ‘objectiviteit’, die haar basis heeft in geld als de gelijknamige noemer voor de bevrediging van alle behoeften, berust de werkelijkheid van het publieke domein op het gelijktijdig ‘er zijn’ van de ontelbare perspectieven en aspecten waarin de gemeenschappelijke wereld zich manifesteert, en die nooit met een gemeenschappelijke maatstaf kunnen worden gemeten of onder een gelijke noemer zijn te brengen. Want al is de gemeenschappelijke wereld het ontmoetingspunt van allen, zij die elkaar daar ontmoeten nemen er ieder hun eigen plaats in, en de plaats van de een kan net zo min samenvallen met de plaats van de ander als twee voorwerpen zich op één en dezelfde plaats kunnen bevinden. 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 (...).’

Als we vanuit deze context kijken naar het menselijk leren en groeien, dan hebben we een goede referentie om het onderscheid tussen instrumenteel en substantieel te door-

denken. Arendt zou dat onderscheid kunnen uitleggen aan de hand van objectiviteit en subjectiviteit, waarbij de eenvoudige en meer praktische kwesties aangepakt kunnen worden met arbeiden (voorzien in het levensonderhoud) en werken (de niet-natuurlijke wereld scheppen in producten en dingen), terwijl de meer principiële kwesties ons noodzaken tot handelen (spreken en doen gericht op elkaar) en daarmee ook onze ware aard onthullen.

‘Handelen en spreken zijn (...) zo innig met elkaar verweven omdat de een begin makende en specifiek menselijke daad tevens het antwoord moet bevatten op de vraag die aan iedere nieuweling wordt gesteld: ‘Wie zijt gij?’ Deze onthulling van wie iemand is, is begrepen in zowel zijn woorden als zijn daden (...).

3.6. Leervragen op drie niveaus

Nu is relevantie van de drie niveaus van leervragen beter te volgen. De eerste orde leervragen is instrumenteel: voeren we de dingen die we hebben afgesproken goed uit? We stellen de acties zelf niet ter discussie, maar de kwaliteit van de handeling. We stellen vragen als: hoe moeten we onze acties zo uitvoeren en vormgeven dat ze goed zijn? In relatie tot de toeslagenaffaire gaat het dan om de manier waarop de Belastingdienst mensen behandelt, hoe de overheid met mensen omgaat, wat de omgangsvormen zijn. We vragen ons op dit niveau niet af of het toeslagenstelsel wel zo’n goed idee is, of we terecht geld terugvorderen, boetes opleggen en de mensen daardoor eventueel in de problemen brengen. Doen we goed wat we hebben afgesproken, is het enige wat hier telt. Zoals we inmiddels weten is dat veel te lang de leidende opgave geweest, terwijl er had moeten worden ingegrepen. Op het eerste niveau blijven de vragen beperkt tot: zitten er mensen aan de telefoon of krijgt iemand een belmenu dat eindigt bij een websiteadres? Zijn brieven persoonlijk of volledig gestandaardiseerd? Sturen we brieven aan ‘mensen’ (persoonlijk) of aan ‘de mens’ (onpersoonlijk), zou Arendt in dit verband kunnen vragen. We zien op de achtergrond al het mensbeeld gloren dat uit ons handelen blijkt. Laten we zeggen dat op dit niveau er keuzes te maken zijn in lijn met de volgende optie: behandelen we mensen ten principale als een nummer en als een fraude-verdachte, of behandelen we mensen in beginsel als individuen die te goeder trouw zijn? Objectiveren we mensen of erkennen we hun subjectieve *uniciteit*, werken we vanuit het idee van eenvormigheid of anticiperen we op *pluraliteit*?

De tweede-orde-leervragen liggen op een dieper niveau en stellen ter discussie of we wel met de goede dingen bezig zijn. Moeten we wel werken met toeslagen? Hebben

we geen andere systematiek nodig? Die vragen zijn overigens wel degelijk gesteld en beantwoord, zoals we in hoofdstuk 1 hebben gezien, maar het was blijkbaar te moeilijk hier snel (genoeg) een ander stelsel voor in de plaats te zetten. De overheid heeft verzuimd vast te houden aan het eigen antwoord op de tweede orde vraag, namelijk dat het niet goed (genoeg) was wat er tot nu toe gedaan werd. Misschien werd het werk goed uitgevoerd, maar de aard van het werk klopte niet. Vanuit de Tweede Kamer werd hierop gewezen met de vraag: ‘waarom heeft niemand de stopknop ingedrukt?’ Hier zijn de volgende vragen op hun plaats: wat is hier wel nodig om aan te pakken, waar moeten we ons mee bezig houden, welk ‘ding’ is nodig als oplossing? In relatie tot de toelagenaffaire kunnen we het antwoord zoeken in bijvoorbeeld het beter en sneller schadeloosstellen van de slachtoffers en andere vormen van hulp om hun levens weer op de rails te krijgen. Terecht gaat hier inmiddels veel aandacht naar uit.

De derde-orde-leervragen gaan nog een tandje dieper en stellen de vraag aan onszelf over onszelf: zijn wij (zelf) goed, ben ik de persoon die ik moet (en wil) zijn, ben ik de bestuurder of ambtenaar die ik moet (en wil) zijn, ben ik de professional of de leider die ik moet (en wil) zijn? En als collectief: zijn wij de organisatie die we behoren te zijn? Hier zitten we in Arendts ‘publieke ruimte’ waarin we aan elkaar verschijnen als individuen met een eenmalig perspectief vanuit een unieke positie die door niemand anders kan worden bezet. Hier zitten we middenin ‘de zin van het openbare leven’. In dat leven ontmoeten we elkaar, kijken we elkaar aan en onderzoeken we stil of hardop of wij de juiste persoon op de juiste plek zijn. Eric Wiebes en Lodewijk Asscher hebben in verband met de toelagenaffaire op dit niveau hun conclusies getrokken, ze vertrokken uit de Haagse politiek. Rutte heeft voor zijn aandeel in de Haagse bestuurscultuur niet geconcludeerd dat hij niet de juiste man op de juiste plaats zou zijn. Dit is wel wat Kamerbreed in twijfel werd getrokken met een minderheidsmotie (van wantrouwen) en een meerderheidsmotie (van afkeuring). Als Rutte deze moties naar letter en geest heeft willen uitvoeren, dan heeft hij op dit grondige niveau zijn eigen bezinning uitgevoerd. Want alleen in *déze* zin kan de oproep worden geduid die vanuit verschillende kanten aan hem werd gericht: ben ik de persoon die ik hier, in deze functie, zou moeten zijn?

Dus we zien dat op drie niveaus de ‘goed’-vraag wordt gesteld, want de acties behoren *goed uitgevoerd* te worden, de werkzaamheden behoren qua aard en vorm goed te zijn en zo bij te dragen aan *de goede dingen* en tenslotte behoort de handelende actor (overheid, instantie, bestuurder, ambtenaar) zelf, *als subject, goed te zijn*. We kunnen gemakkelijk inzien dat een functionaris die ‘goed’ is, geneigd zal zijn ook ‘goed’ te handelen en daarmee ook bij te dragen aan de ‘goede’ dingen.

Praktisch filosoof Jos Kessels staat in zijn boek *Socrates op de markt, filosofie in bedrijf* uitvoerig stil bij deze soorten vragen en bij de niveaus waarop kwesties zich kunnen aandienen. Hij maakt onderscheid tussen praktische vragen (met als voorbeeld: moeten we deze medewerker ontslaan?) en vragen gericht op ideeën, doelen, idealen of overtuigingen (wanneer moeten we medewerkers in het algemeen ontstaan?). Bij de praktische vraag hoort een concreet besluit, een helder ja of nee. Dat is relatief eenvoudig. De principiële vraag raakt een principe dat, of een regel die altijd opgaat. Dat ligt veel complexer en opent een veld met ethische vragen en gevolgtrekkingen. We kennen dit uit onze dagelijkse praktijk als we ons bij een besluit afvragen of we daarmee een ongewenst precedent scheppen. Als dat niet geval is, was het een eenvoudig (en enkelvoudig) besluit. Als het wel precedentwerking heeft, was het een principieel besluit.

Kessels verbindt deze twee soorten vragen aan ‘eerste- en tweede-orde-problemen’. De praktische eerste-orde-vragen zijn populair, die stellen we ons geregeld, we zijn ze gewend, we leven en werken er dagelijks mee. Maar de tweede-orde-vragen verwaarlozen we. Daar komen we nauwelijks aan toe of zijn te moeilijk om zomaar te stellen en te beantwoorden. Kessels boek is een langgerekt pleidooi voor het ter hand nemen en goed behandelen van die verwaarloosde vragen. Hij schaaft zich daarmee in de traditie van Socrates, de wijsgeer die school maakte door juist de moeilijke vragen te stellen. Volgens Kessels zijn de praktische vragen instrumenteel en stijgen de andere vragen daar bovenuit want die ‘moeten ons leiden in onze aanpak van het praktische probleem’. Het gaat in dit citaat om het werkwoord *leiden*. We zoeken onder de praktijk van alledag naar principes, regels, morele overwegingen en ijkpunten die we ‘goed’ vinden en waardoor we ons willen laten leiden. *Praktische vragen* zijn op zoek naar een besluit, een daad, een concrete handeling, de *leidende vragen* zijn op zoek naar de goede richting en de juiste maatstaf om te bepalen welke besluiten en handelingen ‘goed’ zijn. Kessels schetst vijf eigenschappen van deze leidende vragen en bouwt zo een beeld op van wat we hierboven tweede- en derde orde-leren hebben genoemd.

De eerste eigenschap van deze niet-praktische maar leidende vragen betreft ‘ons denkkader, ons cognitief instrumentarium’, stelt Kessels. Het gaat op dit niveau om het goed interpreteren van een concrete situatie en daarvoor hebben we principes, doelen of waarden nodig. Hierbij past volgens Kessels de vraag of onze ‘gebruikelijke denkbeelden en de manier waarop we gewend zijn over zulke zaken na te denken hier geldig [zijn] of niet?’ Bij moeilijke kwesties schieten die gebruikelijke denkbeelden tekort.

De tweede eigenschap van leidende vragen is dat ze de bestaande regels ter discussie stellen. Het draait er dus niet om of de regels goed worden *toegepast* maar of ze goed zijn. Kessels: ‘Het probleem zit in ons denkkader, in ons mentaal model, het geheel van elkaar ondersteunende opvattingen dat ten grondslag ligt aan ons hele denken en

doen'. Als het oude denken ten grondslag ligt aan het probleem, moet de grondslag van het denken anders worden om het probleem te kunnen aanpakken.

De derde eigenschap hangt hiermee samen, omdat de leidende vragen volgens Kessels gesteld worden als 'onze normale mentale instrumenten niet toereikend zijn om tot een oplossing te komen' en het 'juist de instrumenten zelf [zijn] die het probleem veroorzaken'. Dus het oude denken is niet alleen tekortschietend om oplossingen te verzinnen, ze zelfs de oorzaak van het probleem. Hier zien we al hoe we met dit type denken steeds verder afdalen naar de wortels van ons doen en laten en in de buurt komen van wie wij zijn. Het gaat hier ook om onze gezamenlijke inspanning, het collectieve denken en spreken. We hebben gemeenschappelijke vertrekpunten nodig, stelt Kessels, om verder te komen en klaarheid te brengen in het praktische probleem, om een bijpassende handeling en houding te vinden. 'Zonder zo'n gemeenschappelijke basis kan er geen werkelijk gesprek ontstaan, omdat de partijen voortdurend langs elkaar heen praten.' Leidende vragen zijn daarom noodzakelijkerwijs voer voor onderling gesprek en voor de uitwisseling van ideeën, ervaringen en perspectieven, want in ons eentje komen we hier niet uit.

De vierde eigenschap van de leidende vragen is dat ze 'vaak verbonden zijn met sterke, diepgewortelde gevoelens, bijvoorbeeld over identiteit van het bedrijf, de noodzaak van een bepaalde koers, over eisen van rechtvaardigheid, de waarde en onwaarde van tradities enzovoort.' Hier komen de gevoelens in het spel. 'Daardoor zijn we bang voor zulke vragen, zij kunnen immers makkelijk tot diepgaande conflicten leiden. En die proberen we zoveel mogelijk te vermijden.'

De vijfde eigenschap van hogere-orde-vragen is dat 'zij gaan over principiële, abstracte en vaak ongearticuleerde kwesties'. Het probleem is dat je deze niet 'zomaar' kunt aanvatten 'zonder de juiste uitrusting', aldus Kessels. Het is een kunst met dergelijke vragen goed om te gaan. Je moet je daartoe goed uitrusten, wat in Kessels optiek betekent: dialectische en retorische vaardigheden ontwikkelen, en ruimte maken voor gesprekken die niet naar praktische oplossingen zoeken maar waarin wordt gezocht naar, en gesleuteld aan leidende principes en existentiële keuzes.

Kessels wijst op een bijzonder aspect van deze hogere-orde-vragen. Omdat ze moeilijk zijn, abstract en mogelijke conflicten blootleggen, hebben we de neiging dergelijke vragen te mijden. Uit angst voor strijd, uit vrees voor het onbekende? Het gevolg is hoe dan ook dat deze vragen vaak verborgen blijven. Kessels schrijft:

'We verhullen ze, we lopen er omheen, we laten ze niet manifest worden. Soms vermoeden we wel dat ze onder de oppervlakte liggen, maar we vermijden het ze aan te kaarten, uit angst voor de consequenties. Soms ook leidt de verhulling tot de indruk dat er wel degelijk

een gemeenschappelijk denkkader aanwezig is. Pas wanneer er een conflict ontstaat of een ander probleem opduikt dat niet makkelijk blijkt op te lossen, komt de afwezigheid van een gemeenschappelijk hoger-ordeperspectief aan het licht. Dan worden we gedwongen onze hogere-orde-noties te expliciteren om tot een oplossing te kunnen komen. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Het is niet eenvoudig vast te stellen wat precies de inhoud is van hogere-ordeovertuigingen. Dat geldt al voor onszelf, als individu: het vergt heel wat inspanning te achterhalen wat er ten grondslag ligt aan onze alledaagse opvattingen. Meestal komen we niet veel verder dan vage, abstracte aanduidingen. Voor een groep of organisatie geldt dat in versterkte mate.'

Daarom moeten we onszelf leren dergelijke fundamentele kwesties goed bespreekbaar te maken. We zullen ontdekken dat abstracties heel concreet kunnen uitpakken en van grote betekenis zijn voor al onze praktische problemen die we dagelijks moeten oplossen.

3.7. Hoe leert 'Den Haag'?

Nu we hebben stilgestaan bij de meer dagelijkse, instrumentele vragen van de eerste orde, de meer principiële vragen van de tweede orde, en de meer existentiële vragen van de derde orde, kunnen we wellicht beter begrijpen waarom Kamer en media meer hadden verwacht van Ruttes reflectie-interview bij *Nieuwsuur* en het aansluitende Kamerdebat waar weliswaar het eindrapport van informateur Tjeenk Willink stond gaande maar waar de VVD-leider op zijn 'radicale ideeën' werd bevestigd. Dat deed de Kamer niet per se vanwege die ideeën, maar toch vooral vanwege het lerend vermogen bij Rutte dat uit (de diepgang van) die ideeën zou kunnen blijken. Het ging de oppositie niet diep genoeg, het was 'onder de maat'. Waarom? We hebben nu de juiste begrippen beschikbaar om dat nader te beschouwen.

In het *Nieuwsuur*-interview gaf Rutte blijk van eerste- en tweede-orde-leerinzichten. Eerste-orde-voorbeelden, gericht op 'handelen' dat goed is: minder energie steken in 'goede sfeer, snelle besluiten en controle', meer ruimte bieden aan het politieke debat in ministerraad en Kamer. Tweede-orde-voorbeelden, gericht op 'dingen' die goed zijn: toegang tot het recht verbeteren en een club voor klachtafhandeling installeren, tussen Kamer en kabinet in. Maar de derde-orde-voorbeelden, gericht op goed 'zijn', hebben we niet gehoord. Hierbij horen zinnen als 'ik was een premier die..., ik heb me voorgenomen een premier te zijn die...'. En: 'De overheid heeft teveel het karakter gekregen van... en moet zichzelf veranderen in een instituut dat...'. En ook: 'De politiek is teveel

van zus en zo en te weinig van dit en dat.’ Aan de formuleringen zijn derde-orde-kwestie goed te herkennen. Door te registreren welke taal iemand gebruikt, kun je herkennen hoe diep de gedachten gaan. In het voorbeeld van Rutte kunnen we de kwaliteit van zijn zelfreflectie dus afleiden uit bijvoorbeeld een besluit om weg te gaan, zoals sommigen blijkbaar veronderstelden of hoopten. In principe is elk besluit mogelijk als uitkomst van een existentiële, substantiële afweging. De vraag is of uit de toelichting, uitleg en onderbouwing blijkt of het zelfonderzoek diep genoeg is gegaan. Is er een overtuigend betoog waarom Rutte zichzelf de juiste man op de juiste plaats vindt? En let op: het betoog en het taalgebruik vormen niet een oppervlakkig fenomeen, zijn geen middel dat ingeruild kan worden voor een ander middel. Taal verraadt veel meer dan we ons realiseren. Taal verraadt hoe het denken en de ziel van de spreker werken en in elkaar zitten. En onbewust registreren we dit wel degelijk als we anderen horen spreken, daar zijn we mensen voor. Juist aan de woorden en het verhaal herkennen we de diepere laag van waaruit de spreker spreekt. Mensen hebben geleerd tussen de regels door te luisteren.

Het is al met al logisch en beredeneerbaar dat de verwachtingen bij media en Kamerleden over de aangekondigde bezinning en zelfreflectie hooggespannen waren (of zijn) en niet zomaar (snel) ingelost konden worden. Op het derde-orde-niveau gaat het immers om zaken die tijd kosten: tijd om te rijpen, te doorleven en anders te leren kijken. Een sporter die traint voor de marathon kan er ter voorbereiding niet zeven in een week lopen. Die zal er eerder zeven maanden voor moeten uittrekken. Voor existentiële vragen, zijns-kwesties die de fundamenteën van mensen en organisaties ter discussie stellen, geldt hetzelfde. Hadden we van Rutte na enkele weken op dit niveau antwoorden kunnen verwachten? Misschien niet, maar of hij zichzelf op dit derde-orde-niveau vragen heeft gesteld hebben we (nog) niet kunnen vaststellen. Dat hij een kiezersmandaat heeft, zoals hij ter verklaring voor zijn aanblijven heeft aangedragen, is geen existentieel antwoord maar een instrumenteel, politiek-juridisch antwoord. Feitelijk juist maar als ‘leerantwoord’ niet te herkennen als uiting van leren op het derde niveau.

Wat we eventueel wel kunnen doen, is de vraag stellen wat Rutte daarmee over zichzelf als mens of als bestuurder heeft gezegd. Welke opvattingen op dit derde niveau kunnen we uit zijn woorden proberen af te leiden? Het antwoord kan zijn: voor hem wegen juridische overwegingen blijkbaar zwaar. Ook kunnen we vermoeden dat trouw (aan de partij) en verantwoordelijkheid (richting kiezers) eigenschappen zijn die Rutte zichzelf toebedeelt, die hij belangrijk vindt en waar hij in dit verband een beroep op doet. Maar dat blijven interpretaties die onbevestigd blijven zonder uitspraken op het derde-orde-niveau van de persoon in kwestie. Heeft Rutte hierover de dialoog met

anderen gevoerd, heeft hij in kleine kring zichzelf wel op dit derde-orde-niveau onderzocht? Omdat we dat niet weten stopt hier de analyse van de zichtbare feiten.

We hebben de toeslagenaffaire en Ruttes positie en uitlatingen als voorbeeld gebruikt ter illustratie van de niveaus van leren. Maar voor alle betrokkenen in Den Haag gelden vergelijkbare kwesties. Over de volle breedte van het politieke spectrum zijn wezenlijke, kritische vragen te stellen: van links tot rechts, van idealistisch tot pragmatisch, van klein tot groot wordt een diepgaande introspectie verwacht. Niet omdat op voorhand vaststaat dat alles anders moet, maar wel omdat vaststaat dat de diepte van de huidige crisis het noodzakelijk maakt alles tot in de wortels van het bestaan te *bevragen*. Om iets grondig te *veranderen* is die diepte nodig, om *bewust* niets te veranderen eveneens. Het gaat om de vragen, om de herijking van het eigen kompas. Leervragen van de derde orde zijn dan bijvoorbeeld deze:

Wat is solidariteit? Wie moet solidair zijn met wie, op welke terreinen, op welke manier? Zijn wij dat, zijn we dat op de goede manier, varen we de goede koers?

Wat is inclusiviteit? Wie moet inclusief zijn, waaruit blijkt inclusiviteit? Zijn wij dat, zijn we dat op de goede manier, varen we de goede koers?

Wat is rechtvaardigheid? Wie moet rechtvaardig zijn, hoe stellen we vast of dat lukt, wie bewaakt dit? Zijn wij dat, zijn we dat op de goede manier, varen we de goede koers?

Hoe werkt macht in onze democratie? Aan welke eisen moeten machthebbers in ons bestel voldoen, hoe stellen we vast of dat lukt, wie bewaakt dit? Zijn wij goede machthebbers, zetten we onze macht prudent in?¹⁴⁷

De lijst met vragen is natuurlijk veel langer te maken, maar de voorbeelden geven goed aan wat de bedoeling is. Het 'wij' in dergelijke vragen is niet alleen te lezen als een verwijzing naar personen, het kan ook betrekking hebben op instanties of andere georganiseerde verbanden. En we zien ook onmiddellijk dat dit vragen zijn die we politiek noemen, omdat politiek in essentie een publiek gesprek is over waarden en normen om de goede richting te geven aan de samenleving. Het discours is tijdens de verkiezingscampagne nauwelijks op dit niveau gevoerd, terwijl dat wel de kern van de zaak zou moeten zijn. Zal de dialoog hierover de komende jaren goed op gang komen?

In de Haagse arena werd na de eerste informatieronde aangedrongen op een gesprek over de inhoud. Tjeenk Willink legde daarvoor de bal op de stip: wat zijn de grote problemen, wat zijn de onderliggende oorzaken? Daarna pas zou de coalitie

geformeerd kunnen worden. Met de aanstelling van SER-voorzitter Mariëtte Hamer als tweede informateur is dit inhoudelijke pad weliswaar ingeslagen, maar de vraag is of 'onderhandelen', waarop ze zich functioneel liet voorstaan, de insteek is die past bij derde-orde-leervragen. Onderhandelen kan de juiste (gespreks)methode zijn voor de kabinetsvorming maar pakt vermoedelijk echt anders uit dan, laten we zeggen, substantieel reflecteren en tot op het diepste niveau leren, groeien, doorontwikkelen als overheid, als politiek, als leiders van het land. Daarvoor zijn (nog steeds) andere dingen nodig. Dingen die wellicht niet passen bij een (in)formatieproces, maar wanneer zijn ze wel aan de orde? Dat politici niet meer gewend zijn op dit diepere niveau tot inzichten, wijsheid en 'goede besluiten' te komen, kan verklaren waarom de formatie in 2021 zo lang heeft geduurd. Tjeenk Willink stelt dat 'de Haagse politiek voor het verleggen van de marsroute' zelf het grootste obstakel is. 'Niet omdat er geen overeenstemming mogelijk is over een ander beleid' maar 'wel omdat een gemeenschappelijk antwoord ontbreekt op de vraag: Als de overheid geen bedrijf is, wat is ze dan wel?'¹⁴⁸ Dit is een existentiële vraag van de derde orde.

Terwijl het politieke proces, het spel om de macht en de controle daarop, gebaat is bij transparantie en openbaarheid, ligt het voor de hand dat dit diepe niveau van leren zich juist aan de openbaarheid zal moeten onttrekken. We kunnen daarom niet met zekerheid zeggen dat het inmiddels toch niet plaatsvindt. Iedereen snapt dat mensen gemakkelijker over zichzelf leren en beter groeien in de intimiteit van een veilige ontmoeting dan in de openbare arena van een harde machtsstrijd. Hoe politici dit voor zichzelf kunnen inrichten laten we graag aan henzelf over. Hoe ambtenaren iets dergelijks voor zichzelf kunnen realiseren, krijgt straks in deel 3 (over ambtelijke professionaliteit) volop aandacht.

Terug naar de kabinetsbrief uit januari 2021 over de toeslagenaffaire. We hebben laten zien waarom deze brief tekortschiet. Op zichzelf is het leven van 'mensen van vlees en bloed' waarover in de brief met veel gewicht wordt gesproken, een uitstekende oriëntatie om het systeemdenken van de overheid te compenseren. Het is een goed 'beleidsconcept' dat ten grondslag kan liggen aan plannen en maatregelen die ervoor moeten zorgen dat de leefwereld van mannen, vrouwen en kinderen beter wordt door overheidshandelen. Dit mens-georiënteerde beleidsconcept kan dus heel goed tegenwicht bieden tegen de ambtelijke neiging zich op de politieke verhoudingen en de Haagse, 'papierene' werkelijkheid te richten. De politieke arena is immers niet gelijk aan het echte leven van mensen. De dynamiek op het Binnenhof en in de ministeries is een andere dan de dynamiek op het schoolplein of rond de keukentafel. Het is daarom goed dat beleidsmakers en politici de mensen van vlees en bloed steeds voor ogen

houden. Dat is het goede van de kabinetsbrief.

Maar het tekort dat de brief onbedoeld blootlegt ligt dus op een dieper, minder goed zichtbaar niveau. Want als de kabinetsambities niet worden geïntegreerd in een hernieuwd en doorleefd ethos voor en door politici en ambtenaren, zullen de verbeteringen te oppervlakkig blijven en niet substantieel doorwerken. We hebben niet alleen voor politici maar ook voor ambtenaren een geactualiseerd en vitaal moreel leiderschap nodig.¹⁴⁹ Want we hebben niet alleen antwoorden nodig op de vraag of we de dingen goed doen (eerste orde) en of we de goede dingen doen (tweede orde), maar ook of wij zelf goed zijn (op collectief en institutioneel niveau, en als individu en professional). Dit wordt in de filosofie ethos genoemd, een grondhouding van waaruit we leven. Wat ethos in de volle breedte en diepte kan betekenen, zullen we in het slothoofdstuk van deel 3 specifiek bespreken, als pijler van nieuw ambtelijk vakmanschap. We werken dat uit in de context van de zogeheten bestaansethiek. Hierin is blijven leren en ontwikkelen, door zelfkritiek en interactie met andere mensen, een sleutel tot goed leven. Het is tevens een sleutel in het herstelproces van politiek en overheid, rechtsstaat en democratie.

Ik ben ervan overtuigd dat we alleen langs deze route vanuit de departementen een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het overkomen van de crises waarin de rechtsstaat nu dreigt te verzanden. Dergelijke fundamentele kwesties vragen om substantiële, existentiële reacties die alleen tot stand komen met voldoende bezinning en morele bemoediging; met diepte in de zelfreflectie en doorwerking van morele beproeving; met inspiratie en motivatie om daadwerkelijk in beweging te komen; met waardenoriëntatie en omgangsvormen die daarvan de uitdrukking zijn; met oprechte communicatie en goed samen werken in de ethische zin van het woord; met aanspreekbaar zijn en jezelf bespreekbaar maken in ethische dilemma's en loyaliteitsconflicten; met een leercultuur en een foutentolerantie die verantwoordelijkheid zonder schuldcomplex mogelijk maken; met moed en betrouwbaarheid als deugden om op te bouwen; en met goed vakmanschap in de breedste (en diepste) zin van het woord.

Dit sluit onmiddellijk aan bij de zeven waarden van onze democratische rechtsstaat die we hierboven citeerden uit het rapport van de Commissie Remkes. Natuurlijk kan de instrumentele aanpak uit de toeslagenbrief van het kabinet helpen, die erop is gericht dat de uitvoeringsdiensten meebouwen aan goed beleid, dat we als ambtenaren ons verplaatsen in het perspectief van burgers en bedrijven voordat we bedenken wat goed voor hen is of wat goed kan werken, dat we de gebruikte documenten bij overheidsbesluiten openbaar maken en onze werkprocessen beter navolgbaar en bediscussieerbaar maken, dat we belangrijke informatie en dan vooral de negatieve berichten of slechte signalen snel doorspelen naar de ambtelijke top en bewindspersonen tijdig

informereren zodat ze kunnen ingrijpen en daarover in de Kamer ook verantwoording kunnen opleggen. Enzovoorts. Dat moet allemaal gebeuren, het is allemaal behulpzaam. Het is noodzakelijk maar niet voldoende. Er is meer nodig dan nieuwe instrumenten, betere maatregelen, een andere werkwijze. We moeten onszelf derde-orde vragen durven stellen en uitzoeken ‘wie’ wij willen zijn. Ons bestaan staat op het spel. Deze tijd, deze wereld, deze crises verlangen een existentieel antwoord. Als collectief.

Dit is waarom we moreel leiderschap nodig hebben.

3.8 Moreel leiderschap

‘Moreel leiderschap is geen talent dat aangeboren is,’ schrijft oud-ombudsman Alex Brenninkmeijer in zijn boek *Moreel leiderschap*, ‘maar het resultaat van kennis, ervaring en moed en gesprekken met anderen over waarden.’ In deze omschrijving zien we onmiddellijk dat voor het instrumentele geen plaats is. Waarom vraagt Brenninkmeijer hier aandacht voor? Omdat hij de huidige werkwijze en aanpak van politiek en overheid vaak te beperkt vindt, niet diep genoeg vindt gaan. ‘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.’ Dit is in andere woorden hetzelfde betoog als ik in de vorige paragraaf opbouwde: problemen zijn (vaak) te complex om (alleen) instrumenteel te kunnen aanpakken.

Voor zijn probleemanalyse gebruikt Brenninkmeijer ook het conceptuele en praktische verschil tussen leefwereld en systeemwereld. Hij legt goed uit wat er in de interactie tussen beide werelden fout gaat en wat daar eventueel aan gedaan kan worden. Hij doet daarin existentiële, derde-orde-uitspraken over ‘wie’ de overheid is of wat overheidsorganisaties ‘zijn’, afgewisseld met tweede-orde-opmerkingen over de inhoud van het werkpakket.

‘Organisaties zijn zakelijk georiënteerd’, stelt Brenninkmeijer, ‘en hebben veelal primair aandacht voor regels, procedures, protocollen en budgetten. Onze overheid functioneert in al haar onderdelen als een redelijk goed georganiseerde bureaucratie en dat is van grote waarde als het om betrouwbaarheid en rechtsstatelijkheid gaat.’ Maar het is niet genoeg. Want ‘het geheel aan regels, procedures, protocol en budgetten’ creëert die systeemwereld. De bureaucratie schept een eigen werkelijkheid die niet verbonden is met de realiteit van de gewone mensenlevens. Weliswaar vertegenwoor-

digd de bureaucratie zelf ook een waarde, zoals het bereiken van efficiëntie en het voorkomen van willekeur, fraude en corruptie, maar ze veroorzaakt ook zelf problemen. Dit is waar Kessels op wees bij de derde eigenschap van de hogere-orde-vragen: de bestaande regels schieten niet alleen tekort om problemen op te lossen, ze zijn zelf de oorzaak van de problemen. Brenninkmeijer: 'Onze werkelijkheid is zo complex dat zich als vanzelf concrete situaties voordoen die - hoewel ze volgens de regels verlopen - toch onredelijk zijn.' Dit is precies wat er in de toeslagenaffaire is gebeurd: de regels uit de wet zijn letterlijk opgevolgd en elke ruimte om daar als beleidsmakende of uitvoerende ambtenaar nog iets 'redelijks' aan toe te voegen in schrijnende situaties, was er door de wetgever bewust uitgelaten.¹⁵⁰

'En daarom', concludeert Brenninkmeijer, 'hebben we een interface nodig, die in elk geval bestaat uit de volgende vier elementen': 'persoonlijk contact, mensen serieus nemen, mensen met respect behandelen' en werken 'vanuit vertrouwen'. Het is een aanpak op het niveau van tweede- en derde-orde-vragen. Organisaties moeten volgens hem steeds de 'waaromvraag' stellen en 'het antwoord op die vraag leidt in de richting van een bezinning op de morele wortels van het werk dat gedaan moet worden'. We zien dat Brenninkmeijer substantiële vragen stelt en redeneert in de richting van de bestaansvraag. Er is een goede reden waarom de overheid bestaat, en als het goed is heeft elke overheidsorganisatie ook voor zichzelf een heldere reden van bestaan. Daarin liggen de antwoorden op de vragen waar overheidsorganisaties mee worden geconfronteerd. 'Het antwoord op die [waarom]vraag 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.'¹⁵¹

Van Tjeenk Willink herinneren we ons nog de uitspraak dat het 'bij de overheid gaat om macht'. Daar moeten we ons voortdurend van bewust zijn als we werken aan verbeteringen om de overheid deugdelijk, goed, rechtvaardig te maken. Moreel leiderschap is dáár op uit. Hier aandacht voor vragen is nodig als tegenwicht, want de systeemwereld, waartoe de overheid behoort, 'oefent als vanzelf macht uit over mensen', aldus Brenninkmeijer, 'zowel mensen die voor de organisatie werken - en die loyaal moeten zijn aan de regels, procedures, protocollen en budgetten - als de mensen die ervan afhankelijk zijn'. De mensen die als bestuurder, politicus of ambtenaar deel uitmaken van dit systeem, zijn allemaal mensen met macht. 'Mensen die macht uitoefenen', schrijft Brenninkmeijer, 'trekken steeds meer macht naar zich toe, zijn steeds minder

gevoelig voor signalen van anderen over hun gedrag en overschrijden steeds vaker grenzen die hun macht eigenlijk behoren te beperken.¹⁵² Daarom is er tegendruk, tegenspraak, tegenmacht nodig. Voor een mens met macht staat zijn existentie op het spel. Daarom moeten machthebbers zichzelf derde-orde-vragen blijven stellen en daar hebben zij andere mensen bij nodig. Niet alleen omdat deze vragen zo ongelooflijk moeilijk, taai en ingrijpend zijn, maar ook omdat we volgens Hannah Arendt alleen in de ogen van anderen een individu kunnen zijn en via ons handelen aan elkaar kunnen verschijnen. In gezelschap articuleren we wie we zijn. Krijgen we tegenspraak waar we niet omheen kunnen. Onze pluraliteit wordt zichtbaar in onze onderlinge interactie en 'dat is de zin van het openbare leven'.

Kessels kwam tot een vergelijkbare uitleg bij de derde-orde-vragen: het gaat er hier om dat we samen ontdekken, door er over te spreken, welke dieperliggende waarden in het geding zijn en wat onze gemeenschappelijke grond is voor samenwerken en samenleven. Om de innerlijke dialoog in onszelf de scherpte van de ware tegenspraak en de diepte van het existentieel inzicht te kunnen geven, hebben we de spiegel en de kritische vriendschap nodig van de mensen die ons leren kennen en die geen blad voor de mond nemen als het erop aankomt.

Dit vat samen waarom ik kritische geluiden van eigen collega's, en zeker als deze gevoed worden door externe contacten met burgers, bedrijven of samenwerkingspartners, zo belangrijk acht. Dit is waarom een cultuur van tegenspraak, waarin weerwoord normaal is en door de leiding wordt bevorderd, zo belangrijk is. En daarbij is moreel leiderschap nodig, zowel ter bekrachtiging van degene die zijn kwetsbare stem verheft tegenover de macht, als voor het incasseringsvermogen van de leidinggevende die als machthebber tegenspraak ontvangt, en evenzo ook van de bestuurder die als beslisser van burgers kritiek te verduren krijgt. De overheid wordt er beter van als de zwakke stem zich gelegitimeerd voelt zich uit te spreken en als de baas of machthebber de eigen kracht gebruikt om van dat spreken de beschermheer -of vrouw te zijn.

Misschien is het een brug te ver om dit moreel leiderschap als voorwaarde te zien voor wat in de Haagse burelen en op vele stadhuisen zo graag 'opgaven gestuurd werken' wordt genoemd. Toch vermoed ik dat dit type leiderschap stilzwijgend wordt voorondersteld in deze andere manier van werken. Dat heeft te maken met de fundamentele problemen die in 'opgaven gestuurd werken' aangepakt moeten worden. Dan kom je er niet met een goeie managementmethode of een slimme programma-aanpak. Je zult tot op het niveau van tweede- en derde-orde-vragen tot nieuwe inzichten en existentiële antwoorden moeten komen. Dat betekent, noodzakelijkerwijs, het opbouwen van een gesprekscultuur die geen ander doel heeft dan de bevordering van deze onderlinge gesprekken.

De betekenis van ‘opgaven gestuurd werken’ is overigens niet eenduidig, wat wellicht ook de kracht van het begrip is. Het gaat immers bij maatschappelijke opgaven nou eenmaal om meerduidige problematiek. Het weekblad van bestuurlijk en ambtelijk Nederland, *Binnenlands Bestuur*, noemde het een ‘sturingsfilosofie’ en publiceerde ondanks de definitiemoeilijkheid toch een mooie bondige omschrijving: ‘Ambtelijke flexibiliteit, het luisteren naar burgers en het bereiken van maatschappelijke effectiviteit staan in die werkwijze centraal’.¹⁵³ Dit roept een beeld op van de interface die Brenninkmeijer aanbeveelt en vormgeeft met ‘persoonlijk contact, mensen serieus nemen, mensen met respect behandelen’ en werken ‘vanuit vertrouwen’. Dat zal moeten in de samenwerking van overheidsorganisaties onderling maar ook in het slaan van de brug naar de ‘opgaven’ die in de leefwereld zijn ontstaan bij de mensen die ‘daar’ leven en werken. Om het gedrag te kunnen vertonen dat hierop aansluit, zullen de bestuurder en professional een integere houding moeten ontwikkelen om goed te blijven handelen. Ze zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden en de derde-orde-vragen leren stellen: wie zijn wij en is dat goed?

Nauwgedefinieerde taken of verantwoordelijkheden passen niet meer bij de complexiteit van de maatschappelijke opgaven. Werken en samenwerken moet meer grenzeloos worden. Overheidsorganisaties worden poreus, of zouden dat meer moeten worden, om een goede partner te zijn voor de veelvoud aan actoren, binnen en buiten de overheid. Er is ruimte nodig voor autonome keuzes en beslissingen in de werkprocessen en uitvoeringspraktijken van ambtelijke diensten. Dat leidt alleen tot goede ambtelijke besluiten als de persoon in kwestie daarin moreel leiderschap toont en een scherp afgesteld kompas heeft om koers te houden. Als deze functionaris iemand *is* die rechtvaardig *is*. Want er is geen ander houvast, indien de regels en kaders uit de systeemwereld bewust zijn losgelaten. En dat loslaten is natuurlijk nodig om de opgaven sturend te laten zijn voor het werk dat gedaan moet worden. Als ambtenaren elkaar daarbij kritische feedback geven, tegenspraak bieden dus, en voor hun reflecties het waardensysteem volgen dat in onze grondwet is verankerd, versterken zij de rechtsstaat en kunnen politici (meer) gaan vertrouwen op het functioneren van de overheid zonder er zelf bovenop te hoeven zitten. Sterker: zo kan ambtelijk werk een corrigerend mechanisme zijn op politiek opportunistische keuzes die, zoals we te vaak hebben gezien, over de grenzen van rechtsstatelijk en grondwettelijke handelen heen kunnen gaan. Als dat ingaat tegen wat functionarissen *zijn* dan zullen zij het tij keren. Ze kunnen dan niet anders.

Doordat in een goed functionerende rechtsstaat de macht nooit op zichzelf staat en altijd tegenmachten kent, zijn mensen beschermd tegen uitwassen van overheidsop-

treden of zij kunnen zij als het toch is misgegaan hun recht halen bij onafhankelijke rechters. Dat dit lang niet altijd niet goed lukt, is ernstig, wordt onderkend en krijgt in Den Haag inmiddels veel meer aandacht. Maatregelen en instrumenten kunnen helpen het tij te keren, maar daarnaast is in alle instituties een gezonde onderstroom met de juiste moraal en een goed ethisch kompas onontbeerlijk. Dit is waarover moreel leiderschap gaat. We moeten een sterke ambtelijke moraal opvatten als onderdeel daarvan, nu meer nodig dan ooit. Want ‘moreel leiderschap kan als een onmisbare tegenkracht tegen de corrumperende werking van macht beschouwd worden’, zeg ik Brenninkmeijer na.

3.9 Tegenspraak door ambtenaren

Alles is een kwestie van wegen. Hoe doen we dat in een democratische rechtsstaat? Hoe gaan we om met balansvragen, hoe zoeken we evenwicht, op welke manier verkennen we wat rechtvaardig is? Daar hebben we een hele belangrijke manier van samen werken voor uitgevonden: we voeren een evenwichtige dialoog om te zien wat meegewogen moet worden, en we houden dan een scherp en inhoudelijk debat waarin de argumenten in stelling worden gebracht om te bepalen wat de doorslag moet geven. Dat doen we, als het goed is, professioneel georganiseerd en met in achtname van de gespreksregels die voor de onderzoekende dialoog en het besluitvormende debat gelden.¹⁵⁴

We voeren in allerlei vormen en maten ‘een goed gesprek’ met elkaar en zoeken dan samen naar het juiste midden, de rechtvaardige verdeling. We hebben regels en procedures die bepalen wie namens wie beslist, en hoe dat gebeurt. Dat doen we in het klein met collega’s onderling, en in het groot als we het land besturen. Wie dit in klein verband niet kan, begrijpt niet goed wat in het groot kan misgaan. Dialoog en debat laten op kleine schaal dezelfde mechanismen, moeite en oplossingen zien die op grotere schaal in een democratie ook spelen. Oefenen in gesprekskwaliteiten, van houding tot taalgebruik, is vertrouwd raken met democratische waarden en principes. En dat is waar ik me druk om maak in de serie essays over tegenspraak, omdat tegenspraak geen doel op zich is, maar een middel om het goede gesprek op gang te krijgen en een gezonde gesprekscultuur te bevorderen. In het belang daarvan en op weg naar een ‘dialogische overheid’, zullen wij, ambtenaren, moeten leren tegenspreken. Dat moeten we onderling kunnen, bijvoorbeeld om de inclusie en diversiteit te bevorderen die hoort bij overheidsorganisaties. Dat is op zich al reden genoeg voor een gezonde cultuur van tegenspraak en vrijmoedig spreken. Maar er staat meer op het spel. Want we zouden de ambtelijke tegenspraak ook moeten versterken ten opzichte van de politiek, om twee goede redenen.

Allereerst om het doorslaan naar politiek opportunisme te voorkomen en meegezogen te worden in wat primair een politiek proces moet blijven. Het is belangrijk te voorkomen dat 'gewone' ambtelijke beleidsprocessen in een dynamiek terechtkomen die slecht is voor onze rechtsstaat. Daar is meer voor nodig dan alleen ambtelijke tegenspraak, maar dit is de bijdrage die vanuit het ambtenarenapparaat kon worden geleverd. Bijna alle andere maatregelen om problemen te voorkomen, liggen in handen van politici en bestuurders. Die moeten in dit opzicht hun eigen verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld door zich te houden aan een code voor goed ministerieel gedrag, waar ik in § 4.6 op zal ingaan. Deze politieke bijdrage aan betere verhoudingen tussen politiek-bestuur en ambtelijke dienst ontslaat ambtenaren evenwel niet van de plicht de eigen positie scherper en steviger neer te zetten.

Dat brengt ons bij de tweede reden om de ambtelijke tegenspraak richting de politiek beter onder de knie te krijgen en effectiever uit te voeren: daarmee maken we ruimte voor de inzet van de kwaliteiten van ambtelijke teams. Er is bewegingsruimte nodig om professioneel te kunnen functioneren.¹⁵⁵ We kennen dit punt ook uit bijvoorbeeld het onderwijs en de zorg, waar de regeldruk te groot is en verplegers en onderwijzers zich veredelde administratieve krachten voelen - gecontroleerd en gewantrouwd, in plaats van bekrachtigd en gewaardeerd. Iets vergelijkbaars speelt bij ambtenaren als zij van de politiek de ruimte niet krijgen om te doen waarvoor ze zijn opgeleid en waar ze goed in zijn. Hun professionele kwaliteiten, expertise en vaardigheden zijn nodig voor zowel de inrichting van geloofwaardige en participatief beproefde besluitvormingsprocessen, waarmee politieke beslissingen worden voorbereid, als voor de juridische, wetenschappelijke juistheid en voor de maatschappelijke effectiviteit van besluiten. Die moeten ook op uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid ontworpen zijn en ze dienen - dat vooral - op de goede manier van betekenis te zijn voor de levens van mensen van vlees en bloed. Overheidswerk is goed als het goed is voor burgers, en slecht als het levens verslechtert.

Daarom moeten we deze levens, de verhalen, de emoties, zowel de droevige als de blijde, binnenbrengen in de kantoren van de bureaucratie. Ze zijn onze spiegels om te zien wat we doen. Ze zijn onze weegschalen om het gewicht van onze inzet te wegen. De verhalen van mensen van vlees en bloed zijn ook de georganiseerde obstakels voor de wielen van de almachtige overheidsmolens. En ze zijn tenslotte de ijkpunten om de kwaliteit van ons werk aan af te meten. Onze spreadsheets, rekenmodellen en registratiesystemen zijn niet langer genoeg, hoe behulpzaam ze ook zijn. We moeten 'in elk geval minder leunen op 'tellen' en meer ruimte geven aan het 'vertellen', schreef het kabinet al in 2013 in de nota *'De Doe Democratie'*. Dat is nodig 'om zo de waarde te honoreren van wat niet eenvoudig in kwalitatieve termen valt uit te drukken.' We willen

inderdaad horen, zien, ruiken en (aan)voelen hoe het met de mensen gaat. We hebben dat nodig om als functionaris toch mens te blijven onder de mensen en ook zelf overeind te blijven in de soms kafkaëske systemen die ons net zo radeloos kunnen maken als ieder ander. Is dat sinds die doe-democratie-nota uit 2013 meer of minder gelukt?

Binnen de overheid vindt zoals gezegd de ambtelijke tegenspraak een groot deel van zijn legitimatie in het belang dat altijd in beeld moet blijven: de veiligheid, zekerheid, vrijheid, gezondheid en levenskwaliteit van echte mensen, van inwoners die de effecten van overheidshandelen voelen en ervaren. En als dat belang in het geding is of in het gedrang komt, moet er gewaarschuwd worden - niet alleen door de burgers zelf, maar ook door ambtenaren tijdens hun adviserende werk. Dat draagt eraan bij dat maatschappelijke problemen zich niet blijven herhalen. Het kan voorkomen dat er steeds opnieuw onderzoekscommissies nodig zijn die moeten opschrijven dat individuele mensen tegenover de almacht van de staat 'geen schijn van kans' hadden. Van Dam c.s. schrijven: 'De commissie is gedurende haar werkzaamheden eerst met verbazing en uiteindelijk met diepe verontwaardiging tot dit besef gekomen'. De verontwaardiging is te begrijpen en gepast, en tegelijk is dit wat veel inwoners van dit land soms al jaren ervaren als zij in contact staan met de overheid. Er moet georganiseerd en bewaakt worden dat ook de burger als individu een kans heeft tegenover de overheid als orgaan. Het wordt pas echt kansrijk als de persoon die namens de overheid in contact is met deze burger ook echt menselijk contact maakt. Als hij niet alleen zijn ratio laat spreken en niet alleen zijn taak uitvoert, maar, luistert, zelf nadenkt en ook met het hart probeert te begrijpen wat iemand vertelt en meemaakt. Dat klinkt als een ideaal maar is een keiharde opdracht. En het is ook een logisch onderdeel van het ambachtelijk werk dat ambtenaren met trots mogen uitvoeren.

Ambtenaren moeten veel meer dan tegenspraak geven. Zoals uitvoering geven aan politieke arrangementen die met meerderheden in het parlement zijn afgesproken. Ook moeten ze gedachten helpen vormen om tot politiek-bestuurlijke keuzes te kunnen komen. En ze hebben tot taak slimme oplossingen te verzinnen - of uit de samenleving op te halen, of in co-creatie met partners op te bouwen - om de maatschappelijke problemen het hoofd te bieden. Het is geweldig werk en razend complex. Ook daarom moeten ambtenaren tegenwicht bieden tegen politici, anders kunnen ze hun verdraaid ingewikkelde vak niet uitoefenen.

In de schriftelijke bijdragen van uitvoeringsorganisaties voor de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TcU) komt dit goed tot uitdrukking. De TcU citeert uit de bijdrage van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR): 'In het belang van de burger zouden uitvoeringsorganisaties een meer zelfbewuste, zelfstandige rol moeten pakken en zijn politiek, departement en uitvoeringsorganisatie gelijkwaardige

spelers met hetzelfde doel.’ Misschien is hier wel het meest opmerkelijke begrip ‘gelijkwaardige spelers’. Het primaat van de politiek, waar Frequin naar verwijst als begrenzing van de ambtelijke tegenspraak, is hier ingeruild voor ‘gelijkwaardigheid’. Het UWV nam in haar schriftelijke bijdrage een vergelijkbare positie in. De TcU citeert daaruit een passage die precies laat zien dat iedereen zich iets gelegen moet laten liggen aan de opvatting van de ‘ander’:

‘De politiek, beleidsmakers en uitvoerders [...] dienen gezamenlijk hetzelfde belang: de burger. [...] De politiek zet de lijnen uit en beslist; beleidsmakers vullen het kader in met regels en de uitvoerder voert dit uit. De realiteit van schaarste betekent dat alle drie deze partijen moeten accepteren dat er soms scherpe keuzes gemaakt moeten worden, waar risico’s aan zijn verbonden. Het gesprek hierover – met alle partijen – moeten we scherper voeren met elkaar. Dit kan beter.’

Het is een sterk punt waarvoor het UWV hier pleit. Het is een signaal dat we niet goed meer weten hoe we elkaar, ook als ambtenaren onderling, de waarheid moeten zeggen over ons werk, de voorwaarden waaronder dat goed kan verlopen en welk oordeel we vellen over de opstelling of opvatting van de ander. Omfloerst formuleren kunnen we beschaving noemen, maar als we de essentie van de boodschap of de lading van ons gemoed niet meer over het voetlicht brengen, is dat niet goed. De voorzichtige formulering van het UWV neigt hiernaar. Kan het gesprek ‘beter’ of is het beneden niveau? Wat wordt bedoeld met ‘scherper’: zeggen waar het op staat, de waarheid spreken, vertellen hoe het écht zit? Dat is vermoedelijk bedoeld, maar waarom wordt dit niet ‘scherp’ genoteerd terwijl voor scherpte wel wordt gepleit?

Laten we niet suggereren dat ambtenaren zonder de samenwerking met bestuur en politiek effectief kunnen optreden. De legitimatie van het ambtelijk handelen krijgen ambtenaren van bestuur en politiek, zoals dat hoort in een democratie. Binnen de mandaten moeten beambten voldoende ruimte hebben om professionele afwegingen te kunnen maken. Die ruimte verdient bescherming. Daarom is tegenspraak nodig, uit zelfbescherming van de ambtelijke autonomie. Die is niet alleen van belang vanwege het burgerbelang dat ermee gediend is. Autonomie is voor professionals een *conditio sine qua non* om tot goede prestaties te komen, om als werknemer erkenning te ervaren en om mens te zijn. In hoofdstuk 6 zullen we dit ethische perspectief plaatsen in de context van de moderne tijd en van de waarden die daarin meedoen.¹⁵⁶ Een ambtenaar komt tot betere resultaten in een zelfstandige vrijheid dan in een beknotte werkpraktijk. Zijn referentiepunt is daarbij het algemeen belang en het perspectief van de samenleving.

Tegenspraak is in dit licht dan ook per saldo altijd gericht op het goed functioneren van de rechtsstaat die alleen tot zijn recht komt als de stem van de burger voldoende doorklinkt 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. Het burgerperspectief biedt legitimiteit aan een eigenzinnige opstelling die dát belang vooropstelt.

Is die tegenspraak nou echt zo moeilijk?





4. PARTICIPATIE EN DE ROL VAN GRENSWERKERS

'Als de kunst van het verhalen vertellen goed wordt beoefend hebben verhalen een enorme macht. Het is verkeerd het verhaal te zien als een persoonlijke bekentenis. Dan zouden we de macht van verhalen triviaal maken, we zouden ze reduceren tot anekdotes. Als we serieus aan de slag gaan om verhalen te vertellen, maken we het - voor onszelf en ons publiek - mogelijk om anders te oordelen over wat er in het verleden is gebeurd en alternatieven voor de toekomst open te stellen. Er is een politieke dimensie aan verhalen. Als we een poging doen om uit het verwarrende bewijsmateriaal over de opwarming van de aarde een samenhangend verhaal te maken, kan dit ons dwingen de keten van gebeurtenissen en de interacties daarin op een nieuwe manier te bekijken. Want zo'n zingevend verhaal is niet gegeven, het moet uitgevonden worden terwijl we het in alle ernst vertellen. En als we werkelijk op een doortastende manier een verhaal doordenken, alle mogelijkheden onderzoeken, kunnen we misschien een reeks stappen of ontwikkelingen zien die ons uit het probleem leiden. Dat is de uitdaging.'

Richard Sennett¹⁵⁷

In de analyse van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag zien we dat de overheid burgers niet als mensen heeft behandeld, maar als nummers. Cliché, maar tragisch en pijnlijk waar.

Dit is niet de snerpende populistentaal van een essayist die sappig wil schrijven. Lees de woorden die de commissie zelf kiest als ze beschrijft waarom het kabinet - al in 2004 nota bene - afziet van de mogelijkheid om uitzonderingen te maken voor onvoorziene of schrijnende gevallen. Dit wordt de hardheidsclausule genoemd die dus in de wetgeving is weggelaten. 'Het argument daarvoor', schrijft de commissie, 'komt er op neer dat Belastingdienst/Toeslagen, vanwege de grote hoeveelheid uit te keren toesla-

gen, als een machine moet gaan werken. Uitzonderingen zorgen voor zand in de raderen.’ Het staat er echt: ‘als een machine’. De commissie spreekt vervolgens van een ‘optelsom van onvermogen om recht te doen aan het individu’, ouders hebben daardoor ‘jarenlang geen schijn van kans gehad’. Dit laatste zinnetje bleef, begrijpelijk, bij sommige coalitiepartijen nabranden tijdens de interne discussie of Rutte III al dan niet zou moeten aftreden.¹⁵⁸

Tijdens de verhoren over de toeslagenaffaire hebben we verschillende politici horen zeggen dat ze er spijt van hebben niet eerder en niet beter geluisterd te hebben naar de mensen die in de problemen waren gekomen. Ze denken dat ze dan wel hadden begrepen hoe groot en ernstig de problemen waren, dat ze dan wél hadden ingegrepen. Het werd voor hun nooit een levensecht drama van mensen van vlees en bloed. Ze hadden een echte grenswerker moeten zijn door niet alleen ‘binnen’ met elkaar te spreken maar ook ‘buiten’ te ontdekken hoe het er in de echte levens van de gedupeerden aan toe gaat. Als de menselijke, emotionele, levensechte lading ontbreekt in het maken van beleid en het uitvoeren van plannen, gaat het mis. Je moet de mensen in de ogen kijken om het zelf te zien. Dat dit cruciaal is, valt niet langer te ontkennen. We hoorden het Lodewijk Asscher zeggen tijdens zijn ondervraging. We hoorden Eric Wiebes over zijn sleutelinzicht vertellen bij zijn eigen vertrek:

‘Ik ben blij dat we stevige maatregelen nemen, om de ouders te helpen, om te zorgen dat het niet nóg een keer gebeurt. Een van de belangrijkste maatregelen naar mijn volle overtuiging is te zorgen dat je ouders spreekt, regelmatig contact met ouders. Je doorvoelt het pas als je mensen spreekt.’

In de reactiebrief van het kabinet wordt dan ook onderschreven dat de overheid oog en oor moet hebben voor de ‘mensen van vlees en bloed’. Alleen pubers kunnen verliefd worden op een foto van hun idool, volwassenen moeten de ander voelen, ruiken, zien en horen. Mee in gesprek gaan: het is ‘een van de belangrijkste maatregelen’ om nieuwe toeslagenaffaires te voorkomen.

Dit raakt aan een belangrijke en moeilijke kwestie voor alle overheidsfunctionarissen. Er wordt in zekere zin iets onmogelijks van hen verwacht. Aan de ene kant worden zij geacht te handelen namens een publieke organisatie die politiek wordt gestuurd op basis van democratische besluiten en waarbij de persoonlijke opvattingen van een individuele beampte of functionaris er dus eigenlijk niet toe doen. Aan de andere kant mogen beampten geen robots worden die hun ogen sluiten voor de persoonlijke verhalen, misstanden en onbedoelde effecten op de levens van mensen. Die kant, van de objectieve handeling, is in het uitkeren, terughalen en sanctioneren van kinderop-

vangtoeslagen uitstekend gelukt. De kant van de subjectieve gevoeligheid, wat al vrij snel ‘de menselijke maat’ is gaan heten, ontbrak volkomen. En niet alleen bij Toeslagen maar bij veel meer uitvoeringsorganisaties, aldus de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (Commissie Bosman). Het humane van het overheidswerk is - te vaak - uit zicht geraakt.

Het paradoxale karakter van deze tweezijdige opdracht illustreert goed hoe moeilijk het is een goede overheidsfunctionaris te zijn. Politieke ambtsdragers worstelen hier mee, en ambtenaren net zo goed. Maar deze worsteling knelt misschien wel het meest bij functionarissen die met het ene been in de leefwereld van gewone mensen staan, en met het andere in de overheidsorganisatie die hen op pad stuurt.¹⁵⁹

Deze tweebenige-functionarissen worden in het vakgebied waarin ik jaren werkte, participatie en omgevingsmanagement, ook wel *grenswerkers* genoemd.¹⁶⁰ De WRR noemt ze frontlijnwerkers in haar rapport uit 2012 *Vertrouwen in burgers*. Dit advies maakt goed inzichtelijk met welke moeilijkheden die grenswerkers of frontlijnwerkers moeten *dealen*. Dit zijn mensen die werken bij de uitvoerende diensten, zoals de straatwerkers in uniform en overall, en verder de loketbeambten en helpdeskmedewerkers, de cliënt-helpers en klachtafhandelaars, de inspraakadviseurs en zienswijzenspecialisten, de omgevingsmanagers van grote projecten en diensten, de publieksvoorlichters en de participatieadviseurs van overheden. Zij hebben permanent een overheidsproject, een wet of een bestuurlijk besluit in hun achterzak wanneer zij de wereld van de gewone mensen binnenstappen. En dat is ook het geval wanneer de mensen van vlees en bloed zich bij hen melden met een vraag, klacht, bezwaar, idee, plan, project, initiatief, probleem, verzoek, protest of - helaas komt het voor - bedreigende taal en fysiek geweld.

Grenswerkers zijn de helden van onze rechtsstaat omdat zij niet alleen de brug sláán tussen de leef- en systeemwereld, maar dat in persoon ook vaak zijn. In de harten en lijven van deze werkers brandt de vlam van de dubbele loyaliteit omdat ze zich verbonden weten zowel aan de formele, politieke, bestuurlijke opdracht als aan de kale, ongepolijste en alledaagse levensvragen, ondernemerswensen of protestbewegingen van actieve burgers. In het boek *Tweebenig samenwerken* beschrijven twee medewerkers van het ministerie van IenW, Victoria Dekker en Martin Walraven, de spanning van de tweebenigheid van medewerkers die zowel ‘binnen’ in een ministerie werken als ‘buiten’ in ‘de energieke samenleving’, zoals dat dan heet. De casuïstiek die zij (in 2018) beschrijven vanuit het mobiliteitsprogramma ‘Beter Benutten’ is illustratief voor het grenswerk. Het programma is voor de minister van belang vanwege filereductie. Er moet met werkgevers samengewerkt worden want zij hebben sleutels in handen met de woon-werk-reisarrangementen die zij medewerkers kunnen aanbieden. Zij hebben

bedrijfsdoelen als richtpunt en zijn dus niet gefocust op filereductie. Dit verschil in doelen brengt andere talen met zich mee en andere resultaatrapportages voor 'binnen' en 'buiten'. Dat geeft een spagaat-gevoel en verlies van bevlogenheid. 'Bevlogen collega's kunnen gefrustreerd raken door de spanning tussen binnen en buiten', schrijven Dekker en Walraven. Hiermee komen we opnieuw op het spoor van wat we gecompromitteerd werk kunnen noemen en ik in hoofdstuk 5 zal plaatsen tegenover goed werk.

Ambtelijk vakmanschap is voor deze collega's, voor grenswerkers dus, niet zomaar een interessant theoretisch vraagstuk, het is voor hen een existentiële kwestie: kunnen ze zich als mens en als professional staande houden? Frontlijnfunctionarissen, tweebenige ambtenaren, grenswerkers: ze moeten als functionaris blijven functioneren en niet gefrustreerd vastlopen in de overheidsmachinerie, noch als mens meegeleurd worden in de draaikolk van verdriet en ervaren onrecht van de mensen die zij ontmoeten.

Het is topsport.

Realiseren we ons dat?¹⁶¹

4.1. Aan het front

'Zo is bij het bouwen van een huis de bouwer niet de enige die er inzicht in heeft: de gebruiker - de bestuurder van het huishouden - zal zelfs tot beter oordelen in staat zijn; en zo is een schipper beter in staat een roer te beoordelen dan een timmerman, en is een maaltijd ter beoordeling aan de gast, niet aan de kok.'

Aristoteles¹⁶²

Grenswerkers zijn in hun eigen organisatie vaak niet de functionarissen met de meeste macht en de sterkste posities. Ze zijn als uitvoerders zelfs dikwijls de officiële ondergeschikten ten opzichte van de beleidsmakers die dichtbij bestuur en bewindspersonen kantoor houden en beslissen over budgetten en over de agendering van belangrijke kwesties. Geregeld stranden waarschuwingen en signalen van uitvoerders op weg naar de top. De betekenis en het gewicht van hun rijke, frisse, tegendraadse, praktische en realistische kijk op zaken wordt door beleidsmakers en beslissers structureel onderschat. Een geweldige kennisbron blijft onaangesproken. De WRR schrijft in *Vertrouwen in burgers*: 'Burgers en frontlijnwerkers hebben vrijwel altijd een voorsprong ten opzichte van beleidsmakers als het gaat om ervaringskennis: de ontastbare kennis die niet in woorden is uit te drukken (*tacit knowledge*).' Bestuurders en de adviserende

beleidsmakers zijn niet blind en weten dit eigenlijk ook best. Ze onderkennen wellicht ook wel dat de inzichten van deze collega's waardevol zijn en beter gebruikt zouden kunnen worden. Misschien is het denken en spreken erover wel op orde. Maar in concreet gedrag, werkrouines, beleidsprocessen en organisatiebesluiten heeft zich dat inzicht nog niet voldoende laten zien. De weberiaanse trouw aan de deugd van de hiërarchie wint het van de eerbied voor kennis. In de hiërarchie hebben grenswerkers te vaak het nakijken.

Daarom spreek ik van 'structurele onderschatting'. We kunnen het ook 'institutionele onderschatting' noemen. De positie en inbreng van grenswerkers is doorgaans niet als een hoofdzaak maar op zijn best als belangrijke bijzaak ingeregeld. 'De dominantie van beleid is ook zichtbaar in de kwaliteit van de bemensing: de beste mensen worden gerekruteerd voor het beleid, de rangen in het beleid zijn ook structureel hoger dan in de (veel grotere) uitvoering', aldus de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties in haar eindrapport. Met die onderwaardering voor uitvoerende diensten of grenswerkers, doen organisaties zichzelf ernstig tekort. Dat volgt uit de analyse dat de kloof tussen systeem- en leefwereld een van de grootste rechtsstatelijke en democratische problemen is van deze tijd.

Een deel van de oplossing ligt binnen handbereik want grenswerkers kennen de taal van beide werelden en zijn bruggenbouwers naar de aard van hun vak én ook vaak naar de aard van hun karakter. Ze zijn, in de woorden van de WRR, de 'verbinders' en 'te vergelijken met tweetaligen; ze kunnen zich bewegen in verschillende netwerken, kunnen de brug slaan tussen groepen burgers aan de ene, en beleidsmakers of bestuurders aan de andere kant.' Zet deze krachten aan beslissende tafels, laat ze meedenken en meebeslissen. Dat deze oplossing nog niet ten volle wordt benut, kan vele oorzaken hebben maar twee liggen voor de hand.

Dat betreft ten eerste de belemmeringen die alle tegensprekers ervaren. Want de inbreng en taal van grenswerkers is natuurlijk afwijkend van wat de mensen op belangrijke posities gewend zijn. Dat is precies de meerwaarde van hun inbreng. Zij zien en horen hoe beleidsplannen en overheidsprojecten in de samenleving worden ervaren, wat ze teweegbrengen bij de mensen thuis, hoe ze onbedoeld verkeerd uitpakken en wellicht anders opgelost moeten worden. En ze weten hoe het echte leven - in die wijk, in dat gebied, bij dit type bedrijven, op die scholen, bij dit type huishoudens - zich ontrolt en welke problemen en verlangens daar schering en inslag zijn. Als zij hun ervaringen in de leefwereld als kennis doorgeven aan de beleidsmakers, in geschreven notities of tijdens vergaderingen, is dat een sterke, krachtig gelegitimeerde tegenspraak-praktijk.¹⁶³ Ze brengen een boodschap die moeilijk kan zijn en grote gevolgen kan hebben, bijvoorbeeld voor een bestuurlijk besluit dat niet goed is geweest, of voor

het werk van de collega's die met eigen tekortkomingen of kwaliteitsproblemen worden geconfronteerd. Of de grenswerkers leggen een harde pijnlijke waarheid op tafel. Lang niet alle beslissers zitten te wachten op dit type confrontaties of onthullingen, want het verstoort de werkrouines en de fijne sfeer en vertraagt snelle besluitvorming in de spannende dossiers die toch al onder het vergrootglas van de media liggen. 'We moeten door!'

Daardoor groeit het risico dat ze van het centrum van de macht worden afgedreven en gemarginaliseerd raken. Dit gaat over het uitstotings- en uitsluitingsmechanisme waar we in hoofdstuk 1 al bij stilstonden. Dit dreigende gevaar - zelfs als het risico er feitelijk niet is kan het toch zo gevoeld worden, bijvoorbeeld omdat de interne organisatiecultuur te macho is, te zakelijk, te afstotend ten opzichte van het andere en het vreemde - remt natuurlijk ook de kracht waarmee grenswerkers hun stem verheffen. Durven ze nog? Als ze te hard roepen dreigt het (gevoelde) risico van marginaliseren en buitensluiten des te meer. Als ze te vaak hetzelfde moeten zeggen, raken de toehoorders - collega's, beslissers en bestuurders - geïrriteerd. Er zijn allerlei psychologische en karakterologische remmingen waardoor tegensprekers hun stem bij voorbaat al kunnen temperen. We herinneren ons de uitspraak van een topambtenaar dat het geen zin heeft tegen een minister drie keer achter elkaar 'nee' te zeggen, want dan word je op een zijspoor gezet. Dat mechanisme doet zich potentieel in allerlei vormen en op elk niveau voor. Grenswerkers weten dit en houden er bewust of onbewust rekening mee. 'Zeg ik het nog een keer of maak ik het mezelf eens gemakkelijk en zal ik maar zwijgen?'

In de directie participatie van IenW, waar dagelijks wordt gewerkt aan participatieprojecten en zienswijzenprocedures, wordt niet bijgehouden hoe vaak zoiets gebeurt en wanneer de adviseurs voorzichtig zijn om te voorkomen dat ze als gesprekspartner van beleidsteams of projectorganisaties eventueel niet meer welkom zijn. Maar het blijkt nodig te zijn bij deze spanningen geregeld stil te staan in de eigen werkoverleggen, interviews en reflectiesessies. Men moet elkaar blijven bekrachtigen in dit moeilijke advieswerk en steeds weer handige strategieën ontwikkelen om de boodschappen uit participatiepraktijken of grenswerk te kunnen blijven afgeven op een manier die geaccepteerd wordt én uiteindelijk ook effectief is. De tegenspreker wil immers meer dan alleen spreken en gehoord worden: hij wil ook dat de inzichten die hij aandraagt doorwerken in de besluiten, in de manieren van werken en in de communicatie met de mensen van vlees en bloed.

De WRR gaat in *Vertrouwen in burgers* uitgebreid in op de vraag wat de achterliggende oorzaken zouden kunnen zijn van deze moeizame positie van grenswerkers. De raad schetst de volgende vier probleemvelden.

Allereerst het probleemveld van de *schurende logica's*. Dat gaat over het verschil tussen leefwereld en systeemwereld. We stuiten hier voortdurend op en hebben daar op meerdere plekken in dit boek aandacht voor. Daar zit ook een verschil in werkwijzen aan vast. 'Beleidsmakers stellen in contact met burgers vaak hun eigen processen centraal en houden vast aan formele procedures, beleidsplannen en organisatievormen', aldus de raad. 'Daardoor is er geen tijd en geen flexibiliteit om de samenwerking met andere partijen aan te gaan'. De bedrijfsmatige blik, die de laatste decennia dominant is geworden, helpt daarbij niet. 'Dit bedrijfsmatige denken kan in botsing komen met de betrokkenheid van burgers.' In de leefwereld van burgers gaat het meer om *informeel* denken, signaleert de WRR, terwijl het in overheidsorganisaties gaat om *formeel* denken en om het belang van juridische processen. Die kant van de zaak is weliswaar van belang voor de rechtsstaat, onderkent de WRR, maar de juridische opstelling

'laat burgers soms geen andere keus dan een juridische tegenactie met - bijna onvermijdelijk - een toenemende afstand tot gevolg. Vanuit burgers gezien is er vaak meer behoefte aan een persoonlijk gesprek en een persoonlijke reactie in plaats van een formele beschikking met handtekeningen van wethouders'.

Verder wijst de raad er op dat ook de representativiteit een belangrijk probleem is: wie spreekt namens wie en komen zo alle belangen goed in beeld? Ambtenaren en bestuurders vinden dit een belangrijke overweging om niet zomaar mee te gaan met alles dat in inspraak- en participatietrajecten wordt aangedragen, aldus de WRR. Participatieprofessionals hebben overigens technieken en methoden paraat om dat probleem te ondervangen, maar de vrees bij beleidsmakers en bestuurders voor onevenwichtige vertegenwoordiging verkleint de ontvankelijkheid voor de adviezen, signalen en rapportages van grenswerkers.

Het tweede probleemveld dat de WRR signaleert noemt zij *remmende structuren en systemen*. De overheidsstructuren zijn log en georganiseerd in verschillende afdelingen met afgebakende taken. Het Huis van Thorbecke is een gelaagde structuur die vanuit burgers geredeneerd remmend kan werken. Dat is nog moeilijker geworden door 'onderkelderingen in de vorm van deelgemeenten en een steeds zwaardere Europese bovenbouw', 'en dan hebben we het niet over de erkers zoals waterschappen en verzelfstandigde instanties, om niet te spreken over de vele maatschappelijke instellingen die vanuit het perspectief van de burgers ook onderdeel uitmaken van 'de overheid'. Er is bovendien sprake van een 'overmatige taakgerichtheid'. En ook de toegankelijkheid is niet goed: 'De muren rond het overheidsfort zijn voor veel burgers hoog; zelfs de beter toegerusten gaan soms ten onder tijdens de bestorming'. En als je niet oppast wordt

participatie ‘een wassen neus’ waar niets mee wordt gedaan: ‘een teleurgestelde burger is erger dan een burger die niets doet.’ Dit beeld wordt voltooid met de gesignaleerde behoudzucht van overheidsorganisaties en maatschappelijke instellingen want die zijn ‘in hoge mate beleidsresistent’. Dat is een ander woord voor onveranderbaar.

Het derde probleemveld volgens de WRR dat niet helpt om de interactie tussen burgers en overheid goed te laten verlopen is de *kortetermijnoriëntatie*. We hebben bij de tijdsdruk en het te hoge tempo al uitgebreid stilgestaan in het eerste hoofdstuk, en zullen er in het vervolg van ons betoog nog op terugkomen. De WRR signaleert dit als probleemveld en citeert hierbij verrassenderwijs uit een document van de Projectdirectie Sneller & Beter die zich circa tien jaar geleden bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat / Infrastructuur en Milieu verdiepte in factoren die voor vertraging zorgen in grote infrastructurele projecten: de werkelijke vertraging is vaak niet het gevolg van bezwaar- en beroepsprocedures die burgers aanspannen, maar ‘bijna altijd een direct gevolg van moeizaam bestuurlijk overleg door de beleidsmakers zelf’. Een advocaat met ervaring in beroepsprocedures verklaarde destijds: ‘Als je kijkt naar procedures die lang geduurd hebben, dan is er maar één partij die altijd de meeste tijd neemt en dat is de overheid. Daar is een hoop tijdwinst te halen.’¹⁶⁴ Waar beleidsmakers en politici last hebben van haast, vinden burgers juist dat het allemaal vaak te traag gaat. Ook daarin wordt goed zichtbaar hoe de beleving in de leefwereld van burgers volstrekt anders kan zijn dan de ervaring in de systeemwereld van beleidsmakers en bestuurders.

Het vierde probleemveld voor frontwerkers labelt de WRR als *onzekere sleutelhouders*. Hiermee worden de superieuren van grenswerkers bedoeld die vanuit een duidelijke visie op burgerbetrokkenheid moeten zorgen voor de noodzakelijke rugdekking. De politieke top moet achter dit type werkzaamheden voldoende gewicht zetten, oordeelt de WRR. ‘De prioriteit moet vertaald worden in een robuuste visie en in een voldoende toerusting: zonder dat hebben de sleutelhouders in het veranderingsproces te weinig houvast. Daarin nu schuilt een probleem’, aldus de WRR, want ‘er is, zeker nationaal, geen sprake van een doordacht en breed gedragen betrokkenheidsbeleid.’

Tenslotte gaat de WRR uitvoerig in op een specifiek probleem van frontlijnwerkers. Ze moeten in hun kwetsbare werk zekerheid hebben over de organisatiekoers en over de continuïteit daarvan. De raad gebruikt hier het begrip ‘rugdekkingsketen’ voor, en schrijft:

‘De praktijk leerde ons een harde les: voorwaarden voor bestuurlijk succes binnen maatschappelijke instellingen zijn een bevlogen leider, een sterke financiële man, en een raad van commissarissen c.q. toezicht die ‘iets begrijpt’ van de problematiek van zowel cliënten als frontwerkers. Dat aan alle drie voorwaarden gelijktijdig wordt voldaan blijkt zeldzaam.’

Dit beeld is gemakkelijk te vertalen naar voorwaarden voor gemeentelijke en provinciale ambtelijke organisaties. En ook de parallellen met departementen liggen voor de hand, waar de keten van beleid, uitvoering en toezicht niet altijd soepel werkt en waar rugdekking en continuïteit vanuit beleid en bestuur problematisch is. Het slotbeeld dat de WRR oproept is krachtig en herkenbaar:

‘De politiek is veranderd, de afrekening is harder geworden, veel wethouders halen bijvoorbeeld het einde van de vier jaar niet. Dat maakt politici onzeker en met die onzekerheid is het lastig rugdekking geven aan de frontlijn. Ook topambtenaren die niet gedekt worden door bewindslieden of wethouders kunnen niet goed functioneren. Dat werkt door in het samenspel tussen frontlijnwerkers en burgers en ondergraaft zo de burgerbetrokkenheid.’

4.2. Wil ‘het land’ dit wel?

Ambtenaren maken deel uit van de uitvoerende macht. Het is een kerntaak van het ambtelijk apparaat om de uitvoerende macht van de regering, binnen de kaders van de rechtsstaat, te ondersteunen, vorm te geven en in de praktijk te brengen. In het proces van uitvoering en implementatie komen systeemwereld en leefwereld elkaar tegen. We hebben gezien dat het een van de grootste opgaven is van deze tijd om beide werelden goed verbonden te krijgen, omdat ze elk hun eigen taal spreken en logica hebben. En ook hun eigen betekenis. We kunnen niet de ene wereld boven de andere verkiezen: in een rechtsstaat zijn juist beide werelden van groot belang. Maar misverstand en mismatch zijn in het grensgebied schering en inslag. Dit is waarom Brenninkmeijer een goede *interface* tussen beide werelden bepleit, waar gewone mensen zich gezien en begrepen weten, met al hun emoties, zorgen, problemen en frustraties, én met hun plannen, ambities en projecten.

Het is evident dat ambtenaren loyaal het vastgestelde beleid moeten uitvoeren. Vanuit die opdracht moeten ze hun mannetje/vrouwetje staan als zij de samenleving intrekken. Maar het gaat wringen indien het regeerakkoord als eindpunt van het maatschappelijk debat wordt gezien. Dat is het namelijk niet.¹⁶⁵ En daarmee kan het ook niet (zomaar) als beginpunt van uitvoering en implementatie worden beschouwd. De vraag is namelijk: wil ‘het land’ de beleidsmaatregel wel die in kabinet en parlement is afgesproken en nu in uitvoering komt? Geregeld wil het land iets anders, of het is volstrekt onduidelijk wat ‘de mensen’ willen omdat het maatschappelijke debat er niet over is gevoerd. Het afschaffen van de dividendbelasting is een bekend voorbeeld: het stond in geen enkel verkiezingsprogramma, kon ook niet rekenen op een meerderheid in de

Kamer, maar was door de VVD afgedwongen in de onderhandelingen op weg naar Rutte III. Klimaatmaatregelen zijn een ander voorbeeld. Die zijn aan de klassieke poldertafels onder leiding van Ed Nijpels bedacht, zonder inbreng van burgers, wat deze VVD'er inmiddels ook extra motiveert om burgers juist op dit terrein via een burgerforum meer inbreng te geven.

Coalitiepolitiek en de bijbehorende fractiediscipline beginnen meer en meer problematisch te worden, zo wordt inmiddels onderkend in Haagse kringen. Dat is geen klein vraagstuk. Democratisch genomen besluiten moeten begrepen en geaccepteerd kunnen worden door de bevolking, ongeacht of regeringsbeleid nu tot stand komt via directe democratie of via vertegenwoordigende parlementariërs. Maar zo is het inmiddels al lang niet meer, stelt de Leidse emeritus-hoogleraar en oud-Senator Ruud Koole vast in zijn boek *Twee pijlers over 'het wankele evenwicht in de democratische rechtsstaat'*. Hij legt uit dat voor het goed functioneren van een samenleving de machthebbers een ruilrelatie moeten hebben met de mensen in het land. In vroeger tijden moesten ook de niet gekozen adel en geestelijkheid ervoor zorgen dat het volk instemde met maatregelen. Die instemming was van belang 'om gehoorzaamheid te kunnen eisen'. Want 'zonder het prestige en de macht van koning of adel konden politieke besluiten alleen met gezag worden genomen en afgedwongen wanneer gezegd kon worden dat zij tot stand waren gekomen op een wijze die de instemming van de bevolking had'. Dit is daarom ook in een democratie de grondregel van het sociaal contract dat ten grondslag ligt aan het samenspel tussen overheid, rechtsstaat en bevolking. Dáárom is een kritische reflectie op de werking van het kiezersmandaat geen geïsoleerd vraagstuk dat bijvoorbeeld alleen gevolgen zou moeten hebben voor verkiezingen of mandatering van gekozenen of coalitiepolitiek. Het raakt de fundamenten van onze democratische rechtsstaat met gevolgen voor de werking van de rechtspraak, de betrokkenheid van burgers bij het maatschappelijk verkeer, de mate van verantwoordelijkheid die zij bereid zijn te nemen voor eigen bijdragen aan de gemeenschap, de legitimatie van politieke arrangementen en de uitvoerbaarheid van beleid dat de samenleving voldoende snapt en accepteert. Dat hele mechanisme zagen we in de bestrijding van de coronacrisis glashelder tevoorschijn komen: na bestrijding van de eerste en de tweede golf, kwam het kabinet bijna met lege handen te staan omdat de bevolking de maatregelen niet langer kon accepteren, opvolgen, volhouden. Dat kwam door kritiek op de maatregelen én er speelde mee dat het uithoudingsvermogen de grenzen van het mogelijke begon te naderen. Het liet goed zien dat een regering vrij krachteloos wordt als de mensen in het land de legitimiteit van de gevoerde politiek in twijfel trekken. Als de mensen, de burgers, dat doen in een democratie, dan brokkelt de positie van de overheid af. Koole schrijft: 'Verkiezingen hebben daarom steeds twee kanten gehad:

invloed voor de kiezers in ruil voor gehoorzaamheid van die kiezers aan genomen politieke besluiten’.

Dat is in het geding nu coalitie-afspraken niet meer door het publiek als hun wens worden herkend en volksvertegenwoordigers genuilkorfd worden door fractiediscipline en coalitieafspraken. Pieter Omtzigt heeft zich als CDA-Kamerlid tegen deze doorwerking van coalitie-afspraken gekeerd in zijn bijdrage tijdens het Kamerdebat over de toeslagenaffaire.¹⁶⁶ Vanaf het spreekgestoelte keerde hij zich expliciet tegen zijn toenmalige partijgenoot, partijleider en vice-premier Wopke Hoekstra. Omtzigt benadrukte zijn eigen verantwoordelijkheid om als Kamerlid te spreken zonder last of ruggespraak, zoals dat in de grondwet wordt genoemd. In de reacties van politiek commentatoren werd er na afloop van het debat op gewezen dat hij in 2017 met voorkeurstemmen zijn eigen Kamerzetel heeft ‘verdiend’ en dat dit zijn positie als onafhankelijk Kamerlid had versterkt. Dat mag zo zijn maar is grondwettelijk niet nodig om vrijuit te spreken en bij stemmingen in fractie en Kamer een eigen afweging te kunnen maken. Maar in de praktijk is inmiddels helder zichtbaar geworden dat het vrije (Kamer)debat wordt belemmerd door coalitiedwang en de loyaliteitsverklaring die de meeste partijen van de verkiesbare kandidaten voorafgaand aan de samenstelling van de kieslijst eisen. Zo worden ook Kamerleden ontmoedigd om zich gewetensvol uit te spreken, kritisch te blijven en afwijkend te stemmen. Ook oud-ombudsman Alex Brenninkmeijer wees begin 2021 op dit probleem, in een gesprek in *Buitenhof* over de oorzaken van de toeslagenaffaire.¹⁶⁷ Het werd sindsdien meer en meer verwoord door politici, bestuurders en analisten en speelde een hoofdrol in de Kamerdebatten over ‘macht en tegenmacht’ na de verkiezingen in 2021.

Coalitieakkoorden schieten om meerdere redenen tekort. Het legt problemen bloot die context geven aan de rol van ambtenaren binnen de democratische rechtsstaat.

Op de eerste plaats moeten we dan stilstaan bij de duiding van een regeerakkoord. Wat is de status van dit document eigenlijk? Het is in elk geval niet, of steeds minder, de uitdrukking van de wil van een meerderheid van de Nederlandse kiezers. Het is een politiek compromis geworden, waarin issues van parlementaire minderheden, via uitruil in het onderhandelingsproces, tot nationaal beleid zijn verheven. *Volkskrant*-columnist Frank Kalshoven wijdde hier in de aanloop naar de verkiezingen in 2021 een serie aan, onder de kop *faaldemocratie*: ‘Tijdens coalitieonderhandelingen gaat het vaak zo: u verpest mijn wijn door er water bij te doen; ik verpest uw heldere water door er wijn bij te schenken. Beiden zijn we ongelukkig. (...) De ene partij blokkeert de hervorming van de landbouw; de ander de versimpeling van de inkomstenbelasting - en we hebben een deal! Dit is de tirannie van de minderheid.’¹⁶⁸ Wat het ook is, het is in elk

geval niet de duidelijke uitdrukking van een meerderheidswens. Alex Brenninkmeijer wordt over dit probleem geciteerd door de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties: ‘Uiteindelijk moet het gaan om het versterken van de terugkoppeling door verschillende tegenkrachten in ons openbaar bestuur. De trias politica is in de afgelopen decennia een duas politica geworden omdat regering en de regeringsmeerderheid in het parlement in een symbiotische relatie opereren.’¹⁶⁹

Verkiezingen zijn in Kalshovens optiek op zichzelf al een onvolkomen manier om zicht te krijgen op maatschappelijke voorkeuren, omdat we ervan uit kunnen gaan dat iemand die op een partij stemt het niet met alle standpunten van die partij eens is. Dit heeft dus betrekking op het fundamentele vraagstuk van de legitimatie van politieke besluitvorming, waarop Ruud Koole wees in zijn uitleg dat besluiten alleen met gezag genomen kunnen worden als zij ‘tot stand zijn gekomen op een wijze die de instemming van de bevolking had’. Als de verkiezingsuitslag niet duidelijk genoeg de uitdrukking is van wat mensen willen, gaat het bij de stembus al mis. Daar komt dus bij dat er vervolgens via coalitiepolitiek vaak niks overblijft van maatschappelijke meerderheden, of van ‘voldoende draagvlak’ voor politieke keuzes. Zelfs een vrije stemming in Eerste en Tweede Kamer is vermoedelijk al lang niet meer genoeg om uit te drukken wat ‘de mensen in het land’ willen, om de staande uitdrukking te gebruiken van VVD-prominent Hans Wiegel.

En precies dáármee worden ambtenaren in hun werk geconfronteerd, zeker de grenswerkers die erop uit trekken of als taak hebben om ‘de mensen in het land’ te woord te staan. Loyaal als ze zijn, staan ze overal aan protestgroepen en verbolgen burgers uit te leggen dat ze projecten uitvoeren in opdracht van de democratie. Maar uitleggen waarom het *goede* besluiten zijn is met de dag moeilijker. ‘Mij is niets gevraagd’, krijgen ze te horen. Het wordt des te schrijnender als ze in gesprek zijn met mensen die menen dat ze steeds aan de verkeerde kant van het lot terecht komen. Vaak zal dat een *gevoeld* onrecht zijn en lang niet altijd een *objectieve* onrechtvaardigheid betreffen. Dat maakt de ervaring voor de gedupeerde er niet minder om: die voelt zich in de steek gelaten en in het verdomhoekje zitten. Dat is hetzelfde gevoel als de mensen die wél, objectief gezien, onrecht wordt aangedaan omdat ze toevallig niet op de goede plek geboren zijn, verkeerd wonen of bij een foute werkgever werken met een onzekere aanstelling.

De kansongelijkheid is niet voor niets één van de grote maatschappelijke uitdagingen die de komende jaren moet worden aangepakt. In 2018 schreef de Commissie Remkes al onomwonden: ‘De staatscommissie doet een krachtige oproep aan de (grond)wetgever om zowel de aard en de omvang van de maatschappelijke tweedeling als ook de gevaren die onze democratische rechtsstaat binnen én buiten het politieke

systeem kunnen bedreigen, serieus te nemen.’ De werking van de democratie staat niet los van de maatschappelijke tweedeling, in tegendeel: er ligt een direct verband.

4.3. Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp

Mathieu Segers, hoogleraar eigentijdse Europese geschiedenis aan de Universiteit van Maastricht, publiceerde in het katern *Opinie & Debat* van *NRC Handelsblad* in de verkiezingstijd begin 2021 een scherp betoog waarom er naar zijn oordeel in Nederland een fundamentele herbezinning nodig is.¹⁷⁰ ‘Dat is urgent. Want gebeurt dat onvoldoende, dan zal de norm van de populariteit de normen van de rechtsstaat verder ondergraven, zullen de menselijke trekjes van de democratie op de loop gaan, en zal de tragiek van een land dat alles al weet zich verder verdiepen en ontvouwen.’ De risico’s die hij ziet hebben veel te maken met de tweedeling die de Nederlandse samenleving dreigt te splijten. Hij beschrijft die tweedeling als volgt.

‘Tussen Nederlanders die bezitten en lenen en Nederlanders die moeten leven zonder onderpand; tussen Nederlanders die via bijlessen kennis en diploma’s kunnen kopen en Nederlanders die steeds armzaliger onderwijs krijgen; tussen Nederlanders die hun droom leven op aftrekposten en Nederlanders die afhankelijk zijn van toeslagen; tussen directeur-groootaandeelhouders en flexwerkers, tussen Nederlanders met een andere herkomst en Nederlandse Nederlanders, tussen interim-managers en arbeidsmigranten in slachthuizen en daklozenopvang.’

Onafhankelijk van Segers komt in dezelfde weekendeditie van dit dagblad columnist Rosanne Hertzberger met haar beeld van de tweedeling. Ze ziet zichzelf als een ‘economisch rechtse kiezer’, want we moeten niet denken dat zij erop uit is mensen te pampieren. Ik vul voor haar in dat een ‘economisch rechtse kiezer’ vindt dat de mensen, als het maar enigszins kan, zelf aan de bak moeten om het eigen leven op de rails te zetten en zelf als eerste aan zet zijn om er het beste van te maken. Als het dan toch nog fout loopt, kan de overheid bijspringen, een vangnet bieden. Maar dat perspectief weerhoudt haar er niet van ‘de uitwassen van een disfunctionele overheid’ aan de kaak te stellen, omdat we die ‘het afgelopen jaar te duidelijk zien’. De slinger is te veel doorgeslagen naar te weinig overheid. En dan maakt ze het volgende rijtje van de ‘uitwassen van een disfunctionele overheid’.

‘Crises in de geestelijke gezondheidszorg, de jeugdzorg, de volksgezondheid. Er leven te veel kinderen in armoede en er zijn te veel mensen rijk geworden. Er zijn te veel kinderen die niet

behoorlijk kunnen lezen, schrijven en rekenen. Te weinig mensen willen verpleegkundige, docent of agent worden. Te veel mensen kunnen zich het toegangkaartje tot de rechtsstaat niet veroorloven. Er zijn te weinig huizen gebouwd en er is teveel flexibiliteit op de arbeidsmarkt. En tot overmaat van ramp is nog maar een klein deel van die problemen überhaupt toe te schrijven aan de nationale overheid.'

Inmiddels is het inzicht doorgebroken dat de groepen Nederlanders die het sociaaleconomisch moeilijk hebben, tegen wil en dank magneten van problemen zijn. Ze wonen doorgaans in kwetsbare gebieden met veel geluidsoverlast, milieudruk, ruimtelijke krapte en veiligheidsproblemen. In coronatijd waren ze met flexcontracten de eersten die geen werk meer hadden.¹⁷¹ Tijdens de *lock down* zaten ze, te klein behuisd, met de kinderen achter een laptop om met een instabiele wifi-verbinding een beetje onderwijs te geven. Toen de zon doorbrak wilden ze best even een gezellig ommetje maken maar het buurtgroen was net vorig jaar volgebouwd en het echte stadspark ligt in de betere wijk. Als ze de krant mogen geloven, blijken ze als kleinverdieners in een moeilijke wijk ook nog eens meer risico te hebben om corona te krijgen en er goed ziek van te worden. Cijfers van het CBS¹⁷² laten dat zien, dus zal het wel waar zijn. Ze zitten in de hoek waar de problemen zich opstapelen.

Bovendien, als ze er met familie over spreken, zitten die min of meer in hetzelfde schuitje. Want de plek waar ze ooit werden geboren blijkt ook nog eens voorspellend te zijn voor hun risico om in de armoede te blijven leven. Die geboortegrond is ook bepalend voor de kans dat je als kind van rijke ouders wel goed kunt starten en daarom later ook als volwassene gemakkelijker op eigen kracht meer salaris zult gaan verdienen. 'Bestaanszekerheid is ook besmettelijk van generatie op generatie', zegt de voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving Jet Bussemaker tegen *NRC Handelsblad*. 'Dat is de alternatieve R.'¹⁷³

Dergelijke patronen en gegevens blijken uit 'de kansatlas' die op 6 maart 2021 online werd gezet. Het is een interactieve kaart van Nederland met per gemeente, dorp en wijk achterliggende getallen over ouder-inkomens, onderwijsprestaties en carrièreprognoses. Deze kansatlas is een product van SEO Economisch Onderzoek, onder leiding van Bas ter Weel, hoogleraar economie aan de Universiteit van Amsterdam. Met behulp van de overheid en andere partners, zijn data uit beschikbare bronnen, zoals die van het CBS en het CITO, online in kaarten en grafieken gevisualiseerd. De atlas kan de vraag beantwoorden in welke Nederlandse gemeenten de inwoners de beste kans hebben om uit de armoede te komen, zo staat op de openingspagina van de website. 'De kansatlas beantwoordt deze vraag met behulp van gegevens die miljoenen Nederlanders volgen. Zo is het mogelijk de bronnen van ongelijkheid te traceren naar

de plekken waar mensen zijn opgegroeid. Op basis van de atlas kunnen beleidsmakers lokale uitkomsten benchmarken en vergelijken om meer mensen te helpen.' *NRC Handelsblad* schreef bij de introductie een achtergrondverhaal over de atlas. De kop boven het artikel is veelzeggend en legt een van de rode draden bloot die uit de kaartbeelden opdoemt: 'Wie in Emmen opgroeit, haalt een Alphenaar nooit meer in.'¹⁷⁴

Als je eenmaal in de hoek zit waar de klappen vallen - of het nu om armoede en ontwikkelkansen gaat of om milieuvervuiling, gezondheidsproblemen en veiligheidsrisico's - lijkt je ook nog eens eerder in de verdrukking te komen bij de ontwikkeling van overheidsbeleid, bij de uitvoering van maatregelen en bij investeringen in publieke projecten. Met de verkeerde postcode heb je pech op meerdere fronten. De belangen van de burgers bij wie de problemen zich opstapelen, zijn in het grotere geheel 'deelbelangen'. Het gros van de mensen leeft niet in de uithoeken van de samenleving, de meeste mensen ontsnappen aan deze maatschappelijke *lock in*. En precies daardoor dreigen de mensen die wel in de verkeerde hoek zitten, in de verkeerde stad of wijk wonen of in het verkeerde loopbaanspoor zitten, in de marges van de politieke afweging terecht te komen. Ze zijn in de minderheid en de meerderheid gaat voor. Maar: in een democratie zou juist ook het belang van de minderheid zwaar moeten wegen. De Commissie Remkes ziet dit idee als één van de 'normen en waarden van onze democratische rechtsstaat'. Onder het kopje 'pluriformiteit en inclusiviteit' schrijft de commissie in 2018:

'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).'

Maar de praktijk is vaak anders. Wie aan de rand van de samenleving zit komt gemakkelijk ook in de randen van beleid terecht. De kleine belangen worden formeel netjes meegewogen maar spelen geen echte, beslissende rol in de feitelijke besluitvorming. 'De onderlinge solidariteit wordt doorbroken, zoals veel burgers ervaren,' constateert ook Tjeenk Willink. 'De minst competente burger - vaak de burger die het meest van de publieke dienstverlening afhankelijk is - wordt daarvan als eerste de dupe.'¹⁷⁵

Als de mensen die in deze omstandigheden wonen, zoals de ouders die hun kinderen iets beters gunnen, zoals de mantelzorgers die omvallen omdat de combinatie van zwaar fysiek werk en nachtelijke zorg niet op te brengen is - als deze mensen van vlees en bloed je in de ogen kijken en geëmotioneerd vragen om een meer rechtvaardige behandeling van de gemeente, de belastingdienst, de rijksoverheid: wat zeg je dan als

ambtenaar? De Raad van State heeft daar ook aandacht voor in haar advies over ministeriële verantwoordelijkheid uit 2020:

‘De maatschappelijke onvrede zit niet zelden ook bij ambtenaren die geen ruimte of middelen hebben om maatwerk te bieden en vervolgens wel degenen zijn die direct met de boosheid en verontwaardiging van burgers worden geconfronteerd’.

Door compromispolitiek en bijbehorende bestuurlijke afwegingsprocessen, komen mensen in de knel, en zo dit al niet feitelijk gebeurt dan op z'n minst gevoelsmatig. De Raad van State stelt onomwonden dat de overheid, 'naast positieve en noodzakelijke veranderingen die zij in gang zet', 'niet zelden aan maatschappelijke onvrede' bijdraagt, want 'de problemen waar burgers tegenaan lopen hangen vaak samen met gebrek aan overheidsoptreden'. Deze bewering steunt mede op de 'vier smeulende kwesties' die SCP-directeur Kim Putters als een veenbrand ziet woekeren onder de oppervlakte van de samenleving. 'Het gaat dan over het breder kijken naar welvaart dan enkel vanuit economische groei, de afnemende inclusiviteit van onze meer diverse samenleving, de afnemende mate waarin burgers zich thuis voelen en de beperkte zeggenschap die ze ervaren in de politiek', schrijft hij in de inleiding van *Veenbrand*, een bundel met zijn columns uit *Het Financieele Dagblad*.¹⁷⁶ Deze kwesties 'zorgen al jaren voor een veenbrand, omdat onze manier van werken, leren, zorgen en samenleven weliswaar fundamenteel verandert maar weinig samenhangend op de lokale en landelijke politieke agenda terechtkomt', aldus Putters. 'De economische groei en individuele welvaartsbeleving van een deel van onze samenleving drukken bovendien het gevoel van urgentie rond deze kwesties naar de achtergrond. Vandaar, smeulende kwesties.' Het pleidooi voor een breder welvaartsbegrip dat niet alleen van Putters afkomstig is, vond weerklank in de informatie op weg naar een nieuw kabinet.

Net als Van Kalfshoven, Tjeenk Willink en anderen, constateert Putters dat onze parlementaire democratie in haar huidige vorm niet goed lijkt opgewassen tegen de uitdagingen waarvoor zij staat. 'De kern van de Nederlandse politiek is om gedeelde belangen tussen minderheden te zoeken. Dat betekent geven en nemen. De grote vraag is in hoeverre die bestuurlijke cultuur nog houdbaar blijft als de systemen en arrangementen steeds individueler worden en de mensen deze compromissen als kiezersbedrog ervaren.'

Putters hield als voormalig Eerste Kamerlid in 2015 een lezing voor het Genootschap van Oud-Senatoren onder de titel 'Democratie is meer dan politiek'. Deze lezing was voor de Staatscommissie Parlementair Stelsel een van de overwegingen bij een even korte als veelzeggende conclusie: 'De wereld van nu is een totaal andere wereld

dan die van honderd jaar geleden. Het democratische systeem is gebouwd op een andere demografische en maatschappelijke werkelijkheid.' Deze conclusie maakt deel uit van de probleemanalyse die de commissie maakte. Mede vanwege deze gesignaleerde problemen was en is het nodig dat het parlementair stelsel 'met een aantal versterkingen toekomstbestendiger wordt gemaakt'. Ondanks dat het parlementaire stelsel 'in het algemeen nog altijd behoorlijk functioneert en het nodige vertrouwen bij burgers geniet' is de staatscommissie 'evenwel van oordeel dat de urgentie bestaat om het stelsel op onderdelen te hervormen.' Dat is nodig om het 'in balans' te houden en 'toekomstbestendig' te maken.

Volgens Putters hebben burgers behoefte aan meer zeggenschap via allerlei vormen van raadpleging. Ze willen meer meebeslissen. Daarom gaat het 'ook over het verdelen van de macht en het organiseren van betrouwbare tegenmacht in de toekomstige samenleving. Dat impliceert sterke en onafhankelijke media, maar ook georganiseerde burgermacht in bijvoorbeeld coöperatieve verbanden of via inspraak en referenda.' Het is in zijn ogen 'onvermijdelijk dat burgers, politiek en overheid de macht en de rollen opnieuw verdelen, oftewel een 'nieuw 'sociaal contract' opstellen'. Dat gaat over de inrichting van de nieuwe samenleving, waar de traditionele middenpartijen als CDA, PvdA en VVD nog geen heldere visie op hebben ontwikkeld, is zijn stelling. Er is behoefte aan een 'nieuw verhaal voor Nederland' nadat we enkele decennia hebben gedacht dat we voldoende hadden aan 'het runnen van de bv Nederland'. Maar, schrijft Putters, dat bood 'geen antwoorden op de grote vragen als hoe we met verschillende bevolkingsgroepen en religies om willen gaan, welke sociale scheidslijnen we acceptabel vinden of waar we de grenzen aan zelfbeschikking accepteren. Daarmee is de ordenende rol van de politiek in de samenleving verzwakt.'

Putters stelt dat 'de politiek zichzelf minder politiek [heeft] gemaakt waar het om de inrichting van de samenleving gaat'. Het gevolg was dat 'de normatieve sturing die van de democratische rechtsstaat uitgaat, inclusief de zorg voor een rechtvaardige samenleving', werd verzwakt. En dat wreekt zich nu, stelt hij: 'de politiek lijkt moreel gezag te missen om de ordening van de samenleving op basis van mens- en maatschappijvisie ter hand te nemen.' Tjeenk Willink schrijft in zijn informatiebrief aan de Tweede Kamer: 'Politiek is vooral besturen en besturen vooral regelen geworden'. Het concept van politiek als ideeënstrijd is uit beeld geraakt. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op dit punt, daar opgevat als een breder cultuurverschijnsel. We zullen daar stilstaan bij een van de grote problemen van deze tijd: een verlies van moreel besef en een gebrek aan houvast voor een zingevende, morele oriëntatie. Het actuele politieke discours met zijn visie- en ideeën-armoe is daar een symptoom van. En wellicht ook deels een oorzaak, want we moeten veronderstellen dat politici dergelijke maatschappelijke ontwikkelin-

gen kunnen versterken of beïnvloeden. Politiek is niet alleen een resultante van een bepaalde cultuur en tijdgeest, maar ook medeproducent ervan. Dat maakt overheids-werk van zulk eminent belang.

In het verlengde van deze ontwikkeling ziet Putters als de grote ‘publieke opgave’: de ‘herwaardering van de publieke zaak en van de overheidsrol’. Daarbij draait het om vragen als: ‘Wat betekenen de grondrechten voor burgers; hoe vult de overheid gelijke behandeling en rechtsgelijkheid in als gemeenten en marktpartijen meer maatwerk van voorzieningen leveren; waar kun je dan op rekenen of tegen in beroep gaan? Welke bescherming is er als technologie diep ingrijpt in het persoonlijk leven?’ Zo komt hij in zijn pleidooi (voor een nieuw sociaal contract, meer zeggenschap voor burgers en herwaardering van de publieke zaak) ook uit bij de rol van ambtenaren en publieke dienstverleners. Want voor de antwoorden op de zojuist gestelde vragen ‘is een positieve invulling van de overheidstaken nodig en perspectief voor de professionals die daar uitvoering aan geven, zoals leerkrachten, zorgprofessionals en politieagenten.’

Deze beroepsgroepen, en zeker de politiemensen die hij noemt, zijn grenswerkers pur sang. Ze zijn gebonden aan afspraken, prestaties en maatregelen die de overheid ‘democratisch’ heeft afgesproken, al dan niet via bestuurlijke arrangementen met maatschappelijke organisaties die ‘op afstand’ zijn gezet. Maar deze grenswerkers zien de goede bedoelingen en hun eigen beroepstrots bij de handen afbreken, en vragen zich af wie hier om heeft gevraagd. De mensen van vlees en bloed willen het echt anders. Zij zeggen dat voortdurend, elke dag en in alle toonaarden tegen deze (overheids)functionarissen. Die willen inmiddels ook wel eens weten waarom de dingen blijven gaan zoals ze gaan.

In dezelfde weekendeditie van *NRC Handelsblad* waaruit ik Segers en Hertzberger al citeerde en waarin de kansentlas uitvoerig wordt gepresenteerd, staan allerlei verhalen met een bijna beangstigende gezamenlijke boodschap: hoe fundamenteel de problemen zijn waaraan gewerkt moet worden.

Columnist Caroline de Gruyter schrijft wekelijks over politiek en Europa. Zij schrijft dit weekend hoe ze in heel Europa waarneemt dat de politiek via rechterlijke uitspraken wordt gecorrigeerd. Urgenda dwong in de klimaatzaak de overheid op de knieën, in Frankrijk dwongen milieuorganisaties begin 2021 scherper klimaatbeleid af. De Gruyter noemt allerlei voorbeelden in verschillende landen. De ‘juridisering van politiek is riskant’, vindt ze, ‘omdat het een symptoom is van iets anders: de uitholling van de democratie’. Dat wijt ze aan ‘groeiend politiek onvermogen’.

Terwijl deze columnist de juridisering van de politiek aan de kaak stelt, schrijft een andere columnist in dezelfde dageditie over de slechte staat van de rechtspraak. Folkert

Jensma bespreekt het plan dat ministers Dekker (VVD) en Grapperhaus (CDA) uit Rutte III hebben gemaakt om het strafproces te vernieuwen. 'Dat dateert namelijk uit 1920' en daar is sindsdien 'zo'n 150 keer aan vermeld, geknipt en geplakt, maar de rek is er nu wel uit.' Het moet grondig anders, bijvoorbeeld om veel te lange wachtlijsten bij rechtbanken te voorkomen, data-onderzoek te vergemakkelijken en klachtenprocedures te verbeteren. Wordt dit uitgevoerd dan kan nieuw beleid, nieuwe wetgeving even niet in de strafrechtketen worden opgenomen, omdat de uitvoering bij OM, politie en rechters dat er dan niet bij kan hebben. 'De hele strafketen gaat de brug op. Feitelijk betekent dat een beleidsmoratorium.' Leg dat nu eens naast de aanbevelingen van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, waarover ik in de volgende paragraaf uitvoeriger zal berichten, en je vraagt je af: komt het ooit nog goed? Jensma schrijft: 'De volgende minister van Justitie is er één van nieuwbouw en uitvoering.' Dat was tien dagen voor de verkiezingen. Zal het nieuwe kabinet een adequaat antwoord geven?

Een paar dagen later krijgt de rechtsstaat opnieuw aandacht in de krantenkolommen, bepaald niet op hoopvolle wijze. Misschien ligt het politiek onvermogen - dat als verklaring werd gesuggereerd voor 'de uitholling van de democratie' - ook ten grondslag aan de rechtsstatelijke problemen van een groot deel (7 van de 14) van de verkiezingsprogramma's waarmee politieke partijen de verkiezingen in 2021 gingen. De programma's van VVD, PVV, CDA, SGP, Forum voor Democratie, JA21 en SP zijn ronduit strijdig en conflicterend met de rechtsstaat. Ze bevatten voorstellen die de rechtsbescherming van burgers verzwakken of in strijd zijn met internationale mensenrechtverdragen. De programma's van 50Plus, ChristenUnie, DENK en Partij voor de Dieren bevatten 'risico's' voor de rechtsstaat. Alleen D66, GroenLinks en de PvdA scoren een voldoende in de analyse van de orde van advocaten. Wie het glas halfvol wil denken, kan zeggen dat de rechtsstaat als onderwerp op de agenda staat. Voor de halflege-glasdenkers is het evenwel een bar slecht teken aan de rechtsstatelijke wand. Zij zien in de grote affaires van de laatste jaren waarbij burgers hun recht niet of heel moeizaam kunnen halen - labbekakkerige afhandeling Groninger bevestigsschade, jarenlange schadepraktijken door de Belastingdienst, armoedeval en maatschappelijke treurnis door een gebrek aan menselijke maat bij grote uitvoeringsorganisaties, waaronder de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) die in het klein de toeslagenaffaire leek te kopiëren onder asielzoekers - dat de rechtsstaat onvoldoende bescherming biedt. Het is nota bene haar kerntaak. En zij moeten nu bovendien constateren dat de meeste partijen in hun verkiezingsprogramma's de rechtsstaat opnieuw schade toebrengen. Systeemschade, terwijl systeemherstel toch zo evident nodig is. Op zijn best is het een vorm van onachtzaamheid, een geval van 'even niet goed opgelet'. Maar Tjeenk Willink wijst erop, dat naast (militaire) staatsgrepen en doorgeslagen autoritair leiderschap er

een derde manier is waarop democratieën worden gebroken: door verwaarlozing. ‘Hebben we niet te maken met een sluipende crisis, betonrot, die de democratische rechtsorde langzaam aantast?’, lezen we in *Groter denken, kleiner doen*.

Het gaat in de analyse van de orde van advocaten niet ‘om de goede bedoelingen’, staat in een toelichting op de website. De orde heeft niet de mooie woorden van politici maar de concrete voorstellen getoetst aan de hand van drie minimale vereisten waar de rechtsstaat aan moet voldoen. Het is de kracht van de juridische helderheid: wat is de ondergrens en wie zakt daar doorheen? De partijen die in deze analyse dus een gele of rode kaart krijgen, schenden of bedreigen niet zomaar een paar randzaken. Hun voorstellen zijn schadelijk of risicovol voor deze drie basiscriteria: 1) houdt de overheid zich aan de eigen regels, 2) worden de fundamentele rechten en vrijheden van de burgers gerespecteerd en 3) hebben de burgers effectieve toegang tot de onafhankelijke rechter? Ondanks de ronduit negatieve oordelen bij de helft van de programma’s, en de kritische noten bij nog eens vier, wil de orde het glas glas halfvol zien.

‘Een gemeenschappelijk beeld is, in vergelijking met vorige programma’s, de toegenomen aandacht voor de centrale betekenis van de Grondwet in onze democratische rechtsstaat, de noodzaak van modernisering van de Grondwet en van een herijking van de daarin op te nemen grondrechten. Staatskundig denken is de trend. Duidelijk is dat alle partijen worstelen met het antwoord op de vraag hoe onze democratie staatskundig moet worden ingericht of heringericht om te voldoen aan de eisen van deze turbulente tijd, hoe burgers beter betrokken kunnen worden bij ingrijpende besluitvorming, hoe instituties als de rechterlijke macht kunnen worden versterkt, juist om de grondrechten van burgers te beschermen. Het besef dat dit de rechtsstatelijke opgave voor de komende vier jaar is, is wat de partijen uiteindelijk verbindt. Die discussie raakt ons allemaal. Dat die discussie wordt gevoerd, is goed nieuws voor de rechtsstaat.’¹⁷⁷

Inmiddels liggen de verkiezingen achter ons en kan een nieuw kabinet aan het werk. Zien we met geld en maatregelen de rechtsstaat versterkt worden? Wat is het geworden? Komt het goed met onze rechtsstaat?

4.4. In de praktijk gaat het mis: een oproep

De toegang tot onafhankelijke rechters, een minime eis waaraan onze rechtsstaat moet voldoen, is precies hét middel om gewone mensen van vlees en bloed van dienst te zijn. Wat de overheid ook zal verzinnen om in de toekomst te voorkomen dat mensen

worden vermalen in de ‘machinerie van de overheidssystemen’, er zullen jaarlijks duizenden situaties zijn waarin mensen alsnog onbedoeld en ongewild buiten de boot vallen of met de vingers tussen de schuifdeur van de staat zitten. Precies daarom moeten zij terecht kunnen bij rechters om hun rechten op te eisen en beschermd te worden tegen ‘de almacht van de overheid’, zoals Rutte dat meermalen kernachtig samenvatte in de nasleep van de toeslagenaffaire. Wie naar de rechter gaat moet rechts-hulp krijgen op voldoende niveau.

Een van de oorzaken van menselijk leed vanwege overheidshandelen, ligt in de problematiek van de realistische uitvoering, de haalbaarheid en de maatschappelijke effecten van beleidsplannen en besluiten. De regering kijkt daar onvoldoende naar. Het is een van de grootste problemen waar Den Haag mee worstelt. Met mooie woorden worden de goede bedoelingen van wet- en regelgeving verdedigd, maar de praktijk is weerbarstig. De vraag naar de ‘doenbaarheid’ van de plannen komt er te vaak bekaaid af, en dat gebeurt al in de fase van de beleidsvorming, zelfs al bij de keuzes die aan de start van een nieuw kabinet aan de onderhandelingstafel worden gemaakt. Zo is het bij de vorming van veel kabinetten gegaan. Zal het inmiddels beter gaan? Dat weten we vermoedelijk pas over enige tijd, wanneer in de praktijk de weerslag van nieuw beleid zichtbaar wordt.

Het is gewoonte geworden dat de onderhandelende coalitiepartijen met detailafspraken hun onderlinge wantrouwen afdekken, want de *devil is in the detail*. Precies dát inzicht, dat grote problemen zich verstoppen in de kleine lettertjes, zou moeten doorwerken in de plannenmakerij. En in goed bestuur van ons land. Veel beleidskeuzes zouden op hoofdlijnen gemaakt moeten worden, zodat de concrete vormgeving van de uitvoering later kan volgen met de experts uit de uitvoering aan tafel. Een akkoord op hoofdlijnen is dus niet alleen van belang om het parlement tegenmacht te laten bieden, het is ook van belang om eerst de praktische doorwerking te toetsen voordat een wet ook wet wordt. Praktijkinzichten en uitvoeringstoetsen zijn nodig om grondig te bedenken wat een voorstel, een aanpak, een wet, een bouwproject, een ICT-systeem, een subsidieregeling, een nieuwe toeslag voor huishoudens feitelijk gaat betekenen. Het huishoudboekje van gewone Nederlanders verdient evenveel aandacht als het huishoudboekje van de staat. Daarom zullen sommige beleidskeuzes voorwaardelijk gemaakt moeten worden, en pas van kracht kunnen zijn *nadat* is vastgesteld dat het idee of plan uitvoerbaar en handhaafbaar is. Dat wordt ook door de logica ingegeven: plannen kunnen niet van kracht zijn als de praktijk ze geen kracht verleent. Dit is het begin van een strijd bare oproep.

Mijn oproep aan politiek en professionals

De kracht van plannen moet ontstaan door ideeën vorm te geven binnen de levens van mensen van vlees en bloed, binnen de werkpraktijken van ondernemers en zelfstandigen, binnen de normen van beroepsgroepen en experts, binnen de ateliers van kunstenaars en creatieven, binnen de scholen van docenten en hoogleraren, binnen de ziekenhuizen van verpleegkundigen en artsen, binnen de loketten van sociale diensten en leerwerkbedrijven, binnen de huiskamers van zorginstellingen en thuiswonende ouderen, binnen de bankkantoren van geldverstrekkers die huizen financieren, binnen de balies van hulpverleners die schulden saneren, binnen de moskeeën en synagogen van gelovigen, binnen de auto's en op de fietsen van forenzen, binnen de computers en netwerken van ICT'ers en privacy-deskundigen, binnen de rechtszalen en politiebureaus van rechters en dienders, binnen de restaurants en danszalen van uitbaters, binnen de markten en kermissen van exploitanten, binnen de parken en bossen van groenbeheerders, binnen de boerderijen van boerenfamilies, binnen de keukens van koks die huishoudens voeden waarin mensen geen nummers zijn maar levende wezens met wensen, plannen, verdriet, vreugde, ambities, problemen, protesten en projecten.

En dit is nog maar de helft van het verhaal. Het is de helft van de dagelijkse praktijk, van de uitvoeringspraktijken op werkvloeren en in fabriekshallen, op straat en in huizen. De andere helft van het verhaal is even hard nodig om overheidsplannen in de praktijk te laten werken. Dat is het verhaal van de uitvoeringspraktijken van de overheidsdiensten die geld, hulp en producten moeten leveren op precies die plekken waar ze nodig zijn en in de vorm en maat en op het moment dat ze voor de levens van mensen en voor de beroepspraktijken van professionals van pas komen.

Bij politici, bestuurders en de beleidsmakers die hen ondersteunen, komen alle lijnen samen, of zouden hier moeten samenkomen als zij werken aan nieuwe plannen en projecten. Het zou hun eer te na moeten zijn dit niet goed te organiseren. Dat is immers nodig om politieke ideeën de uitvoeringskracht te geven die maakt dat een plan geen papieren tijger blijft - of met te scherpe tanden maatschappelijke schade aanricht. Dit is hun opdracht, hun rechtsstatelijke taak. En het is mijn oproep hier onze beroepstrots aan te verbinden, te gaan staan voor dit belang en ons scherp en gewetensvol uit te spreken wanneer het aankomt op wat we wel zeggen en wat we verzwijgen.

Dit is een oproep aan de politiek, en evengoed aan onszelf: als politici en ambtenaren blijven geloven in taal op papier en aan het saldo van de *Excel sheet*, missen we de boot van de harde realiteit. En dat is op zichzelf alweer een risico, omdat mensen dan - 'hè, vervelend toch!' - als nummers behandeld blijven worden in de bureaucratische pro-

cessen die net doen alsof de uitvoering perfect verloopt. De schaduwen op de wanden van de Haagse grot zijn misleidend. De werkelijkheid moet in het licht worden gezet.¹⁷⁸ Dit begint op gang te komen.

De Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TcU) onderzocht de geschetste problematiek en rapporteerde begin 2021 aan de Kamer. De commissie houdt naast kabinet en beleidsmakers ook de Tweede Kamer een spiegel voor. De site van de Tweede Kamer vat de kern van het onderzoek goed samen: 'In het rapport constateert de commissie onder meer dat burgers in de knel komen door slechte samenwerking tussen kabinet, Tweede Kamer en uitvoeringsorganisaties. In het nieuwe regeerakkoord moet meer aandacht zijn voor de uitvoerbaarheid van beleid en de menselijke maat daarin, aldus de commissie.' Anders komen mensen 'knel tussen balie en beleid', wat de commissie als pakkende titel voor haar eindrapport heeft gekozen.¹⁷⁹

Op verschillende plaatsen in het rapport maakt de TcU gebruik van het woord tegenspraak. Dat blijkt meestal te gaan over vertellen, duidelijk maken, opschrijven of rapporteren aan beleid of bewindspersoon dat iets niet kan, onuitvoerbaar is, of dat er 'mitsen' verbonden zijn aan de uitvoerbaarheid van een nieuw plan of nieuwe wet. Duidelijk maken dat water naar beneden stroomt en stoom opstijgt, is zo gezien al tegenspraak. Dat is te gek voor woorden. Is het verwoorden van een natuurwet tegenspraak? Het is lachwekkend, een ridiculisering van overheidswerk. Toch is het een staande praktijk en ongelooflijk spannend in al die gevallen dat politici of beleidsmakers de waarheid niet willen accepteren en dat de uitvoeringsorganisaties dan bij herhaling moeten zeggen hoe de realiteit er uitziet en dat die nu eenmaal is wat die is. Dat kan twee of misschien drie keer, maar daarna moet het klaar zijn, hebben we eerder al vastgesteld. Zo wordt de waarheid genegeerd.

Die praktijk moet dus stoppen. De SG van Infrastructuur en Waterstaat, Jan Hendrik Dronkers, schetste tegenover de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties hoe het kan komen dat signalen en bezwaren die de uitvoerende diensten bij beleid en bestuur aandragen, onvoldoende gewicht in de schaal leggen. Dronkers wijst op 'de grote geneigdheid van mensen om toch te plezieren en toch te zorgen dat het voor elkaar komt'. Het is fijner om mee te doen aan de oplossing dan de bezwaarmaker te zijn die zegt dat het niet kan. Dit laat nog eens zien waarom het nodig is, zoals ik in dit essay als onderliggend pleidooi opbouw, om een cultuur te vestigen waarin de tegenstem extra support krijgt en door managers en bestuurders wordt uitgenodigd, gestimuleerd en geholpen om kritische feedback te geven, te waarschuwen voor problemen en de kennis en intuïtie van mensen uit de praktijk - de uitvoerders - meer te waarderen. Dat is des te meer nodig omdat, zo erkent Dronkers, beleidsmakers en topambtenaren op

zijn niveau 'onvoldoende door hebben wat er echt in die [uitvoerings]organisatie gebeurt'. Dat levert het risico op 'dat je toch vooral stuurt op wat [...] het middenmanagement en het hoger management zeggen'.¹⁸⁰ En let op: wat hier 'zeggen' heet is in het overgrote deel van de gevallen wat 'op papier' staat, wat is 'uitgerekend', wat is 'gemonitord', wat is 'gerapporteerd'. Die informatie en kennis is keihard nodig om de praktijk meer gewicht te geven bij beleid en bestuur, maar dat is nog iets anders dan luisteren naar en spreken met mensen die geluid maken, met de ogen knipperen, om een kop koffie vragen, een moeilijke vraag durven stellen, het goede gesprek willen aangaan of gewoon boos zijn en je de huid vol schelden. Die ontmoeting - of confrontatie - gaan de beleidsmakers nog veel te vaak uit de weg.

Dronkers wijst op de psyche van ambtenaren. Voor de oplossingen van gesignaleerde problemen moeten we inderdaad naar de psyche kijken. Hoe werkt het in de hoofden en harten van ons, ambtenaren? Structuurveranderingen, nieuwe werkprocessen, andere procedures, betere waarborgen om de uitvoeringspraktijk scherper in beeld te hebben tijdens het maken van beleid - het is allemaal van belang, nodig en onontkoombaar. Maar als we ons geen rekenschap geven van de werking van de menselijke psyche, dan blijven mensen elkaar *pleasen* en zal er van weerwoord en weerstand, tegenspraak en tegenstand niet zoveel terecht komen. Daarom presenteer ik in hoofdstuk 6 een heel ander repertoire aan maatregelen dan doorgaans in beeld is bij de aanpak van problemen bij de overheid. Maatregelen die concreet aangrijpen op de psyche van werkers. Waarom dat nodig is, breng ik in hoofdstuk 5 in beeld als onderdeel van de analyse die ik daar geef van de inhoud van vakmanschap in algemene zin - wat is het, hoe zie je dat er sprake is van vakkundigheid, wat is ervoor nodig om goed werk te kunnen leveren? We komen daar als vanzelf terecht in de ziel van de vakmens, en zoals we wellicht weten is *psyche* Grieks voor ziel. Onze ambtelijke zielen hebben aandacht nodig, anders wordt het niks met die aangekondigde veranderingen.

Hoe begrijpelijk het ook is dat de praktijk (van uitvoering en van het leven van gewone mensen) onvoldoende gezien en gehoord wordt bij het maken van beleid, de gevolgen zijn ernstig. Niet alleen vanwege de uitvoeringsproblemen die dan zullen ontstaan en de levens van burgers of ondernemers negatief zullen beïnvloeden. Ook omdat het doorwerkt naar de vertrouwensrelatie tussen overheid en burgers. 'De kwaliteit van de uitvoering bepaalt de geloofwaardigheid van de overheid', stelt Tjeenk Willink kortweg in *Groter denken, kleiner doen*. Dat is een boude bewering met grote consequenties. Een tekortschietende uitvoering schaadt het vertrouwen in 'de politiek' of in de rechtsstaat, omdat in de praktijk niet wordt waargemaakt wat werd beloofd, of erger, omdat er problemen worden veroorzaakt die via woordvoerders, politici en bestuurders worden

ontkend. Die ontkenning is geregeld al begonnen bij de parlementaire behandeling en in het proces van besluitvorming. Ze wordt vervolgens in de praktijk van alledag herhaald, namelijk elke keer dat een burger zijn reële klacht ziet afgewezen worden met een verwijzing naar vastgelegde regels, afgesproken beleid, democratische besluiten, procedures en protocollen.¹⁸¹ Als het goede gesprek erbij inschiet - kort en telefonisch of lang en aan de keukentafel, desnoods vervangen door een goede brief die begripvol en begrijpelijk is - neemt het cynisme en het wantrouwen toe. 'Het belmenu kan me niet verder helpen!'

Als de politiek-bestuurlijke besluiten van realiteitszin zijn gespeend, of als de communicatie daarover gebrekkig is, wordt overheidswerk een vorm van wensdenken dat losstaat van de werkelijkheid van mensen van vlees en bloed. En laten we de impact daarvan niet onderschatten: het raakt aan een fundament van onze open, liberale samenleving. Hier ligt een belangrijke grond voor het ontstaan en voortbestaan van *fake news* en alternatieve waarheden, wanneer politici te vaak blijven zeggen dat iets 'wel realistisch is' of 'geen probleem hoeft te zijn' terwijl de uitvoerders, of de deskundigen, of de mensen die er in hun leven mee te maken krijgen, met eigen ogen zien dat dit niet klopt - niet kán kloppen. Dan wordt op een geraffineerde of naïeve manier de waarheid geweld aan gedaan. Door de overheid wel te verstaan. Die zou toch de hoeder moeten zijn van grondwaarden waarop onze samenleving drijft? Is de waarheid er daar niet één van? Nep-nieuws, complotdenken en relativisering van wetenschappelijke onderbouwingen liggen dan op de loer - of doen dan al volop mee. De overheid en haar vertegenwoordigers geven daar dan zelf aanleiding voor. Feiten blijken dan immers in de ogen van gerespecteerde politici 'ook maar een mening te zijn' als het om de uitvoerbaarheid, haalbaarheid of handhaafbaarheid van beleid en wetgeving gaat.

De waarheid laat evenwel niet met zich sullen. Water wil naar beneden en stoom omhoog. Moeten we in dat opzicht nu echt in clichés vervallen? 'Al is de leugen nog zo snel, de waarheid achterhaalt haar wel'. Het is weer eens gezegd. Politici die hier niet aan willen en beleidsmakers en adviseurs die hen daarin steunen, schaden het aanzien van de politiek en het vertrouwen van burgers in de overheid.

Geven we ons daar met z'n allen, politici en ambtenaren, wel voldoende reenschap van? Doorzien we de hardnekkige effecten van deze 'gemanipuleerde' omgang met feiten en waarheden en hun negatieve doorwerking op bijvoorbeeld het gezag waarmee wij als overheidsdienaren nog kunnen spreken? We hebben er moeite mee dat gezagsdragers in de ogen van het publiek aan gezag hebben ingeboet, maar hebben we in de gaten hoe dat ook een reactie is op ons eigen doen en laten?

Kim Putters wijst in *Veenbrand* op het verband tussen *fakenews* en het tanende gezag van instituten en het vertrouwen in machthebbers, al kiest hij een andere inval-

hoek. Als je burgers via een nieuw sociaal contract meer invloed en zeggenschap wilt geven, waar hij voor pleit, 'dan is er naast onafhankelijke journalistiek en wettelijke inspraakmogelijkheden ook een stevige kennisinfrastructuur nodig, zodat burgers weten welke informatie te vertrouwen is en waar ze die kunnen vinden.' Dit acht hij een cruciale component voor een toekomstbestendige en goed functionerende democratische rechtsstaat, omdat 'de politieke en sociale rechten - die tot in de Grondwet verankerd zijn - niet meer zonder de toegang tot goede en betrouwbare informatie gerealiseerd kunnen worden'. Daarom zouden volgens hem informatierechten afdwingbaar moeten zijn. Als die rechten de toegang tot betrouwbare informatie ten doel hebben, dan kan de overheid het zich niet permitteren dat het zelf de producent van onbetrouwbare informatie zou zijn. Onwaarheden zouden een *no go area* moeten zijn voor alle overheidsdienaren, politiek en ambtelijk. *Noblesse oblige*.

Het gewicht van de waarheid

De waarheid moet zoveel mogelijk gekend en gerespecteerd worden. Er zit niets anders op - ook als het gaat om de vraag of plannen en wetten uitvoerbaar zijn. De schade van halve waarheden en liegen is domweg te groot. In *Weerwoord en waarheid* onderstreept ik het belang hiervan met een herhaling van de oproep van wetenschappers waarmee zij in april 2017 de *March for Freedom* wereldwijd aankondigden: 'Wetenschap streeft naar het vinden van objectieve antwoorden, en is daarmee het fundament voor democratische besluitvormingsprocessen'. Het willen vertellen van de waarheid is mede daarom een van de nobele motieven die tegensprekers ertoe brengt hun stem te verheffen. Er is een 'diep verlangen naar echte wijsheid', staat in *Weerwoord en waarheid*, 'dit zoeken naar waarheid is een grondmotief van ons allen en een leidmotief in onze eigen ontwikkeling van kind tot volwassene, van naïeveling tot ervaren grijsaard, van onwetende naar kennende mens - en zij is daarmee een welhaast onbetwistbaar nobel motief in het spreken van de tegenspreker'.

De waarheid geeft iedereen recht van spreken, en in de traditie van de *parrhêsia* moeten we het zelfs als een plicht opvatten - een verplichting ten opzichte van onszelf en van elkaar. In hoofdstuk 5 zal ik terugkomen op de bronnen van legitimiteit van de tegenspraak. Het democratische gesprek over de waarheid is rijk en veelzeggend: wat verstaan we onder waarheid, waarom is het belangrijk, en wat is waar in dit project, in dit gesprek, in dit beleidsvoorstel, wat is waar als het gaat over Nederland en Nederlanders, hoe staat het land ervoor, pakken we de echte problemen aan, zeggen we elkaar de waarheid of houden we elkaar voor de gek en liegen we over hoe het werkelijk zit?

Dat democratische gesprek over de waarheid is fundamenteel en funderend in het

proces van macht en tegenmacht dat onze rechtsstaat op koers en in balans moet houden. In het historische Kamerdebat naar aanleiding van de uitgelekte tekst van verkenner Ollongren ('positie Omtzigt, functie elders') werd ook keer op keer het verband benadrukt tussen het gegoochel met de waarheid enerzijds en het spel van macht en tegenmacht anderzijds. Om de balans tussen staatsmachten goed te houden moet informatie betrouwbaar zijn, niet alleen in het verkeer van regering naar parlement, maar ook in dat tussen álle staatsmachten en in dat van overheid naar publiek.

De waarheid staat mede daarom centraal in een van de 'wetten van participatie' waar de directie participatie van IenW mee werkt. Deze wet gaat over het (moeten) accepteren van de waarheid; de andere wetten gaan over het (moeten) vaststellen van het speelveld, het (moeten) werken met de moeite die bij participatie hoort, het (moeten) anticiperen op het feit dat je eigen plannen zullen gaan veranderen als je anderen oprecht vraagt mee te denken, en tenslotte dat je als organisatie of bestuurder zult (moeten) deugen om overeind te blijven, omdat in participatie je nieren worden geproefd. Ze zijn als natuurwetten, die niet ontkend of genegeerd kunnen worden. Ze zijn als een waarheid die altijd meedoet. De wetten vertellen hoe de dingen zijn, wat er gebeurt, ongeacht of je er een mening over hebt. De 'wet van de waarheid' klinkt zo:

Wie liegt, barst

Zaken achterhouden, feiten verdraaien, tactisch spel spelen om een 'geheim' doel te bereiken, toezeggingen niet nakomen en daarna ontkennen dat het is toegezegd. Dat breekt elk participatieproces af en haalt de samenwerking onderuit. Dat is de wet van de waarheid. Wie liegt, barst. Wie de wet ontkent komt zichzelf tegen en geen steek verder.¹⁸²

Vanuit het vakgebied van participatie krijgen de problemen en mechanismen die ik hierboven heb geschetst, een markante kleur. Telkens als anderen buiten dit vakgebied verteld moet worden over dit werk en over de uitdagingen van participatieprocessen, valt op hoezeer dat in essentie niet gaat over de expertise die specifiek bij dit vak hoort, maar steeds vaker over de *omstandigheden* waaronder dit werk succesvol kan verlopen. Dat gaat dan vanzelf over het werk van 'anderen', vooral beleidsmakers en beslissers, over hun verantwoordelijkheid, over hun bereidheid en motivatie om van participatie een succes te maken, en ook over de onderliggende drijfveren en ethiek om bij de overheid te werken. Want zoals een van de wetten van participatie benadrukt: een overheid die zich als actor in het publieke domein begeeft en belanghebbenden uitnodigt 'te participeren' - wat simpelweg 'actief meedoen' betekent - plaatst zichzelf onder een vergrootglas en zal moeten deugen en uit het juiste hout gesneden moeten zijn. Een

participatieve overheid is inherent aan een morele overheid die wil deugen, bezien vanuit de grondrechten van onze democratische rechtsstaat. Dat stelt navenant morele eisen aan haar werknemers.

Issues waarover de gesprekken met collega's en bestuurders gaan: politiek mandaat, organisatorisch vermogen van beleidsteams, voldoende geld en menskracht om het arbeidsintensieve participatiewerk uit te voeren, mentale en bestuurlijke ruimte om te experimenteren, om de creativiteit van de samenleving te benutten, om beleid- en uitvoeringsprogramma's bij te stellen. En verder gaan de gesprekken over al die zaken die de WRR als belemmerende factoren voor 'grenswerkers' in kaart bracht. Participatiewerk is in essentie organisatie- en cultuurveranderwerk.

Werken aan participatie wordt, als het serieus wordt aangepakt, al met al een krachtig vehikel voor doorlichting en verbetering van organisatiekwaliteiten in algemene zin, en zelfs voor beproeving van de ethische stevigheid waarmee ambtenaren en politici hun rollen invullen. Wie de samenleving intrekt, moet in gesprek met burgers en bedrijven. Burgers hebben een uitstekende intuïtie waar zaken uit de rails lopen, zeg ik Tjeenk Willink na. Ze wijzen de overheid met de neus op de feiten, telkens weer, omdat in het echte leven alleen de realiteit telt. Dan zit je ook onmiddellijk in de fundamenten van de democratische rechtsstaat, omdat burgers een fijne neus hebben voor onrechtvaardigheid. Burgers die protesteren, actief meedenken, zelf initiatief ontplooiën of de collectieve verantwoordelijkheid zonder de overheid vormgeven, activeren de normen en waarden waarop we de rechtsstaat hebben gebouwd. We komen dan in het 'normatieve universum van een democratie', de uitdrukking van Aharon Barak, oud-president van het Israëlische Hoogerechtshof, waar Tjeenk Willink in een interview met *De Groene Amsterdammer* naar verwijst. De betreffende editie van het weekblad verschijnt op de dag dat Tjeenk Willink zijn informatiewerk start, 8 april 2021: 'Een hele generatie politici, bestuurders en ambtenaren is opgevoed in het denken en spreken in termen van overheid als bedrijf, met kosten en baten. Voor velen is de taal van de democratische rechtsorde een vreemde geworden. Vaak hebben ze een blinde vlek voor het dagelijkse werk van artsen, onderwijzers, politieagenten, de mensen bij de Belastingdienst.' Hij zegt ook: 'Wat me altijd weer verbaast bij politieke gezagsdragers is de permanente onderschatting van burgers. Misschien weten mensen niet van de hoed en de rand van kwesties in politiek en bestuur - want waar zouden ze die kennis vandaan moeten hebben? - maar ze voelen wel haarscherp aan als er iets niet klopt.'¹⁸³

Overheden zouden meer ontvankelijk moeten zijn voor die intuïtie. Bijvoorbeeld door meer mensen met open oren en ogen het veld in te sturen, en vooral ook door deze grenswerkers serieus te nemen wanneer ze terugkomen op het thuishonk en verslag doen van hun ervaringen. Of wanneer ze de verhalen van gewone mensen onder

hun arm 'live' meenemen en een podium zoeken om ze te delen. Luisteren we dan naar deze collega's? Geloven we wat ze vertellen?

Grenswerk gaat nogal eens gepaard met misverstanden, zoals het verschil tussen politieke en ambtelijke verantwoordelijkheid. Dat verdient bijzondere aandacht.

4.5. Het misverstand en de rechtsstatelijke inspanning

Als het ambtelijk werk dominant is afgestemd op de politieke dynamiek van onderhandelen, parlementaire meerderheden en beeldvorming in de media, dan is het niet zo vreemd dat ook inspraak en andere vormen van burgerparticipatie te vaak worden gezien - en in de social media worden *geframed* - als instrumenten voor manipulatie van de publieke opinie, voor het gunstig stemmen van belangengroepen, voor het verleiden en meekrijgen van mensen die bezwaar maken tegen een plan of project. In deze benadering leidt participatiewerk niet tot een gevoeliger antenne voor de intuïties die in de samenleving opspelen, maar juist tot afstomping van het eigen luisterend vermogen. En tot cynisme onder burgers, dat vooral, die terecht de overheid niet zullen geloven als zij beweert dat ze oprecht wil weten wat men van een plan of wet of project vindt. Die oprechtheid moet blijken uit daden. De overheid moet zich het waarheidspreken eigen maken als een tweede natuur, zoals de zuivere *parrhêsia* is bedoeld: leven naar de waarheid van het woord dat je spreekt. Participatie en inspraak kunnen niet heen om de 'wet van de waarheid'. Burgers voelen haarscherp aan als er iets niet in de haak is.

Bijna dagelijks hoor ik iemand zeggen dat participatie is bedoeld voor het creëren van draagvlak. In de vluchtigheid van een gesprek kan dit wellicht gezegd worden, maar de alarmbellen moeten afgaan als blijkt dat iemand werkelijk meent dat dit een belangrijk doel van participatie is. Het kan een effect zijn, dat is dan mooi meegenomen. Maar participatie-inspanningen behoren niet gericht te zijn op het creëren van draagvlak. Zoiets is alleen acceptabel als het gaat om de vormgeving van de uitvoering, dus nadat het principe of hoofdbesluit al is genomen. Als participatie de uitvoering kan verbeteren, mag je dat eventueel draagvlak noemen. Maar participatie als middel gebruiken om voor de hoofdlijnen van beleid draagvlak te verwerven, is niet alleen schadelijk voor de reputatie van een overheidsorganisatie, het is ook niet conform de taakverdeling tussen politiek en ambtelijk werk. Op vakinhoudelijke gronden moet deze benadering afgewezen worden, want ze is onhaalbaar en contraproductief op de lange termijn, wegens de cynische oogst die op de loer ligt. Politici zouden zélf moeten werken, op eigen kracht, aan maatschappelijk draagvlak voor hun politieke keuzes. Daar zijn

immers verkiezingen en deliberatieve en participatieve vormen van democratie voor, zoals burgerfora, referenda en initiatiefrechten. Dat is het instrumentarium van de politiek. Ambtelijk werk is dus iets anders. De politieke instrumenten grijpen rechtstreeks in op politieke posities (wie wordt verkozen?), op het besluitvormingsproces (kunnen besluiten na een referendum doorgevoerd worden?) en op de agendering van onderwerpen in de politieke arena (agenderingsrecht via petitie, uitwerking van voorstellen via fora). Deze zijn daarom bevorderlijk voor democratische legitimatie van de te nemen besluiten, en dus voor draagvlak, langs de goede route. Als burgers zien dat ze actief kunnen meedoen en van (grote) invloed zijn op de feitelijke besluitvorming die ze ook herkennen als uitdrukking van hun wil en belang, zijn we al verder dan we doorgaans komen.¹⁸⁴ Ik ben daar minder negatief over dan Van Reybrouck, die met zijn pleidooi voor burgerfora een stelselherziening wil die onze democratische processen vervangt of grondig vernieuwt. Zo grondig hoeft de vernieuwing niet te zijn, vermoed ik. We komen al een heel eind als alle staatsmachten - en dus ook de ambtenarij als onderdeel van de uitvoerende macht - de eigen rollen weer kent en op zich neemt. En de waarheid spreekt.

Zo gezien zijn participatie en inspraak bescheiden instrumenten in het geheel van het democratische staatsbestel, hoe relevant ze ook blijken voor goed beleid en betrouwbare bestuursprocessen. Participatie en inspraak hebben in essentie tot doel alle maatschappelijke geluiden en belangen goed op tafel te krijgen bij het bevoegd gezag. De kwaliteit daarvan wordt door de bestuursrechter getoetst in bezwaar- en beroepsprocedures. Daar is niet de inhoud van het besluit in het geding, ook al denken mensen dat ten onrechte nogal eens: de rechter toetst of de procedure goed is gevolgd en of alle relevante belangen zijn meegewogen toen het bevoegd gezag tot een besluit kwam. Formele inspraakmomenten zijn bedoeld om bij wet te borgen dat burgers, bedrijven en andere belanghebbenden op zijn minst de kans hebben gehad hun visie te geven. We noemen deze eisen van zorgvuldigheid ook wel 'procedurele rechtvaardigheid', waarbij dus niet wordt bekeken of een besluit of maatregel eerlijk is, rechtvaardig of goed, maar of *de manier* van beslissen juist is verlopen, wat wil zeggen: zoals afgesproken en normatief bedoeld, en hoe het is vastgelegd in wetten en regels.

Kijk naar de toeslagenaffaire: tot en met de Raad van State werd de praktijk van de Belastingdienst goedgekeurd omdat het conform de wet- en regelgeving werd uitgevoerd. Zoals we hebben gezien bevatte de toeslagenwet geen hardheidsclausule, waardoor er volgens de wetgever eigenlijk geen schrijnende gevallen konden bestaan. Op papier dan, in die Haagse schijnwereld van rapportages en verslagen. Pas na vele jaren ging de Raad van State dit anders wegen. Dat rechters niet onmiddellijk ingrepen, kan worden verklaard uit het feit dat 'het normatieve universum van de democratie' in de

politiek thuishoort en niet in de rechtspraak. Als de politiek die taak verwaarloost kan het even duren voordat rechters zich realiseren dat zij met een vreemdsoortige verantwoordelijkheid zitten opgescheept. Op het moment dat grondrechten van burgers in het geding komen, is het - na verloop van tijd - evident dat rechters moeten ingrijpen. Die (onder)grens blijft altijd van kracht, al is het niet eenvoudig om via bijvoorbeeld een beroep op het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens persoonlijke bescherming tegen onredelijk overheidshandelen af te dwingen.

Dus, als uit een participatieproces blijkt dat grote groepen mensen zich tegen een plan keren, dan is de participatie net zozeer geslaagd als wanneer de uitkomst tegengegesteld zou zijn. Een zogenaamd 'negatieve' draagvlakconclusie - voor zover de mate van draagvlak überhaupt uit een participatieproces zou kunnen worden afgeleid, want daar zijn allerlei kritische vragen bij te stellen over bijvoorbeeld de methodische zuiverheid en de mate van representativiteit - is een feit dat voor politici relevant is, maar is dus niet (primair) een ambtelijk probleem. Participatie- en inspraakprojecten zijn daarom veeleer een rechtsstatelijke dan een politieke inspanning. Ze beogen zorgvuldige beleids- en besluitvormingsprocessen die voldoen aan eisen van objectiviteit, feitelijkheid, inclusie, toegankelijkheid en begrijpelijkheid. Ze zijn gericht op 'procedurele rechtvaardigheid', niet op rechtvaardige besluiten die aan de politiek zijn voorbehouden. In de politieke arena liggen alle opties, alle voor- en nadelen, en dus ook alle maatschappelijke stemmen van voor- en tegenstanders op tafel. Daar hoort de rapportage van de participatie-adviseurs deel van uit te maken als een vaste bouwsteen in elk regulier beleidsproces en in alle adviezen aan bestuur en politiek. De maatschappelijke reacties maken immers deel uit van het feitencomplex waarop de beslissers zich moeten baseren. De Raad van State is hier in haar advies over ministeriële verantwoordelijkheid ook glashelder over.

'Waar het in het kader van artikel 68 van de Grondwet om zou moeten gaan is dat bewindslieden de Kamers voorzien van objectieve, accurate en betrouwbare informatie. Dat wil zeggen: stukken waarin de feiten, ook de feiten die politiek misschien niet goed uitkomen, eerlijk worden weergegeven en de risico's en de argumenten pro en contra van een besluit helder en inzichtelijk worden besproken, geduid en gewogen.'

De rechtvaardige verdeling van lusten en lasten is een weging op grond van waarden, die ultiem thuishoort in het politieke proces. Dat wordt opgebouwd in het maatschappelijke discours, in de bestuurlijke oordeelsvorming, in de democratische besluitvorming en keert ook terug in transparante controle en verantwoording achteraf. Uiteraard kunnen en moeten (bepaalde) ambtenaren in dit politieke proces ondersteunende

diensten verrichten en meehelpen om het werk door politici en bestuurders mogelijk te maken. Dit onderscheid in fasen - beleidsverkenning, beleidsvoorbereiding, politieke besluitvorming, implementatie, uitvoering, politieke verantwoording, evaluatie, verbetering en opnieuw beginnen - is een wezenlijk vertrekpunt in het ontwerp van (participatie)processen. Dat is zo omdat in het ene geval de inhoudelijke richting van een besluit het centrale en principiële punt van maatschappelijk debat is en ambtenaren in dát licht hun voorbereidende beleidswerk verrichten, en in het andere geval is het voorbereidende proces reeds voltooid en rest er voor ambtenaren niets méér dan het faciliteren van het politieke besluitvormingsproces of het evalueren van een inmiddels ingevoerde praktijk. Dat zijn eervolle en gewichtige taken, maar elk met een geheel andere 'bedoeling' van de ambtelijke ondersteuning. En dus ook met een andere betekenis van de participatie, de inspraak en de andere vormen die de maatschappelijke betrokkenheid van burgers kan aannemen. Niet zelden is het beter om geen valse participatieverwachtingen te wekken en de voorlichting over een project of besluit te beperken tot het verstrekken van de juiste informatie en belanghebbenden te verwijzen naar de mogelijkheid politiek te lobbyen voor het belang dat men wel inbrengen, of te suggereren het politieke debat te volgen in gemeenteraad, provinciale staten, algemeen waterschapsbestuur of nationaal parlement.

Hiermee is dus nog eens expliciet gemaakt waar de - niet altijd scherpe - overgang zit tussen enerzijds de door ambtenaren georganiseerde participatieprocessen en anderzijds de democratische stappen en aspecten van bestuurlijke besluitvorming die politici en bestuurders hebben te doorlopen. Ambtenaren zijn niet voor of tegen een kabinetsplan of een voornemen, maar zoeken uit wat de financiële en maatschappelijke voor- en nadelen zijn, brengen kansen en risico's in kaart, zowel technisch als maatschappelijk, bedenken plannen hoe nieuwe wetgeving rechtmatig en grondwettelijk ontwikkeld, ingevoerd en gehandhaafd kan worden, en - jazeker: ze zoeken uit hoe de samenleving aankijkt tegen de politieke wensen en de bestuurlijke afspraken, hoe die plannen in de ogen van de belanghebbenden beter kunnen worden en op welke *manier* de maatschappelijke belangen zouden moeten meewegen in de finale besluitvorming in kabinet of parlement. En daarmee is dan het feitenmateriaal compleet gemaakt en is het de beurt aan de politici om alles - ook de maatschappelijke reacties - te wegen, op waarde te schatten en de finale afweging te bepalen, de knoop door te hakken en de consequenties daarvan voor hun rekening te nemen. Ze oogsten de rugwind bij medestanders en moeten de tegenwind doorstaan die uit de hoek van de tegenstanders komt. 'Participatie is immers nooit bedoeld om de politiek uit de wind te houden maar om de democratie in het zadel te zetten', schreef de directie Participatie van IenW in 2020 in het jaarplan. Deze directie beijvert zich elke dag om de partici-

patie van Infrastructuur en Waterstaat op orde te krijgen en te houden. Dit boek laat zien hoe deze gedachte over participatie is ingebed in een visie op de democratie en de rolverdeling tussen actoren in ons staatsbestel.¹⁸⁵

Wellicht zal in de toekomst de finale politieke besluitvorming meer en meer vorm krijgen met een grotere, meer directe en zichtbare zeggenschap van burgers. Een raadplegend referendum zullen we niet zo snel weer terugzien in het staatsbestel, daar zijn te veel blauwe plekken mee opgelopen. Misschien gaat het lukken een initiatiefvoorstel van de SP voor een correctief referendum nogmaals door de Eerste en Tweede Kamer aangekomen te krijgen. In januari 2021 stemde een krappe meerderheid van de Eerste Kamer er voor de eerste keer mee in, nadat de Tweede Kamer dus al steun had gegeven. Omdat het een grondwetswijziging is moeten beide Kamers na verkiezingen, in een nieuwe samenstelling, nogmaals bij meerderheid akkoord gaan. Of dat gaat gebeuren blijft spannend, meestal tot op de dag van de finale stemming in de Eerste Kamer. Drie eerdere pogingen om een referendum in de grondwet op te nemen strandden.

Vermoedelijk kunnen alternatieven voor versterking van de deliberatieve democratie gemakkelijker op maatschappelijke én politieke steun rekenen. Want niet alleen mensen als Kim Putters of commissies als de Staatscommissie Parlementair Stelsel pleiten daar inmiddels voor, ook vanuit de Tweede Kamer neemt de aandrang in deze richting toe. In de zomer van 2020 werd een breed gedragen motie aangenomen om ten behoeve van het klimaatbeleid te onderzoeken of de formule van een 'burgerforum' zou kunnen werken. De motie kreeg steun van alle fracties met uitzondering van de PVV en Forum voor Democratie, wat eigenlijk vreemd is omdat de partijen zich erop laten voorstaan te strijden voor 'de stem van het volk' die door 'de Haagse elite' of 'het partijkartel' onvoldoende wordt gehoord. Naar aanleiding van de motie werd een expertcommissie onder leiding van Alex Brenninkmeijer gevormd en deze deed in maart 2021, vlak voor de verkiezingen, verslag van haar bevindingen.

Bij een burgerforum komen burgers, die door loting zijn geselecteerd, meestal meerdere dagen bijeen om zich te verdiepen in het onderwerp en met elkaar te spreken over plannen en oplossingen. Het streven is het samen eens te worden over een voorstel. Belangrijk is dat politici zich vooraf committeren aan de uitkomst, zodat het advies van het burgerforum opgevolgd zal worden met politieke besluitvorming waarin de inhoud van het voorstel recht wordt gedaan. Die garantie is belangrijk om dit middel te onderscheiden van andere vormen van participatie die altijd een bepaalde mate van vrijheid geven aan bestuurders om de uitkomsten als een advies op te vatten dat genegeerd 'mag' worden. Al is het niet verstandig er zo mee om te gaan, de formele afspraken bieden daarvoor wel de ruimte. Bij een burgerforum zou die vrijblijvendheid

ingeperkt moeten worden waardoor het middel daadwerkelijk aan burgers meer directe invloed toekent op besluiten van het openbaar bestuur.

In 2006 vond onder leiding van toenmalig D66-voorman Alexander Pechtold een dergelijk burgerforum voor het eerst plaats op nationaal niveau, ditmaal over het kiesstelsel.¹⁸⁶ De uitkomst werd, tot teleurstelling van deelnemers en voorstanders van een dergelijk forum, niet overgenomen: het kiesstelsel werd niet aangepast.¹⁸⁷ De Commissie Brenninkmeijer heeft daarvan geleerd.¹⁸⁸ In haar advies benadrukt ze het belang van de juiste voorwaarden voor een succesvolle introductie en uitvoering van burgerfora en waarschuwt in feite voor politiek opportunisme. Als het politiek establishment er niet serieus mee omgaat, voedt een burgerforum het cynisme van het publiek over 'de politiek', in plaats van bij te dragen aan herstel van vertrouwen.¹⁸⁹

4.6. Politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid

Ambtenaren adviseren dus niet over de politieke wegging, maar wel over de manier waarop de maatschappelijke belangen zouden moeten meewegen. Het advies van de expertcommissie over een burgerforum is een voorbeeld van zo'n methodisch advies. Ambtelijke adviezen zijn dus niet: een eenduidig inhoudelijk concept-standpunt. En wel: een meerduidige schets van de te maken politieke afweging, en een goede inschatting van voor- en nadelen, bijvoorbeeld bezien vanuit de uitvoeringstoets of de maatschappelijke reacties. Voor de ultieme wegging van opties zijn 'gewichten' nodig en dat is nou precies voorbehouden aan het politieke, democratische debat: wat, of welke waarde, moet hier het zwaarst wegen?

Hier zijn de verschillende mensvisies, maatschappijvisies en de voorkeur voor bepaalde publieke doelen de bepalende factoren. De wegging is een politiek-ethisch proces waarin berekeningen en objectiveringen hoogstens instrumentele ondersteuning geven maar geen uitkomst bieden voor de politieke balanceeract. Politiek is, zoals we weten, een hoogst irrationele vorm van beslissen. De rationaliteit vol feitelijkheid, logica en objectiveerbaarheid - de drijvers van ambtelijke professionaliteit - helpt weliswaar maar is niet bepalend. Hoe zou een ambtenaar kunnen 'uitrekenen' of een overbelaste intensive care opweegt tegen ondernemingsproblemen van duizenden horeca-uitbaters? Hoe zou een ambtenaar meer kunnen doen dan wijzen op de gevolgen van welke maatregel dan ook, en het aan de politiek overlaten of er bijvoorbeeld een avondklok moet komen en hoe laat die dan zou moeten ingaan? Zo is het in die voorbeelden ook precies gegaan.¹⁹⁰

Nu we beter zien dat de overgang van ambtelijk (voor)werk naar politiek (eind)werk cruciaal is om te beoordelen wat in onze rechtsstaat wel en wat niet van ambtenaren mag worden gevraagd, krijgen we ook meer gevoel voor het type leiderschap dat we van zowel politici als ambtenaren mogen verlangen. Van groot belang in het onderscheiden en respecteren van elkaars verantwoordelijkheden, zijn maatvoering en het bepalen van de grens. Want het gaat in elk geval om de zelfdisciplinerende van de beoefenaren van beide disciplines: zijn zij bereid en in staat zichzelf een grens op te leggen, passend bij de eigenheid van de eigen rol, en willen zij zichzelf disciplineren die grenzen te respecteren?

Daar kunnen beide beroepsgroepen elkaar natuurlijk wel bij helpen. Ambtenaren kunnen bewuster en strikter en duidelijker uitspreken en opschrijven wanneer de grens van hun dienstverlening is bereikt. Zie de discussie over de positie en tegenspraak van uitvoeringsorganisaties - die precies dáárvan een voorbeeld is. En politici kunnen op hun beurt ambtenaren afremmen en afstoppen indien deze teveel treden in de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid. De meest wezenlijke bijdrage aan dit grensspel leveren politici en bestuurders natuurlijk door meer dan nu te doen waar de politiek voor is bedoeld: het waardendebat voeren, luid en duidelijk, met verschillen en tegenstellingen, en op grond van mens- en maatschappijvisie gaan staan voor het Nederland (en Europa) dat zij wensen, dat zij mooier en beter vinden, en daarbij democratische meerderheden verwerven via verkiezingen en via andere (deliberatieve) vormen van directe democratie. Dit is een pleidooi voor het activeren van het 'normatieve universum' in het politieke domein.

Vice-premier en D66-leider Sigrid Kaag maakte precies dit punt in de campagne van de Tweede Kamerverkiezingen van 2021. 'Het gebeurt te vaak dat we commissies om advies vragen, waarna het kabinet dan toch de knoop niet durft door te hakken omdat de voorgestelde oplossing te gevoelig ligt - denk aan de commissie-Remkes over de stikstofaanpak. De politiek kampt met een verantwoordelijkheidsprobleem.' Ze noemt Angela Merkel een voorbeeld voor velen. Want: 'Zij durft draagvlak te creëren waar het niet is. Leiderschap is niet: achter de troepen aanlopen als er draagvlak is. Leiderschap is zeggen: dit is de beste manier.' Kaag denkt dat dit type leiderschap nodig is vanwege de grote problemen waar we de komende decennia doorheen moeten: 'Als we door blijven kabbelen zoals we de laatste tien jaar deden, neemt de kansongelijkheid toe, halen we de klimaatambities nooit en zal de rechtsstaat verzwakken.'

Tjeenk Willink ging Kaag en andere criticasters voor met zijn geschreven 'oproep' uit 2018, waarin hij spreekt van een sluipende crisis in de afgelopen decennia en zich afvraagt waarom er ondanks kritische boodschappen van burgers bij verkiezingen en referenda niets gebeurde.

‘Het antwoord luidt dat de sluipende crisis geen ambtelijke crisis is die met organisatorische maatregelen - een reorganisatie hier, een betere manager daar - kan worden verholpen, al is die suggestie vaak gewekt. Het is een politieke crisis die de politiek niet op eigen kracht zal noch kan oplossen. De terugtred van de overheid - de mantra vanuit de jaren tachtig - betekent feitelijk de verwaarlozing van de politieke functie.’

In de opbouw van dit betoog in *Groter denken, kleiner doen* gaat hij na deze analyse over naar een mogelijke oplossing, en wijst er dan op dat de sleutelwoorden in een democratische rechtsorde ‘tegenwicht’, ‘tegenspraak’ en ‘tegenmacht’ zijn. Hij meent dat het ‘evenwicht van machten’ verbroken is ‘tussen overheid en burgersamenleving, binnen de overheid tussen wetgever, bestuur en rechter en binnen de publieke sector tussen beleidsbepalers en uitvoerders.’ Het is de kern van zijn oproep: ‘Dat kan niet onweersproken blijven.’ Laat dit boek daar een antwoord op zijn, één uit hopelijk vele.¹⁹¹

Gaan politici en bestuurders doen waarvoor ze gekozen en benoemd zijn? Hoe gaan bestuurders en politici hun posities goed gebruiken? Misschien is de echte vraag wel: leren ze van het verleden, doen ze aan voldoende zelfreflectie én zetten ze de inzichten om naar gedrag, naar hun feitelijke doen en laten? De (in)formatie in 2021 had dát uiteindelijk als inzet, in reactie op de chaos en vertrouwenscrisis in de eerste weken na de verkiezingen. Echt lessen trekken, op substantieel en existentieel niveau, zal voor de betrokken politici niet gemakkelijk zijn, zelfs niet als ze het oprecht willen en er hun best voor doen. Ze hebben immers te maken met de taaie kern waar elke verandering op stuit: de moeite die mensen hebben om zichzelf opnieuw uit te vinden.

Mijn voorstellen voor verdieping van het ambtelijk vakmanschap en versterking van de ambtelijke autonomie, die ik in het derde deel onder de noemer *professionaliteit* zal presenteren en uitwerken, zijn volledig gericht op die moeilijkheid van de persoonlijke en professionele transitie. Ik focus me op de heruitvinding van ambtelijk vakmanschap. Politici wens ik een vergelijkbare ontwikkeling toe. Ook hun werk zal anders (moeten) worden en een nieuwe invulling (moeten) krijgen. Zowel voor ambtenaren als politici liggen er substantiële en existentiële uitdagingen in het verschieft.

De effecten van onze transitie-inspanningen mogen we niet op de korte termijn verwachten. ‘Wat in veertig jaar is opgebouwd verander je niet in veertig dagen’, is de bijna bijbelse zin die Tjeenk Willink bij zijn benoeming als informateur uitsprak.¹⁹² Daarom moeten we voor de komende jaren wellicht genoeg nemen met een paar kleine stappen in de goede richting. Laat ik die stappen vragend formuleren en aan de politiek voorleggen als bespreekmateriaal.

Mogen ambtenaren rolvast zijn? Laten politici en bestuurders de professionals in hun beroepsuitoefening tot hun recht komen? In hoofdstuk 5 zullen we nog zien dat dit een vereiste is om de omstandigheden te verbeteren waarin ambtenaren tot 'goed werk' in staat zijn: zijn politici en bestuurders bereid daaraan bij te dragen? Het maakt deel uit van een complex aan maatregelen die kunnen voorkomen dat ambtelijk professionals verzanden in 'gecompromitteerd werk': staan de verantwoordelijke politici en bestuurders ervoor open hun rol in dit verband te onderzoeken om scherper te zien wat wel of niet bijdraagt aan een gezonde ambtelijke werkpraktijk? Houden politici en bestuurders zich in, is dan de onvermijdelijke vraag, of prikkelen ze ongeremd 'de grote geneigdheid van mensen om toch te plezieren en toch te zorgen dat het voor elkaar komt', zoals SG Dronkers de ambtelijke psyche typeerde tegenover de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties? Tonen ze moedig leiderschap en oefenen ze hun macht op een deugdelijke manier uit? Respecteren ze 'de wet van de waarheid' en zijn ze oprecht als ze ambtenaren het veld laten intrekken om te horen wat mensen willen, wensen en verwensen? Hebben ministers en staatssecretarissen niet alleen in hun politieke besluiten oog voor het algemeen belang maar laten ze dat ook maatgevend zijn als zij optreden als hoogste 'bazen' van de ministeries? Betonen zij zich een goede werkgever en volgen ze de normen en waarden die daar bij horen?¹⁹³

Het is evident dat druk vanuit kabinet en Kamer conflicterend kan zijn met het creëren van goede werkomstandigheden waarin ambtelijk professionals optimaal kunnen presteren. Over politieke incidenten hoeven we het hier niet te hebben, die zijn er altijd en verlangen een spoedige en adequate ondersteuning van de ambtelijke dienst. Het gaat me hier vooral om het doorbreken van het patroon van incidentalisme en de voortdurende crisissfeer waaronder ambtelijke diensten hun werk moeten doen. Juist in die beklemmende context komt het aan op moreel leiderschap dat recht doet aan alle belangen en niet zonder meer het primaat toekent aan één actor zonder echt rekenschap te geven van de gevolgen voor de andere actor. Simpelweg elk verlangen vanuit de politieke arena leidend maken komt niet tegemoet aan deze vereiste van goed leiderschap. Hier zien we ook de betekenis van een gezonde tegenspraakcultuur: die is bij uitstek behulpzaam en nodig in deze omstandigheden waarbij goed of slecht handelen geen zwart-wit-kwestie is. Ethische grenzen komen vaak proefondervindelijk in beeld, in gesprek en dialoog. Ambtenaren die niet slaafs de opdrachten opvolgen zijn voor de bewindspersoon dan een zegen. Want zij voorkomen dat bestuurders uit de bocht vliegen. Bij een ethische kwestie, en dat is hier aan de orde, is uiteindelijk de onderzoekende dialoog of een moreel beraad de geëigende actie. Is daar uiteindelijk voldoende ruimte voor? Doen de bestuurders mee en zoeken zij samen met ambtena-

ren naar passende antwoorden? Hebben ze de vaardigheid om onder grote (tijds)druk alsnog de morele vragen aan elkaar te stellen om de deugdzzaamheid van een voorgenomen besluit te beproeven?

Politici kunnen niet geheel vrijblijvend nadenken over hun bijdrage aan het versterken van de ambtelijke positie en het bewaken van de beroepsgrenzen. Zij hebben een expliciete verantwoordelijkheid, of zo je wilt morele plicht, om aan ambtenaren geen onheuse, niet-passende, te politiek gekleurde opdrachten te geven. Hun verantwoordelijkheid gaat zelfs nog verder. Politici zouden niet alleen moeten voorkómen dat ze expres of per ongeluk wel eens iets oneigenlijks vragen van hun ambtenaren, ze zouden zelfs moeten bevóorderen dat ambtenaren zich bij hun leest kunnen en zullen houden en de ruimte krijgen om hun onkreukbare advieswerk te verrichten. Dat is in elk geval de denklijn van de Raad van State in het ‘ongevraagd advies’ over de ministeriële verantwoordelijkheid.

Dit advies besteedt expliciet aandacht aan de politiek-ambtelijke verhoudingen en bepleit een versterking op dit punt. Dat is nodig, vindt de raad, omdat er ‘in toenemende mate onzekerheid bestaat bij ambtenaren over hun precieze rol en over de spelregels die gelden in hun relatie met bewindslieden en hun ambtelijke meerderen’. De Raad van State wijst op de ‘schadelijke’ doorwerking daarvan voor het functioneren van de ministeriële verantwoordelijkheid’. Geadviseerd wordt een protocol of code op te stellen, niet alleen om onduidelijkheden weg te nemen maar ook om ‘de dialoog over de rollen en posities van bewindslieden en ambtenaren te bevorderen en stimuleren’. En daarin ‘dient ook de rol van bewindslieden te worden betrokken’, staat er netjes, want in het ‘handboek’ voor politiek-bestuurders krijgt dit alleen in een bijlage aandacht, stelt de Raad van State vast. Dat is te weinig. Bovendien beperken de voorschriften zich onterecht, aldus dit hoge college van staat, tot de relatie van politici met leden van het topmanagement (de ambtenaren die in dienst zijn van de Algemene Bestuursdienst). De problematiek van de politiek-ambtelijke verhoudingen ligt breder en is van meer gewicht dan er nu in de huidige beroepspraktijken aan wordt toegekend. De Raad van State suggereert ter inspiratie te kijken naar de *Civil Service Code* uit het Verenigd Koninkrijk.

*‘In deze code zijn enkele algemene gedragsstandaarden neergelegd: integriteit, eerlijkheid, objectiviteit en (politieke) onpartijdigheid. Deze algemene principes zijn door middel van een beperkt aantal richtlijnen verder uitgewerkt. Ook voor ministers gelden verplichtingen. Op grond van de **Ministerial Code** moeten ministers de politieke onpartijdigheid van ambtenaren respecteren en van ambtenaren niet vragen op enigerlei wijze in strijd te handelen met de **Civil Service Code**. Hij is, aldus de **Ministerial Code**, verplicht serieus rekening te houden met en gewicht toe te kennen aan de deskundige en onpartijdige adviezen.’*

Dat is een duidelijk signaal: een oproep aan politici om zichzelf te disciplineren en niet alleen zuiver in de eigen rol te opereren, maar daar bovenop te bevorderen dat ambtenaren ook rolvast zijn om vanuit die neutrale positie politici van deskundige en onpartijdige adviezen te voorzien die gewicht zullen krijgen en waarmee serieus rekening zal worden gehouden. We weten natuurlijk best dat dit maar woorden zijn die met de mond kunnen worden beleden zonder daar een florerende bestuurspraktijk bij te ontwikkelen. Maar dat is natuurlijk niet de bedoeling, en waarom zouden we aannemen dat onze politici en bestuurders dit niet serieus willen vormgeven?

Een sterke politieke sturing op dit punt zal helpen om grenswerkers de rugdekking te geven die zij nodig hebben om hun ambtelijke werk goed te kunnen uitvoeren in het grensgebied tussen overheid en samenleving, tussen systeem- en leefwereld, zoals we dat eerder hebben besproken aan de hand van het rapport van de WRR. Een bestuurscultuur die ruimte maakt voor een krachtige, ambtelijke beroepspraktijk, zal de 'sleutelfunctionarissen' waarover de WRR in het kader van grenswerk spreekt, bekrachtigen in hun moeilijke taken. Zo komen de verschillende denklijnen uit mijn betoog hier samen in het pleidooi om participatie te versterken en grenswerkers meer te waarderen - niet door er 'zomaar' een schepje bovenop te doen, maar door juist heel precies te bekijken wat wel en niet de bedoeling is, wie voor wat aan de lat staat en hoe het samenspel tussen politieke en ambtelijke functionarissen op een hoger plan kan komen.

En wat kunnen ambtenaren nu zelf doen, op eigen kracht in de eigen werkpraktijk, om de politiek-ambtelijke verhoudingen te versterken? Ze hoeven immers niet te wachten op nieuwe codes of regels om de reeds bestaande mogelijkheden beter te zien en te benutten. Om het tij te keren is er weliswaar meer nodig dan wat ambtenaren op eigen kracht kunnen bereiken, maar op z'n minst kunnen zij de 'tegenbeweging' steunen en versterken om de zaak meer in evenwicht te brengen. Zij kunnen zich, om te beginnen, bewust worden van de hier geschetste ontwikkeling. Zij kunnen vervolgens erkennen dat er inderdaad een ambtelijke neiging is om de zittende macht te plezieren en mee te gaan in het incidentalisme, om tenslotte te onderschrijven dat dit patroon correctie behoeft. Zo kan van de scheefgegroeide situatie en de erkenning dat ambtenaren er zelf aan hebben bijgedragen, een moreel appel uitgaan in relatie tot de eigen professionaliteit.¹⁹⁴ Met die bewustwording en erkenning van verantwoordelijkheid kan het beginnen, waarna meer concrete plannen verkend en ontwikkeld kunnen worden. Suggesties daarvoor zal ik aanreiken en uitwerken in het slothoofdstuk. Maar daar hoort nog wel een vraag aan vooraf te gaan. Bepalend voor het vervolg is immers de vraag hoeveel ruimte ambtenaren eigenlijk hebben, formeel en moreel, voor een zelfstandige positiebepaling en een eigen oordeelsvorming.

Waar liggen de kansen om te werken aan de eigen professionaliteit en wat is daarvoor bedreigend? Wat mogen ambtenaren wel en tot waar reikt hun mandaat? Wat ligt vast in de regels en wat wordt begrensd door de eigen beroepsethiek? En ook: waartoe roept het ethos van de ambtelijke professional hen op? Of breder gesteld: wat is ervoor nodig om goed werk te leveren? Laten we ons eens goed verdiepen in de professionaliteit van de ambtenaar.



DEEL 3

PROFESSIONALITEIT



Lang geleden

Lang geleden,

ik wandelde en kwam bij een muur.

Waar was het geluk? Aan deze kant.

Waar was de waarheid? Aan deze kant.

Waar scheen de zon? Aan deze kant.

Waar was ik vrij? Aan deze kant.

Ik trapte tegen de muur.

Ik zocht een gat in de muur.

Toen ging ik een paar passen achteruit,

deed mijn ogen dicht, hield mijn hoofd omlaag,

haalde diep adem.

*Toon Tellegen*¹⁹⁵

5. ‘GOED WERK’ DOOR AUTONOME AMBTENAREN

*‘Zonder de deugden,
zonder rechtvaardigheid, moed en oprechtheid
zouden praktijken geen weerstand kunnen bieden
aan de corrumperende macht van de instituties.’*

Alasdair MacIntyre¹⁹⁶

De affaire rond de kinderopvangtoeslagen is onder meer ‘schandaal’, ‘clusterfuck’ en ‘staatsrechtelijk falen’ genoemd: het zijn allemaal grote woorden die de ernst van de zaak uitdrukken. De affaire heeft een veenbrand blootgelegd die breder woedt dan alleen bij de Belastingdienst. De rechtsstaat wordt op veel meer beleidsterreinen bedreigd. In voorgaande hoofdstukken heb ik uitvoerig stilgestaan bij wat naar mijn oordeel één van de oorzaken is: de opstelling van ons, ambtenaren. Die wordt gekenmerkt door een te grote loyaliteit aan de zittende macht, de politici in functie. Dat is een stelling die ik niet zo goed kwantitatief kan staven maar eentje die berust op mijn eigen waarneming en empirie, op de informele gesprekken in collegiale ontmoetingen, op begeleiding van gesprekken op de hoogste bestuurlijke niveaus, op mijn kennis uit boeken en rapporten en berichten uit de media. Gesteund door wat velen beweren, stel ik op grond van mijn eigen professionele bevindingen dat de ambtelijke dienstverlening is scheefgegroeid in de richting van de ‘politiek met een kleine p’, om bestuurskundige Paul ’t Hart nog een keer te citeren. Hij bedoelde de p van ‘persoon, prestige en partij van de politieke bestuurder’, ik bedoel ook de p van de ‘politieke prioriteit van vandaag’ en de p van ‘pietluttigheid’ in vergelijking met de grote kwesties die maar niet goed genoeg, niet diep genoeg, niet fundamenteel genoeg aan bod komen. Er is vast een verband tussen al deze p’s.

We zien dat het vuur in de dagelijkse stafoverleggen van ministers, woordvoerders en topambtenaren, wordt aangeblazen door de laatste avondhype en het dominantste ochtendblad. Dat is niet bevorderlijk voor een dag met bezinning en rust om even dieper te kijken dan de eerste indruk, met zorgvuldige acties en voldoende zelfreflectie, met wijsheid die verlangt naar oplossingen die ook op de lange termijn standhouden. Exemplarisch hiervoor is de afronding van de vergadering waarbij de hoogste in rang nog even benadrukt: ‘Zorgvuldigheid gaat boven snelheid!’, maar bij de deur er nog grappend aan toevoegt: ‘Maar wel over een uurtje klaar graag!’ We lachen erom, een geintje moet kunnen op z’n tijd, maar we rennen ons daarna de hele dag weer rot. Willen we hiermee doorgaan?

Zie het als de plant die dominant is gaan overhellen naar het licht. Als alle schijnwerpers steeds op de politicus en diens dagelijkse sores worden gericht, worden ambtenaren daartoe aangetrokken als planten op zoek naar licht. Sterker: ambtenaren worden erin getraind dat licht goed te zien, erop te letten, hun dienstverlening erop in te richten. Beleidsambtenaren krijgen training in, en worden beoordeeld op, ‘politiek-bestuurlijke sensitiviteit’. Letterlijk. Waarom stoppen we niet evenveel tijd en aandacht in de competentie ‘maatschappelijke sensitiviteit’? Of in ‘rechtsstatelijke sensitiviteit’? Ik denk omdat we dat ‘niet prioritair’ vinden, om maar eens een term uit de bureaucratie te gebruiken. En we weten dat in ons werk alleen prioriteiten worden uitgevoerd, aan de rest komen we vandaag niet toe. En dat lukt morgen natuurlijk ook niet want zodra de volgende dag is aangebroken gaan de prioriteiten van het nieuwe vandaag weer voor. Zo werkt het. Dat maakt niet alleen dat de hele beleidsfabriek en het werk van de politieke adviseurs is afgestemd op de taken, de wensen, de stijl en de veeleisende verantwoordelijkheden van de bewindspersoon die vandaag moet overleven om in functie te blijven; het maakt ook dat beleidsambtenaren en adviseurs zelf extra gevoelig zijn geworden voor het nieuws van de dag, de beeldvorming rondom hun dossiers in de media en de maatschappelijke weerstand tegen een plan dat nog ontwikkeld moet worden. Dat alles doet immers altijd mee in het hoofd en hart van de bewindspersoon. Dat moet ook, dat is deel van hun werk. En, toegegeven, het is ook een zeer relevante context voor het werk van ambtenaren. We moeten het allemaal goed snappen en er adequaat mee omgaan. Maar al met al begint het hele ambtelijke bouwwerk te draaien om het verwerven van een gunstige publieke opinie, politieke steun en maatschappelijk draagvlak voor de plannen die met een politiek compromis in het coalitieakkoord of elders zijn afgekondigd. Als ambtenaren dit doen en de rest vergeten, verwaarlozen ze een belangrijk deel van hun taak.

Ze? Wij. Wij staan uit het lood. Zullen wij de gordijnen in onze rug opentrekken en het licht ook van die andere kant binnenlaten?

5.1. Een oproep tot autonomie

Misschien was het enkele decennia geleden nog niet zo problematisch om als departementen te zijn gericht op het politieke werk van onze bestuurlijke bazen. Maar vandaag de dag lijkt die dominante oriëntatie problematischer geworden. De politiek is veranderd, de Haagse dynamiek is veranderd, en daarmee is onze gerichtheid op de Binnenhofse spanningen en de daar heersende verhoudingen veranderd qua aard en intensiteit. Simpel gezegd: het is erger geworden, in de zin van 'meer' en in de zin van 'kwalijker'.

In de politieke arena prevaleert de gunst van de kiezer - of daarvan afgeleid: de focus ligt op het eerstvolgende spoeddebat, of op de aanstaande samenstelling van de kieslijst, of op de volgende verkiezingen die altijd wel in de lucht hangen, is het niet op lokaal of provinciaal niveau, dan wel op nationaal of Europees niveau. Het incident, de maatschappelijke hitte, de opgewonden mediahype en de politieke debatten gaan zelden over zoiets saais, taais en fraais als de stabiliteit van de instituten. Daar zitten de nieuwsredacties, de influencers, de bloggers en de talkshows niet op te wachten. Het publiek, hun kijkers en volgers, heeft er het geduld niet meer voor. En politici lijken er moeite mee te hebben hier het debat over aan te gaan. Waarom ging de verkiezingscampagne direct na de toeslagenaffaire niet over de fundamentele problemen in onze rechtsstaat? Als dit niet hét moment was wanneer dan wel? Hebben we verlerd *überhaupt* een fundamenteel en substantieel debat te voeren over elkaar, over het land, onze samenleving, over onze toekomst? Na de 'functie elders'-rel van 2021 ging het een week lang over de positie van Pieter Omtzigt en wie de kwade genius was die dit onderwerp aan de orde had gesteld. Het was Omtzigt zelf die het er op de dag van zijn beëindiging als Kamerlid nog maar eens inwreef: 'We hebben een coronacrisis, een gezondheids crisis, een economische crisis. Ondernemers gaan kapot, jongeren zitten met problemen thuis, jonge mensen kunnen geen betaalbaar huis vinden. En we zijn inmiddels een week bezig met 'positie Omtzigt, functie elders'. *Come on zeg!*'

In het debat dat daarop volgde verdiepte de thematiek zich enigszins, want in reactie op de aangenomen motie van afkeuring tegen demissionair minister-president en VVD-leider Rutte - een historisch feit op zichzelf - waren natuurlijk de stijl van besturen, de kabinetsvorming en de informatiepositie van de Kamer belangrijke issues. Maar dit was toch veeleer een debat over de positie van Rutte en verkeners Ollongren en Jorritsma dan over de werking van de rechtsstaat en de versterking van haar instituten. Het was weer een *whodunit* in plaats van een diepgaande zelfreflectie op het functioneren van politiek en rechtsstaat. Het had een debat over waarheid kunnen zijn en het belang daarvan voor de rechtsstaat, maar het ging over liegen. Zien we het verschil?

De grote vragen over de toekomst van Nederland, zoals het belang van de rechtsstaat en de zoekgeraakte balans tussen de instituten, raken gemakkelijk ondergesneeuwd door tweets, media-quotes, YouTube-hits en EénVandaag-peilingen. De democratie dreigt een *inquisitiedemocratie* te worden, zoals Paul 't Hart dat zo treffend muntte, inmiddels twee decennia geleden,¹⁹⁷ nog eens herhaald door de voorzitter van de Algemene Rekenkamer Arno Visser, die begin 2021 wilde wijzen op het belang van een grondige analyse van de problemen.¹⁹⁸

In het Kamerdebat over de geopenbaarde kabinetsnotulen veranderde de toon enigszins. GroenLinks en de PvdA zagen hun motie aangenomen worden, met brede Kamersteun, waarin versterking van de rechtsstaat en verbetering van de verhoudingen tussen staatsmachten het middelpunt was, waaronder versterking van de sociale advocatuur. Minder aandacht kreeg de CDA-motie van Kamerlid Kuijk die, met brede steun van de Kamer, de politieke afspraak vastlegde dat er een nieuw sociaal contract zal komen tussen overheid en burgers. Hier zagen we Omtzigs pleidooi alsnog meedoen in het Kamerdebat. Concreet vraagt de motie ook (nieuwe) wetgeving te toetsen aan de burgerrechten uit onze grondwet. Op dit moment verbiedt artikel 120 van de grondwet dat: 'De rechter treedt niet in de beoordeling van de grondwettigheid van wetten en verdragen'. De Kamer wil dat deze constitutionele toetsing alsnog mogelijk wordt, als een middel om burgers een betere rechtsbescherming te bieden tegen doorgeslagen wetgeving.

Maar deze vraag dringt zich nu op: beschikken we voor het fundamenteel bediscussiëren van de grote maatschappelijke thema's nog wel over de bijpassende woorden, de grondige redenering, de ethische retoriek? Misschien staan we met de mond vol tanden als we opnieuw moeten leren spreken over de dingen die nog wel in boeken staan maar op twitter niet voorkomen. Tjeenk Willink zette in de informatie hiervoor in elk geval de goede toon. Zal het beklijven? Macht en tegenmacht werd een thema. Tjeenk Willink vraagt er al meer dan twintig jaar aandacht voor. Kunnen we erop vertrouwen dat deze thematiek nu wel zal doorwerken in afspraken, gedrag en functioneren van de staatsmachten?¹⁹⁹

Het gebrek aan diepgravende dialogen en fundamenteel debat is een gevaarlijke tendens, des te meer in tijden van crises. Er zijn grote maatschappelijke problemen, van klimaat tot polarisatie, van pandemie tot maatschappelijke ongelijkheid. De kwesties stapelen, hebben globale reikwijdte, zijn complex vanwege de oorzaken en vanwege de oplossingen. Ze raken iedereen, ook toekomstige generaties. En tot overmaat van ramp kan niemand precies 'uitrekenen' wat de beste aanpak is. We weten het gewoon niet, kunnen het niet weten. We zijn zoekende, allemaal, kiezers en politici samen. Het is het kenmerk van transities. Waar we vandaan komen is nog wel in beeld

te brengen, welke problemen er zijn kunnen we ook nog wel benoemen - maar waar het heen gaat, of heen móet? Dat is niet alleen een politiek debat, het is in elk geval ook een maatschappelijk debat. Bovendien is het een praktische vraag, omdat we de werkelijkheid zoals die zich aandient niet kunnen wegdenken: wat kan technisch, wat is economisch haalbaar, wat is te organiseren, te regelen, te bouwen, democratisch te dragen?

In deze omstandigheden dienen bestuurders en politici een baken van rust en vertrouwenwekkend 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. Het contrast met de huidige hijg- en holpraktijk doet in die zin lachwekkend aan. In deze ongeleide dynamiek kan de chaos het winnen van de orde. In chaos wint de sterkste - of de grootste mond - en dat is niet wat een rechtvaardige samenleving wil. Daarom is politiek opportunisme juist in deze tijd zo'n gevaar. Van de post-verkiezingsdebatten in de politieke adempauze op het Binnenhof kunnen we niet zomaar een grondige cultuurverandering verwachten - dat zal meer vergen, langer duren, en ook meer pijn doen.

Als dit is hoe de politiek nu functioneert, moeten we als ambtenaren ons des te meer bezinnen op onze eigen rol. Doen wij zelf nog wat er van ons verwacht mag worden? Dus niet: doen we wat er in de regels staat, maar doen we wat deze tijd van ons vraagt? We moeten wellicht meer dan ooit terugvallen op, en stabiliteit zoeken in de orde van de rechtsstaat, in het bewaren van rust en het betonen van reflectie, in het vertrouwen op de waarheid en het bouwen van vertrouwen in de onderlinge relaties tussen instituten en tussen overheid en burgers. Dat is altijd goed en hoognodig. Daar hebben ambtenaren toch geen regeerakkoord voor nodig? Het langere-termijnperspectief kan voor het denken en voor het beleid van vandaag een houvast zijn, een politiek gelegitimeerd handvat om te herprioriteren en zo de rust te bewaren en de schijnbewegingen uit de actualiteit te omzeilen. 'We zijn even met belangrijkere zaken bezig', is toch best een goed argument om de collega af te wijzen die vanwege de nieuwste rel zijn verhitte hoofd om de deur steekt? We verwarren urgentie en belang voortdurend. Dat doen we zelf. Daar kunnen we mee stoppen, zeker als we doorhebben wat hierdoor misloopt. Dat wat haast heeft, lijkt belangrijk, maar het kenmerk van dingen die belangrijk zijn is nu juist dat ze zich aan de haast onttrekken. Zodra iemand zegt 'dat de minister het nu wil hebben' laten we als makke schapen ons werk uit onze handen vallen. Dat kan anders.

Karikatuur? Een beetje, natuurlijk, maar op een afstand beschouwd is dit toch het patroon dat we zullen herkennen. Realiseren we ons wel dat we er niet veel meer mee winnen dan iets vluchtigs? Laten we zeggen: de 'dagprijs voor de beste ambtelijk dienstverlener'. En dat we er iets duurzams voor opofferen? Zoals: onze beroepseer en ook ons vermogen om kwaliteitsbeleid te ontwerpen dat duurzaam en jaren bruikbaar is.

Dat wil zeggen: beleid dat niet alleen onder het zittende kabinet standhoudt maar ook relevant blijft tijdens een volgende kabinetsperiode met weer nieuwe actuele prioriteiten.

Er zijn ook uitzonderingen. Soms gaat het juist op dit punt heel erg goed. Frequin schrijft daarover in zijn *Reisverslag: uit het land van overheidsleiderschap* dat hij vanuit de Algemene Bestuurdienst maakte.²⁰⁰ Hij beschrijft wat hij noemt een tamelijk uniek voorbeeld. Rutte III besloot in 2019 om op zestien belangrijke maatschappelijke terreinen ambtelijke werkgroepen in te stellen, 'die voorstellen mochten doen voor de toekomst'. Dat is blijkbaar een kwestie van 'mogen'. Frequin stelt dat in die opdracht 'de veilige voorwaarde' zat 'dat dit zonder politieke last of ruggespraak kon worden gedaan'. Het lijkt me betekenisvol dat het woordje 'veilig' ook spiegelbeeldig iets zegt over de 'onveiligheid' van dit type lange termijn-exercities als er vanuit de politieke arena niet de bescherming wordt geboden om dit (denk)werk veilig te stellen. Dat geeft te denken over onze ambtelijke autonomie, tot hoever die reikt maar zeker ook waar die begint. En bij wie: bij de politiek, de bestuurder, de ambtenaren zelf, het publiek?

Er waren 'ook al eerder voorbeelden van 'ambtelijk vrijdenken' over de toekomst', aldus Frequin, 'zoals in de ambtelijke studiegroep begrotingsruimte of in Interdepartementale Beleids Onderzoeken (IBO). Maar het komt niet vaak voor dat de ambtelijke kennis en expertise in het openbaar wordt aangesproken. En dat zou vaker mogen gebeuren.' Gek toch: als je niet beter wist zou je denken dat dit wél usance was, dat het een normale praktijk was om gebruik te maken van de kwaliteiten die de overheid beschikbaar heeft. Ik denk ook dat de belastingbetaler dit verwacht, waar zijn die 'vorstelijke salarissen' anders voor bedoeld dan voor goed werk leveren? Als de politiek dat in de openbaarheid expliciet en transparant aan ambtenaren vraagt, kan dit bijdragen aan toenemend vertrouwen in de overheid en het verkrumelde beeld van kwaliteit beetje bij beetje herstellen. Met Tjeenk Willink zijn we het eens dat de kwaliteit van de uitvoering en overheidsdienstverlening voor dit vertrouwen cruciaal is, maar dat betekent niet dat goede achtergrondanalyses, scherpe scenario's en strategische beleidslijnen daar ook niet aan kunnen bijdragen. Goed werk leveren kost tijd en geld, dat begrijpt iedereen, dus waarom zijn de voorbeelden die Frequin noemt eerder uitzondering dan regel?

De interactie tussen politiek en ambtenarij is ook voor Frequin een van de elementen van het publiek leiderschap dat hij in discussie wil brengen met zijn 'rollende agenda'. Hij vindt het

'belangrijk de kern van de autonomie van professionaliteit overeind te houden, zeker in tijden van grote politieke turbulentie. De vraag is hoe deze te beschermen en te bevorderen?'

Interessant genoeg vraagt dat juist aandacht en bescherming van de politiek. De politiek bepaalt de ruimte voor professionele autonomie. Terwijl de autonome professionaliteit de politiek moet behoeden voor willekeur en daarmee kan begrenzen.'

Frequin vindt Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen aan zijn zijde. Die zegt:

'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.'

Frequin en Van Zutphen agenderen een wezenlijk thema: de autonomie van ambtenaren. Het is naar mijn idee een kanten thema, een draaipunt in de discussie en een ijkpunt voor herstel van de rechtsstaat. Dat ambtenaren autonoom (kunnen) zijn, is dan ook het vertrekpunt van het betoog dat ik in dit boek opbouw. In hoofdstuk 2 (met name in § 2.6.) heb ik het belang van deze thematiek al aan de orde gesteld zowel in de context van de historische ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap als binnen het beeld van de toekomstige eisen die hieraan worden gesteld. Wat autonomie eigenlijk is, wat het verlangt van degenen die het willen zijn en wat bedreigend kan zijn voor autonomie, zal ik vanwege het belang van deze thematiek in het volgende hoofdstuk zeer uitgebreid behandelen. Hier volsta ik met het benadrukken van de ene kant van de medaille, namelijk het idee dat er inderdaad vanwege het ambtelijk vakmanschap een eigen 'autonome' opdracht ligt voor ons als ambtenaren. Daar hebben we de politiek niet bij nodig. Volgens Frequin is het de politiek die de ruimte voor professionele autonomie bepaalt. Ik denk dat dat fundamenteel anders ligt. Als autonomie je vertrekpunt is, is niet de ander maar ben jij zelf aan zet, zeker als het gaat om je eigen grondhouding en keuzes over de benutting van je werkweek.

Hier vind ik de lessen van de stoïcijn Epictetus prachtig op van toepassing. Die zijn een must voor iedereen die de grenzen van autonomie wil leren kennen en houvast zoekt voor het nemen en dragen van verantwoordelijkheid.²⁰¹ 'Het is volmaakt overbodig en ook onnozel om voor iets waarvoor je bij jezelf terecht kunt, een beroep op iemand anders te doen', zegt Epictetus. Weet wat je zelf kunt en doe dan alles wat binnen die grenzen mogelijk is. Met stoïcijnse ogen lees ik Frequins nieuwe agenda voor publiek leiderschap. Zo bezien is het in essentie een oproep om tot een groter ambtelijk zelfbewustzijn te komen. Het hele verhaal staat symbool voor mijn bredere pleidooi om - onafhankelijk van de veilige bescherming van een politieke opdracht, die

er wel of niet komt - vanuit ambtelijk vakmanschap op autonome kracht te werken aan zaken die juist voor de langere termijn van groot belang zijn. Door dat collectief te doen kunnen we ook voor elkaar vormen van veiligheid creëren. Dan komt het minder aan op de eigenwijze enkeling die als tegenspreker soms wel en dan weer niet z'n nek wil uitsteken. In dit hoofdstuk zal ik laten zien waarom er inderdaad, precies zoals Tjeenk Willink mij te verstaan had gegeven, ook een collectieve inspanning nodig is om de ambtelijke rug te rechten.

De rechtsstaat staat of valt met de kwaliteit van relaties. Relaties tussen mensen, maar ook tussen kiezers en de overheid, tussen instituten en staatsmachten onderling. Een goede relatie kan het karakter hebben van een 'kritische vriend', waarbij de waarheid hoe dan ook gezegd moet worden om vriendschappen in stand te houden. Maar een goede relatie kan ook de vorm aannemen van een stevige competitie, een spel om de macht, want dat stevige spel heeft ook zijn betekenis binnen het systeem dat om macht en tegenmacht draait. Al deze relaties zouden we niet als eendagsvliegen moeten behandelen, maar als langdurige verbindingen die buiten de hectiek van het actuele politieke bedrijf de tijd krijgen om te groeien en stabiel te worden. Op dagkoersen bouw je geen toekomst, wel op vertrouwen. Dat kan lukken door goed gedrag en respectvolle omgangsvormen als maatstaf te nemen, precies zoals burgers en bedrijven van de overheid verwachten, en zoals we als collega's ook van elkaar mogen verwachten. Gunnen we onszelf zoiets? Zijn we bereid hiervoor ambtelijk ruimte op te eisen bij onze politiek-bestuurders? Dus voor een basale norm: goede omgangsvormen. Gaan we staan voor 'elkaar fatsoenlijk behandelen'? Niet voorliegen bijvoorbeeld, onze afspraken nakomen, de ander tegemoet komen, ons verplaatsen in de andere kant van het verhaal, willen begrijpen wat iemand ons wil duidelijk maken, geloven in de goede wil en niet uitgaan van kwaai bedoelingen? Daar hebben we geen politieke opdracht voor nodig. Zo hadden we onze democratie bedoeld.

Als het besef indaalt dat we loyaal moeten zijn aan het ámbt van de minister, dat we onze eed serieus moeten nemen, dat de samenleving dit van ons verwacht, dat de rechtsstaat dit van ons verlangt, als... - dan gaan we beter beleid maken, dan organiseren we een sterkere uitvoeringspraktijk en verlenen we aan burgers een betere dienstverlening. Onze dienstbaarheid is een groot goed, maar die zouden we beter moeten verdelen over drie rechthebbenden: onze politieke 'bazen', onze maatschappelijke 'opdrachtgevers' en de 'instituten van onze rechtsstaat'. Het redelijkerwijs verdelen van onze aandacht over deze rechthebbenden is praktisch en wijs. Het sterke ervan is ook dat een 'redelijke verdeling van aandacht' niet te meten of uit te rekenen valt. Zo ontsnapt dit idee aan de cijferfetish die nooit goed is geweest voor de moraal. En het idee dwingt een permanente dialoog af met belanghebbenden over de vraag wat 'een rede-

lijke verdeling van aandacht' op dat moment of voor die situatie of in deze samenwerking feitelijk zou betekenen en concreet moet uitpakken. Nóg meer praten? Ja, maar dan goed georganiseerd in zinnige debatten en diepzinnige dialogen.

In een democratie is de wil van het volk cruciaal, en daarvan afgeleid de besluiten van gekozen politici en de benoemde bestuurders. Maar het punt is dat in een rechtsstaat dit bepaald niet het enige richtsnoer is. Sinds Plato kennen we de keerzijde van de *popular vote*, begrijpen we de valkuilen van een democratie. De moderne geschiedenis geeft hem gelijk. En ook ongelijk overigens, want we hebben in de loop der eeuwen manieren gevonden om wel degelijk recht te doen aan burgerrechten en om excessen te voorkomen. We hebben immers krachtige vormen van democratische participatie ontwikkeld om het land 'samen' te besturen zonder te vervallen in barbarij of het bedienen van de primaire volksemoties. En we hebben sterke gedragspatronen en tradities gevestigd die stabiliteit geven aan het bestuur van ons kleine land. Daar hebben we wetten en regels bij afgesproken en instituten voor opgebouwd, om rechten te waarborgen, wetten te handhaven en burgers tegen de almacht van de staat te beschermen. We kennen de valkuilen van de democratie dus net zo goed als de remedies tegen haar potentiële falen. En ondertussen staat de boel toch uit het lood. De zaak is scheefgegroeid, de balans is zoek.

'Hoe stevig zijn onze instituties als de beginselen van de rechtsstaat met voeten worden getreden?', vraagt Tjeenk Willink zich af in dat alarmerende boekje *Groter denken, kleiner doen* - zijn 'oproep' aan iedereen die in deze rechtsstaat leeft en werkt. Het is de hoogste tijd voor actie, voor een tegenreactie. Hij schrijft:

'Als we gezamenlijk de fundamentele problemen waarvoor we staan werkelijk willen aanpakken, moeten we tegenwicht bieden tegen de sluipende uitholling van onze democratische rechtsorde. We zullen zelf positie moeten kiezen en onze stem moeten verheffen, individueel en collectief, vanuit onze professie en als maatschappelijk betrokken burgers.'

Dat vat ik op als een aanmoediging voor het appel dat ik hier ontwikkel in een poging ambtenaren te mobiliseren voor het idee om met meer autonomie vanuit de eigen positie, taken en verantwoordelijkheden tegenspel te bieden tegen de te grote opportuniteiten en de te dwingende opstelling van de zittende machthebbers.

Als ik dat minder gepassioneerd formuleer, zeg ik simpelweg: laten we zorgvuldig en objectief blijven adviseren, waartoe wij onszelf via de ambtseed hebben verplicht. Want elk van ons zal zich, conform de eed die we afleggen, 'gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt', waarmee we bedoelen dat we 'zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar zullen zijn en dat we niets zullen doen dat het aanzien van het ambt zal

schaden.’ En we zeggen hardop ‘dat beloof ik’ of ‘dat zweer ik’. De rest van wat we doen, elke dag, is daarvan afgeleid.

Als ik het normatief formuleer, zeg ik: laten we de normen en waarden uit de grondwet respecteren en leidend maken voor ons handelen. De rest van wat we doen is daar de invulling van.

Als ik het filosofisch en levensbeschouwelijk formuleer, zeg ik: laten we de rechtvaardigheid consequent als toetssteen gebruiken voor de inrichting van onze werkprocessen en procedures, en laten we hopen (of bidden desnoods) dat politici rechtvaardigheid leidend maken voor hun inhoudelijke keuzes. De rest van wat we doen is van die rechtvaardigheidsoopdracht een uitwerking.

Als ik het politiek formuleer, als burger met stemrecht, zeg ik: laten we samen - in het klein in de straat, op kantoor, in het ziekenhuis, de fabriek, de school en het politiebureau, en in het groot in de democratie - het gesprek blijven voeren over bedoeling, beleid en besluiten die het goede leven bevorderen. De rest van wat we doen zal op dit politieke idee moeten lijken en mag in geen geval strijdig zijn met de gouden regels van een volwassen dialoog en de gulden norm van de goede omgangsvorm.

Maar hoe ik het ook zeg en vanuit welke optiek ik ook spreek, het komt allemaal op hetzelfde neer: er ligt een verantwoordelijkheid op onze ambtelijke schouders die ons noodzaakt tot bijstelling van onze eigen attitude en ethiek, om weer recht te doen aan onze basistaak, onze ambtseed, onze rechtsstatelijke opdracht, onze morele opdracht. Epictetus moedigt ons aan als hij zegt:

‘Kan iemand je beletten om in te stemmen met een waarheid?’

‘Dat kan niemand.’

‘Kan iemand je dwingen om iets onwaars voor waar te houden?’

‘Ook dat kan niemand.’

‘Zie je dan niet dat je op dat punt dankzij je morele keuze over een vrijheid beschikt die door geen enkele dwang wordt gehinderd of gedwarsboemd?’

Over de waarheid gesproken: die is ons de laatste tijd wel ingewreven. In de tijd dat Tjeenk Willinks oproep verscheen (in 2018) wisten we niet half zoveel als wat we sinds de publicatie van *Ongekend onrecht* (in december 2020) weten. De bange vermoedens werden een keiharde werkelijkheid, een ‘onbarmhartige waarheid’, toen de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (PoK) onder leiding van voorzitter Cees van Dam (CDA) haar conclusies presenteerde. ‘Onder druk van een oververhitte politieke behoefte aan fraudebestrijding, waarin elke vergissing al gauw als fraude werd gezien, werden ouders in de raderen van de uitvoering door de Belastingdienst

ten onrechte gebrandmerkt als opzettelijke fraudeurs.’ Wat hier een ‘oververhitte politieke behoefte’ heet, is in andere woorden het politiek opportunisme van de korte media-adem, van het snelle electorale succes en een uitwas van de gevaarlijke kant van de volkswil. Jarenlang leek iedereen de buik vol te hebben van fraudeurs die misbruik maakten van sociale regelingen. Dat kan ook niemand goedkeuren, maar moesten we er zo extreem alles op inrichten? Natuurlijk niet. De politiek was verhit omdat het volk verhit was. Van links tot rechts deed iedereen mee aan deze morele verontwaardiging. Over en weer hebben we bij elkaar het vuurtje opgestookt. Dat is gevaarlijk. De toeslagenaffaire is een voorbeeld, snoeihard en pijnlijk, van het veel grotere probleem waar Tjeenk Willink onze aandacht op wil vestigen. Het gaat niet om een stukje maar om de hele rechtsstaat, beargumenteert hij.²⁰² De problemen gaan dieper en spreiden zich uit over alle domeinen van de overheid.

Ik heb me altijd persoonlijk aangesproken gevoeld door de toeslagenaffaire. Niet omdat ik er letterlijk een rol in had, maar wel omdat ik als rijksambtenaar op mijn manier waarschijnlijk meer had kunnen doen om een andere ambtelijke en politieke cultuur te bevorderen waarin we beter letten op de grondwaarden van onze democratische rechtsstaat en bewaken dat de instituten goed blijven functioneren. Mijn operationele werkzaamheden hielden me volop bezig, de rechtsstaat had niet mijn onverdeelde aandacht, terwijl nota bene de verbetering van de interactie tussen burgers en overheid de kern van mijn taak is. Hoe fundamenteel dit is en hoe grondig die fundamenten van de rechtsstaat inmiddels op het spel staan, heb ik mij nooit goed genoeg gerealiseerd. Het besef sluimerde maar toonde nooit z’n tanden. Dat is inmiddels voorgoed omgekeerd, met dank aan Tjeenk Willink, de toeslagenaffaire en het zelfonderzoek dat parallel aan het schrijven van dit boek plaatsvindt. Daarom is het logisch dat de bijna abstracte oproep van de commissie Van Dam toch persoonlijk kan zijn. Ook aan mij gericht. De Commissie Van Dam doet

‘een dringend beroep op alle betrokken staatsmachten om bij zichzelf te rade te gaan hoe in de toekomst herhaling kan worden voorkomen en hoe het ontstane onrecht alsnog kan worden rechtgezet’.

Als de grondbeginselen van de rechtsstaat zijn geschonden, zoals de commissie concludeert, dan wijst dat inderdaad op een veel groter verhaal dan op alleen ‘problemen rond de fraudeaanpak bij de kinderopvangtoeslagen’, zoals de Belastingdienst het op de eigen site neutraal formuleert.²⁰³ Wij allemaal hebben iets gedaan of nagelaten om het te laten ontstaan, en hebben nu ook allemaal iets te doen om de zaken recht te trekken. Als onderdeel van de uitvoerende macht hebben wij als ambtenaren van bin-

nenuit een taak om de regering tot beter regeren in staat te stellen. Dát is wat we met een adequate ambtelijke loyaliteit zouden moeten bedoelen: de regering helpen beter te gaan regeren. Of is dat een te pedante gedachte? Het is toch onze kerntaak? Zoals regeren meer is dan dossiers afhandelen, zo is ambtelijk werk ook meer dan taken uitvoeren. Alles wat we doen staat in het teken van de grondbeginselen van onze democratische rechtsstaat. Dat stelt altijd en automatisch grondwettelijke en morele eisen aan het werk dat we doen - ook indien deze eisen in een opdracht of projectplan niet letterlijk worden geciteerd.

Het zou ons in de crisis niet moeten gaan om het aanwijzen van 'schuldigen' of het 'straffen' van verantwoordelijken. Dat laat ik bij de politiek, want daar ligt de rechtsstatelijke taak om bestuurlijke en politieke consequenties te verbinden aan de problemen die niet te ontkennen zijn. Overigens vindt Tjeenk Willink dat ook de politiek teveel dit register van schuld en straf opentrekt. In het eindverslag van de informatie schrijft hij: 'De democratische rechtsorde is gebaseerd op vertrouwen en matiging. Het lijkt er echter op dat vertrouwen en matiging hebben plaatsgemaakt voor wantrouwen en escalatie. 'Verantwoording vragen' wordt vervangen door 'schuldigen zoeken' en 'van fouten leren' wordt vervangen door 'afrekenen'.'

Voor onze ambtelijke reactie en onze onderlinge *feedback* volg ik liever Seneca's aanwijzingen, zoals ze door Michel Foucault zijn omschreven in zijn *Geschiedenis van de seksualiteit* waaruit we bij de opening van dit boek al citeerden in relatie tot het spreken van de waarheid. Onderling moeten we de waarheid niet schuwen en haar ook in relatie tot onszelf onder ogen durven komen, maar doe dat slim en constructief, adviseert Seneca. In de woorden van Foucault:

*'Het is goed je vrienden te willen corrigeren als dat nodig is, maar een stortvloed van terechtwijzingen kwetst in plaats van te verbeteren; en het is goed onwetenden te overtuigen, maar dan moet je wel mensen kiezen die ontvankelijk zijn voor zulk onderricht. Het gewetensonderzoek is dus niet bedoeld om tot in de kleinste details en dunste wortels je eigen schuld bloot te leggen. Dat je 'niets voor jezelf verborgen houdt' en 'niets overslaat' is opdat je, met het oog op de toekomst, de juiste doelen kunt bereiken door de geschikte middelen te kiezen. Wanneer het onderzoek de vinger legt op een fout, is dat niet om een schuld vast te stellen of een gevoel van wroeging te stimuleren maar om, wanneer een mislukking eenmaal is herinnerd en overdacht, de rationele toerusting te versterken die een waarborg is voor verstandig gedrag.'*²⁰⁴

Het is stoïcijnse filosofie ten voeten uit. Het goede leven is hier voortdurend het ijkpunt. Het verleden is niet te veranderen, benadrukten de stoïcijnen, behoed je voor

dat misverstand. Verlies je dus niet in spijt of berouw maar richt al je energie op de lessen die eruit te halen zijn en verbeter je leven, je werk, je gedrag. Richt je aandacht op dat wat te beïnvloeden valt en concentreer je op je eigen mogelijkheden. Ik zal in hoofdstuk 6 laten zien hoe deze vorm van ‘leren door reflecteren’ praktisch vorm kan krijgen, maar hier formuleer ik alvast de collectieve les die ik leidend heb gemaakt voor de volledige inhoud van dit boek. Die les is: we moeten ons meer rekenschap geven van onze ambtelijke verantwoordelijkheid dan we de laatste jaren hebben gedaan. Het heeft geen zin ons schuldig te voelen als we daarin tekort zijn geschoten. Het heeft wel zin er lering uit te trekken en die verantwoordelijkheid nauwkeurig en grondig te analyseren. De vraag is dus: wat verstaan we onder ambtelijke verantwoordelijkheid?

Laat ik een voorzet doen.

5.2. Vier lessen voor ambtelijk leiderschap

Onze ambtelijke verantwoordelijkheid kent een formele en een informele kant. Er zijn naast de officiële, wettelijke en bezegelde rechten en plichten, ook de morele, ethische en beroepsmatige. De *formele* categorie kan vrij duidelijk in kaart worden gebracht: wat ligt er vast, wat is afgesproken, wat staat er op papier? Dat zullen we bespreken in 5.5. De *informele* categorie is van een hele andere orde en lijkt niet eenvoudig te definiëren: wat is de visie op de ethiek van ambtenaren, van wie is die visie en op welke manier zou dat richtinggevend kunnen zijn voor ‘alle’ ambtenaren? Mogelijk is er samenhang tussen de formele en de informele kanten van de verantwoordelijkheid van ambtenaren en kunnen ze elkaar tot steun zijn. Hoe kunnen we hier op een goede manier over nadenken? In 5.2., 5.3. en 5.4. zoeken we naar antwoorden.

Er is Amerikaans onderzoek beschikbaar dat daarbij behulpzaam kan zijn en ook betekenisvol blijkt voor de Nederlandse situatie. Het gaat hier om het *GoodWork Project*.²⁰⁵ In het boek *Beroepstrots, een ongekende kracht* uit 2009 - dat onder redactie van Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole werd uitgebracht - zijn de hoofdlijnen uit het Amerikaanse onderzoek gecombineerd met artikelen over en interviews uit de Nederlandse praktijk. Wat kunnen we daarvan leren? Het kan ons helpen in te zien wat aan de orde moet zijn als we de informele kant van onze ambtelijke verantwoordelijkheid willen doorgronden. We kunnen er een hoofdagenda aan ontleen voor ons vakmanschap en een overzicht maken van thema's waar we aandacht aan moeten besteden. Het is een mix van analyses, inzichten, aanbevelingen en waarschuwingen om goed werk mogelijk te maken. Ik heb ze geordend in de vorm van vier lessen voor ambtelijk vakmanschap.

De eerste les: we zijn allemaal gaan denken als bureaucraten

Een doorslaande bureaucratie is niet alleen te wijten aan de beslissingen van politici. Het is een cultuurverschijnsel dat is doorgedrongen tot in de haarvaten van onze samenleving. Dat is een waarschuwing tegen zelfoverschatting van ons allemaal.

We kennen allemaal de te hoge regeldruk die professionals kan afhouden van hun kerntaken, van de uitoefening van hun beroep. Deze regeldruk moeten we aanpakken om meer ruimte te maken voor de onder druk staande professionaliteit. De waarschuwing hierbij is: denk niet dat de regeldruk alleen te wijten is aan 'de' politiek.

De toenmalige staatssecretaris van BZK Ank Bijleveld-Schouten zei in 2009 in een steunverklaring aan het *GoodWork Project*: 'Het verminderen van de administratieve lasten voor professionals in de openbare sector is een belangrijke kabinetsdoelstelling. Regeldruk en onnodige bureaucratie belemmeren wezenlijke taken van professionals in de zorg, het onderwijs en de veiligheidssector.' In hetzelfde jaar als waarin *Beroepstrots* verscheen, stelde de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Jet Bussemaker, een vermetele daad. Daarover schrijft ze in *Ministerie van Verbeelding*, haar boek met reflecties op en verantwoording van haar politieke en bestuurlijke activiteiten tussen 1998 en 2017: 'Eén van de bizarste voorbeelden van sturingsdwang die ik heb meegemaakt is de gehate vijf-minutenregistratie in de thuiszorg. Medewerkers moesten per vijf minuten hun handelingen registreren: daarop werd de afrekening met de verzekeraar bepaald. In 2009 schafte ik dit als staatssecretaris af. Althans, dat dacht ik. Ik nam het principebesluit.' Lang verhaal kort: in februari 2018 sloot minister Hugo de Jonge een convenant 'waarin betrokken partijen beloofden dat de registratie binnen een jaar zou verdwijnen. Nu, in 2020 blijkt dat nog steeds niet gelukt.' Aldus Bussemaker. Tien jaar werk was niet genoeg om de vijfminuten-registratie te laten verdwijnen.

'We zijn allemaal inkschijters', leren we van de voormalig Denker des Vaderlands René ten Bos, die in zijn boek *Bureaucratie is een inktvis* overtuigend betoogt dat niet alleen overheidsfunctionarissen maar eigenlijk alle mensen in onze westerse samenleving zijn gaan denken en leven als bureaucraten.²⁰⁶ Regels en afspraken, procedures en planningen, techniek en automatische systemen zijn alle facetten van ons leven binnengedrongen. En, alle mensen houden ervan. We kunnen ons een ander leven ook nauwelijks voorstellen. Op onze *smartphones* houden we alles bij over werk en privé, gezondheid en financiën, vakanties en vriendenkring. Als het regent terwijl de weerapp zon had beloofd, zijn we boos. Omdat dit bureaucratistische denken - alles moet kloppen, verlopen zoals afgesproken, uitpakken zoals gepland - tot in de haarvaten van onze samenleving is doorgedrongen, zijn wij als ambtenaren ook zelf de dragers van de

cultuur waar we als professionals last van hebben. Zoals ook burgers de cultuur in stand houden waar ze tegen foeteren. Dat brengt mij in het volgende hoofdstuk ertoe om opnieuw te schrijven over de twee ‘soorten’ tijd die de mythologie ons aanreikt: de *chronos*-tijd die past bij de bureaucratische mechanismen waar we last van hebben, en de *kairos*-tijd die zich van onze chronometers, schema’s en modellen niks aantrekt omdat deze tijd mensen in staat stelt om *in het moment* te ervaren wat er gebeurt. Dit blijft een relevant onderscheid op de achtergrond van ons verhaal over goed werk.

Misschien is het feit dat we allemaal tot bureaucraten zijn geworden, ook de verklaring voor een andere pijnlijke anekdote uit Bussemakers koker. In deze anekdote gaat de beweging precies andersom: beginnen zonder regels en eindigen in een overdaad ervan. Ze signaleert eerst dat uitvoeringsorganisaties lang niet altijd de ruimte gebruiken die ze vanuit Den Haag soms wel degelijk krijgen. De bureaucratie zit ons inderdaad in de genen. ‘De geboden ruimte werd nauwelijks gebruikt om tot nieuwe, creatieve oplossingen te komen’, ziet ze bij invoering van een nieuwe indicatiesystematiek als opvolging van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Dat zag ze ook op een andere plek. ‘Zo verging het eveneens de keukentafelgesprekken die ik samen met gemeenten in 2009 invoerde. Die moesten informeel zijn, thuis bij de burger in zijn of haar eigen omgeving. Maar tien jaar later is het keukentafelgesprek geworden van inspiratiebron tot een ‘zelfredzaamheidsmatrix, een *Excelsheet* waarop antwoorden afgevinkt moeten worden.’ Bestuurders gaven haar als verklaring voor deze doorgeslagen bureaucratisering van de keukentafelgesprekken dat ze *in control* wilden blijven. Bussemaker denkt dat bij de professionals de angst om achteraf gecorrigeerd te worden ook heeft meegespeeld. Zij concludeert op grond van de vijfminuten-klucht en andere ervaringen met de taaheid van systemen, dat ‘in de loop van de tijd regels belangrijker zijn geworden dan mensen’. En ze stelt:

‘Burgers worden door de opeenstapeling van regelgeving naar de buitenkant van de samenleving gedrukt, als in een centrifuge. De effecten daarvan worden nog eens versterkt doordat juist de kwetsbaarste burgers met de meest complexe regels te maken krijgen.’

Bussemaker komt hiermee in het hart terecht van mijn pleidooi voor ambtelijke tegenpraak, autonomie en goed vakmanschap. De motivatie daarvoor ligt, zoals ik in voorgaande hoofdstukken heb beschreven, immers in de maatschappelijke scheefgroei die onrechtvaardig is in algemene zin, en voor bepaalde groepen in het bijzonder. Daarmee treft haar kritiek de grondslagen van onze rechtsstaat. Bussemaker schrijft: ‘Overheids- en uitvoeringsorganisaties zijn geen burchten meer waarop je als burgers kunt vertrouwen.’ We kunnen Bussemaker niet de eerste de beste noemen of in de hoek van staats-

ondermijnende activisten wegzetten. En toch zegt ze dat we ‘ondertussen weten dat [de verzorgingsstaat] burgers ook onvrij en afhankelijk kan maken’. En eindigt ze met een bijna apocalyptisch beeld: ‘Voor veel burgers is de verzorgingsstaat helaas een slagveld geworden.’

Zo ernstig is het. Zo belangrijk is het om ons ambtelijke steentje bij te dragen aan het herstel van de verhoudingen. En laten we, vanwege het voorbeeld van de keukentafelgesprekken, als een gewaarschuwd mens voor twee tellen en de schoen aantrekken die ons past. Ook ambtenaren en medewerkers in de uitvoering kunnen meegaan in de ontwikkeling van beheersing en control en zo hun eigen professie of beroepseer onder druk zetten. Laten we elkaar, om te beginnen, vertrouwen. En laten we als professionals elkaar dus waarschuwen bij doorgeslagen regeldrang. ‘Was dit de bedoeling?’, is een goede vraag om het gesprek te openen over het ‘waarom’ achter de opdracht. En laten we zo elkaar helpen om ruimte te blijven maken voor onze professionaliteit.

De tweede les: ‘goed werk’ is geen waardevrij begrip

Het *GoodWork Project* biedt houvast voor het herkennen van problemen. En er zitten aangrijpingspunten in om zaken ten goede te keren. Om die in beeld te krijgen, moeten we iets beter kijken naar de aard en oorsprong van het project. Het is een initiatief van Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon, drie Amerikaanse psychologen. Mihaly Csikszentmihalyi is de bekendste van de drie: hij heeft wereldfaam verworven met zijn boek over *Flow*.²⁰⁷

Hun initiatief is een reactie, in de jaren negentig al, op de toenemende vercommercialisering van het publieke domein. Het is dus geen neutraal of waardevrij concept dat ze hebben ontwikkeld. Het neemt stelling. Het is de uitdrukking van de cultuurkritiek die aansluit bij de kritische noten die ik in al mijn tegenspraakessays kraak. Het Amerikaanse trio wilde het volgende onderzoeken:

‘Waardoor slagen of falen mensen die ‘goed werk’ willen doen in hun streven - werk dat zowel van uitstekende kwaliteit als sociaal verantwoord is [en door de werker als belangrijk wordt gezien]²⁰⁸ - in een periode dat ongebreidelde marktwerking oppermachtig is, dat de hele maatschappij hangt naar steeds grotere winsten, dat er weinig of geen vergelijkbaar sterke beheersmechanismen of tegenkrachten zijn en dat ons hele gevoel van tijd en ruimte veranderd is in onze technologisch georiënteerde, mondiale samenleving?’

Dit sluit goed aan bij mijn eerdere analyses en duidingen van de problemen waar de

overheid voor staat. De onderzoekers nemen al deze facetten mee in hun definitie van goed werk en willen dan weten wanneer het leveren van goed werk niet lukt of juist wel tot stand komt tegen de verdrukking in. Wat doen de professionals daar? Wat zijn de omstandigheden? Dit *framework* en de uitkomsten van hun onderzoek bieden een krachtig kader voor ons verdere denken om de kwaliteit van het ambtelijke werk op een hoger niveau te brengen. Allereerst kunnen we nu de inhoud van ‘goed werk’ nader bekijken. Wat moeten we daaronder verstaan?

We zien dan dat goed werk is gedefinieerd als werk dat ‘zowel van uitstekende kwaliteit als sociaal verantwoord is’ en door de werker zelf als belangrijk wordt gekwalificeerd. Het gaat hier dus om inhoudelijke kwaliteiten waarin de expertise en de vakkundigheid van de werker tot uiting komen. De professional heeft een helder idee wat hij vanuit zijn eigen deskundigheid als goed kwalificeert.

En het werk wordt dus ook als belangrijk ervaren: de werker is zich bewust van wat maatschappelijk gezien meer of minder belangrijk is. Want ‘sociaal verantwoord’ duidt op de juiste bijdrage aan de sociale wereld waar de werker deel van uitmaakt. We lezen dat de werkers die menen ‘goed werk’ te verrichten, ‘er trots op [zijn] iets te doen dat belangrijk is, dat een maatschappelijk nut dient, dat de levens van anderen verbetert en dat op een ethische manier uitgevoerd wordt’, aldus de onderzoekers in een nadere toelichting.

Dat kunnen we in de context van ons eigen betoog ook interpreteren als inpassing van het ambtelijke werk in de spelregels, normen en waarden van de democratische rechtsorde. Dat biedt dan onmiddellijk een nadere specificatie van wat we bedoelen met ‘sociaal verantwoord’. Het moet de doelen dienen die we als land, als gemeenschap hebben afgesproken. Goed werk moet dus teruggrijpen op grondwaarden van onze rechtsstaat, zoals rechtvaardigheid, integriteit, inclusie en controleerbaarheid, en op de normen en waarden zoals die we in hoofdstuk 3 hebben gepresenteerd naar aanleiding van het werk van de Commissie Remkes.

De onderzoekers vertalen dit hele pallet in drie criteria die elk (ietwat geforceerd) beginnen met een ‘E’: ‘Het [werk] is technisch *Excellent*. Voor degene die het uitvoert is het betekenisvol, men kan er zijn/haar betrokkenheid in kwijt (*Engagement*). Het wordt op een *Ethisch* verantwoorde manier uitgevoerd.’ De onderzoekers stellen dat werk aan één, twee of aan alle drie de criteria kan voldoen, maar dat ‘werkenden er naar [zouden] moeten streven om aan alle drie de E’s te voldoen’. Het is een bondige samenvatting van wat we kunnen verstaan onder de informele kant van de ambtelijke verantwoordelijkheid.

Over het karakter van goed werk valt meer te zeggen dan de auteurs in *Beroepstrots*

hebben gedaan. Vooral aan het werk van een andere Amerikaanse onderzoeker, Richard Sennet, kunnen we veel verdiepende inzichten ontlenu. De bedenkers van het *GoodWork Project* leggen zelf ook de relatie met Sennets werk. Die verdiepingsslag zal ik maken in paragraaf 5.3.

De derde les: 'goed werk' is de weg van de meeste weerstand

Volgens het onderzoek van de drie Amerikanen moeten we ons ervan bewust zijn dat 'goed werk' verrichten moeilijker is dan werk verrichten waaraan de professional geen ethische of beroepsmatige eisen stelt. Hoe komt dat zo? Is goed werk leveren ook in een democratie moeilijk? De onderzoekers erkennen dat goed werk leveren 'beduidend makkelijker is voor professionals in een democratische maatschappij die hun kansen biedt en die opbouwende sociale initiatieven aanmoedigt'. Maar daarmee is niet gezegd dat alles vanzelf goed zal gaan, benadrukken ze: 'Toch is zelfs onder deze fortuinlijke omstandigheden 'goed werk' moeiteloos noch gegarandeerd. Het is altijd een uitdaging, die ethische betrokkenheid en vakbekwaamheid vraagt van elke individuele werkende'.

De auteurs plaatsen 'goed werk' tegenover 'gecompromitteerd werk'²⁰⁹: dat laatste is werk dat weliswaar binnen de grenzen van de wet blijft, 'maar de kernwaarden van het beroep ondermijnt'.²¹⁰ Dus formeel is alles verantwoord, maar informeel gaat er veel mis. Hier kunnen we bijvoorbeeld denken aan het vijfminuten-debacle uit Bussemakers bestuurspraktijk. De onderzoekers stellen dus dat 'goed werk' afleveren 'moeilijker' is 'dan adequaat of 'gecompromitteerd werk' doen'. Ze geven als verklaring dat we als mensen 'geprogrammeerd zijn om zuinig om te gaan met onze energie', met als gevolg 'dat onze aangeboren standaardinstelling niet afgesteld is op 'goed werk' leveren, maar om efficiënt te zijn om tijd en moeite te besparen, zelfs als ons werk eronder lijdt.'

Dit is op een andere manier nog eens de bevestiging dat we inderdaad allemaal *inktschijters* zijn. Oftewel: meedoen met de grote stroom is gemakkelijker dan opwaarts tegen de verdrukking in het goede doen. Tegenspraak is moeilijker dan meespraak. Als de hele samenleving alles wil regelen en in afspraken wil vastleggen, als zij zowel privé als zakelijk vertrouwt op de techniek en voorgeprogrammeerde middelen, en controle en beheersing eist, dan is het moeilijk om 'in je eentje' voldoende gewicht te geven aan andere kwaliteitseisen die meer ethisch zijn, ongrijpbaar zijn en zeker niet gemeten kunnen worden. Goed werk kost dan meer moeite dan gecompromitteerd werk. We hebben dit ook als een van grondproblemen van tegenspraak besproken: wie zich

afwijkend opstelt van de groep, kan problemen verwachten. Dit lijkt de collectieve opgave te zijn waar we voor staan als beroepsgroep: vanuit onze professie herkennen hoe het maatschappelijke patroon tegendruk nodig heeft en proberen te voorkomen dat we in ons werk meegaan in de maalstroom van controle en beheersing, overzicht en hiërarchische sturing, bureaucratie en regeldruk.

We kunnen deze 'strijd' ook duiden in termen van leiderschap. Dat deed Herman Wijffels in *Buitenhof* toen hem werd gevraagd te reageren op de problematische start van de formatie begin 2021.²¹¹ Hij suggereerde de ongelukkige misser van Ollongren als 'een *blessing in disguise*' op te vatten, omdat in het daardoor ontstane debat duidelijk was geworden dat de onderliggende kwestie een principiële verschil in leiderschap betrof: meer 'industriële en hiërarchisch, op controle en beheersing' gericht, tegenover meer open, samen en zoekend, 'gebaseerd op diepere waarden'. Volgens Wijffels is de 'industriële stijl' een overblijfsel uit de vorige eeuw en vraagt de nieuwe tijd, waarin de relatie met onszelf en met de planeet fundamenteel anders moet, om een 'meer feminien leiderschap'. Dat bracht Wijffels in verband met de positie die D66-voorzitter Sigrid Kaag met een claim op nieuw leiderschap in de verkiezingscampagne had gekozen, tegenover de zittende macht en het mannelijk leiderschap van VVD-premier Mark Rutte. In het Kamerdebat dat zich een paar dagen na dit optreden in *Buitenhof* ontspon, was dit ook precies het grondmotief voor Kaag om een motie van afkeuring in te dienen, nadat zij in haar bijdrage had verwezen naar Wijffels' tv-optreden.²¹²

De Amerikaanse onderzoekers lijken op hetzelfde spoor te zitten als Wijffels. Leg de formulering van de hoofdonderzoeksvraag maar naast zijn duiding van het hiërarchische, op control gebaseerde, 'industriële' leiderschap. Kijk naar termen als marktwerking, winsten, tegenkrachten en het andere 'gevoel van tijd' door technologie en de mondialisering van de samenleving uit de onderzoeksvraag van de *GoodWork Project*. Deze woorden komen min of meer overeen met veel van de thema's die ik in de vorige hoofdstukken heb behandeld. *new public management* is bijvoorbeeld de bureaucratie pendant van de marktwerking in het publieke domein, waarbij ook de overheid gaat werken met *targets* en *business cases*. En een sterke democratie en rechtsstaat is een van de tegenkrachten die tegenwicht had kunnen bieden tegen de overmacht van het marktdenken, maar dat onvoldoende heeft gedaan. In de toeslagenaffaire zagen we bijvoorbeeld de perverse prikkel bij Belastingdienst / Toeslagen om de organisatiekosten terug te verdienen met teruggehaalde toelagen en opgelegde boetes. Het kloppend krijgen van de *businesscase* was een drijfveer bij het inrichten van de toeslagenpraktijk die zoveel maatschappelijk leed bleek te veroorzaken.²¹³ Zo kwam de rechtsstaat niet in positie om haar beschermende rol te vervullen. Het 'gevoel van ruimte en tijd' hebben we in de eerste hoofdstukken vooral als een probleem van te grote haast en teveel

drukte behandeld. En 'de mondiale samenleving en de maatschappelijke hang naar steeds grotere winsten', droeg bij aan de toenemende sociaaleconomische tweedeling die onze democratische rechtsstaat onder spanning zet, zoals ik in hoofdstuk 4 heb laten zien.

Het *GoodWork Project* brengt in mijn ogen op overtuigende wijze het verband aan tussen enerzijds dergelijke maatschappelijke vraagstukken en anderzijds de inhoud en het belang van 'goed werk' en de rol van de professional, zowel individueel en als in georganiseerd verband. Ieders kleine bijdrage is van belang voor het grotere geheel. En het grotere geheel - hoe onze samenleving reilt en zeilt en hoe onze democratie ervoor staat - laat zien hoe noodzakelijk het is verbeteringen door te voeren. 'Goed werk' is tegen de stroom in aandacht geven aan waarden die veronachtzaamd worden.

De vierde les: externe krachten zetten druk op het individu

Dat brengt ons bij de vierde les in het kader van 'goed werk'. Die les kunnen we ook lezen als de opmaat naar een plan van aanpak dat zich in de volgende paragrafen zal onvouwen. Het raamwerk van de *GoodWork Project* brengt scherp in beeld welke *organisatiefacetten* van belang zijn om ambtenaren in staat te stellen goed werk te verrichten, en ook wat de individuele bijdrage van de werkers zelf moet zijn. Het driemanschap onderscheidt vier elementen. Drie ervan worden in termen van controle beschreven, omdat het daar gaat om factoren die van buitenaf inwerken op de autonomie van de professional: *culturele controle* van de beroepsgroep, *sociale controle* door de collega's en leidinggevendenden, en *maatschappelijke controle* via waardering en beloning, zowel materieel als immaterieel. De vierde factor kunnen we zien als tegenkracht vanuit de individuele professional, een kracht die is gebaseerd op en gemotiveerd door diens *persoonlijke maatstaven*.

Culturele controle. Dat betreft de mate van invloed van de ongeschreven regels en gewoontes van een beroep, de beroeps cultuur, op het gedrag en het welbevinden van de individuele professional. Hoe staat het met de beroepseisen, de tradities en de beroeps codes? Zijn die helder, überhaupt wel aanwezig, bindend of pro-forma? 'Als de eisen van een baan behoorlijk ingewikkeld worden, fungeren de beroepstradities als een manier om de leden aan hun plichten te herinneren', schrijven de psychologen van het *GoodWork Project*. Met een verwijzing naar chirurgen constateren ze, dat de normen en regels bij ingewikkelde beroepen 'vaak formeel zijn vastgelegd in beroeps codes, zoals de Eed van Hippocrates voor de artsen'. Deze eisen werken in op het denken van

de professional, die op zijn beurt ook invloed kan uitoefenen op de inhoud van de beroepseisen.²¹⁴ Deze wederzijdse invloeden zijn belangrijk om het werk als 'goed' te kunnen ervaren.

Sociale controle. Hier gaat het om de dagelijkse praktijken rondom de werker. Wat gebeurt daar, wat wordt daar verwacht, hoe wordt daar gesproken over het werk? De auteurs spreken hier van 'beheersingsmechanismen die uit het 'veld' voortkomen, dat wil zeggen de mensen die hetzelfde werk doen'. Er zit nogal eens een discrepantie tussen wat enerzijds als culturele controle is *afgesproken* en middels bijvoorbeeld tucht- of klachtprocedures ook wel wordt gehandhaafd, en wat anderzijds door bijvoorbeeld senioren of leidinggevenden in de praktijk feitelijk wordt *gedaan*. 'Vaak worden de stimulansen die het veld biedt - hoog salaris, prestige, baanzekerheid - niet toegekend aan de meest oprechte pogingen om 'goed werk' te doen, maar worden ze toegekend aan degenen die indruk maken op, of het simpelweg goed kunnen vinden met, degenen die het gezag uitoefenen in het veld.' De auteurs besluiten dit facet met de volgende notie: 'Een discrepantie tussen culturele en sociale beheersingsmechanismen, tussen wat het domein en het veld voorschrijven, maken 'gecompromitteerd werk' vaak verleidelijk en 'goed werk' moeilijker bereikbaar.' Simpel samengevat: feitelijke beloningen en voorbeeldgedrag in de praktijk moeten congruent zijn met de normen en waarden van de beroepsgroep, omdat anders gecompromitteerd werk gemakkelijk de overhand krijgt. Ook hiervoor geldt dat de professional het werk meer als goed beoordeeld als hij ook invloed kan uitoefenen op zijn werkomgeving. Krijgt hij een luisterend oor bij collega's en leidinggevenden, is men ontvankelijk voor tegenspraak, kan hij vrijuit spreken en meedebatteren?

Maatschappelijke controle. Dit verwijst naar het effect van externe invloeden en krachten die vanuit de samenleving op de professional persoonlijk, of op de totale beroepsgroep inwerken. De wereld waarin wij leven kan druk op de beroepsgroep uitoefenen om af te dwingen dat de groep gaat werken op een manier die strijdig is met wat vanuit de beroepscode en -normen wenselijk wordt geacht. Op allerlei manieren kan de maatschappij met een onzichtbare hand of met concrete daden controle willen uitoefenen op de manier waarop een beroepsgroep haar beroep uitoefent.

De zucht naar regels, afspraken op papier, meetbare prestaties - zoals we hierboven als een doorgeslagen bureaucratie hebben beschreven - kan daarvan een voorbeeld zijn. Ook kunnen er feitelijke verleidingen zijn die mensen op een verkeerd, gecompromitteerd spoor zetten. Dat kan concreet gaan om bijvoorbeeld de aantrekkelijke optie - als er te weinig *checks* zijn - om fraude te plegen met de administratie die iemand in

beheer heeft, of om bij een drugtransport een oogje dicht te knippen in ruil voor een vorstelijke beloning uit het criminele circuit, zoals bijvoorbeeld in Nederlandse havens in 2021 een staande praktijk blijkt te zijn. Het kan ook gaan om de meer algemene maatschappelijke waardering voor jouw type werk: die kan positief en negatief zijn. Dat heeft invloed op het gedrag van de beroepsgroep. Vervelende moppen over ambtenaren werken negatief door op het zelfrespect van overheidswerkers. Meer salaris voor zorgpersoneel kan gelden als maatschappelijke waardering en positief doorwerken op het zelfbeeld van zorgwerkers, maar het kan evengoed mensen aantrekken die niet vanwege de inhoud van het vak maar vanwege de beloning met hun handen aan het bed willen staan. Geld verdienen haalt niet altijd het beste in mensen naar boven. Ook de beloning beïnvloedt dus rechtstreeks en indirect de werkomstandigheden van de professional.

Zoals we al aangaven, telt voor de vraag of werk 'goed' is ook of de beroepsgroep tevreden is over haar invloed op de factoren die buiten de beroepsgroep liggen. In het kader van de 'maatschappelijke controle' gaat het dan om de vraag of de beroepsgroep zich kan manifesteren in het maatschappelijke discours om bijvoorbeeld de publieke opinie te beïnvloeden. Precies in dit verband signaleert politiek commentator van *NRC Handelsblad* Tom-Jan Meeus voor ambtenaren een groot probleem: miskennis. De kop boven het artikel waarin hij dat aan de orde stelt, wijst onmiddellijk op een omstandigheid die het werk voor topambtenaren blijkbaar bemoeilijkt en goed werk in de weg zit: *Onder de Haagse kalmte sluimert de kramp van miskende topambtenaren*.²¹⁵ Meeus heeft in zijn eerdere stukken de term 'camerawerkelijkheid' geïntroduceerd: dat wat niet in beeld komt, niet 'op tv' is, doet daardoor niet mee in het politieke debat. Ambtenaren zijn 'in het tijdperk van politiek als camerawerkelijkheid abstracties geworden', want 'ze zijn zelden of nooit in beeld, en hun Haagse invloed krimpt alleen al daarom'. Maar er is ook 'het verschijnsel van de bontkraag: ambtenaren als jaknikkers die een minister niet zozeer adviseren maar beschermen'. Het is het grondmotief van dit hele boek, we hebben het al uitgebreid gehad over het 'uit de wind houden' of het 'in de wind zetten' dus, waarover ook Frequin schrijft in zijn onderzoeksverslag naar ambtelijk leiderschap. Meeus citeert in zijn artikel uit Frequins verslag.²¹⁶ Het gevolg van de ja-knik-cultuur én de ambtelijke onzichtbaarheid in de camerawerkelijkheid, noemt Meeus beklemmend. Want 'als adviezen van topambtenaren openbaar worden' - zoals in reactie op de toeslagenaffaire door Rutte III is toegezegd en waar we in hoofdstuk 1 uitvoerig bij hebben stilgestaan - 'zullen zij vaker doelwit van politieke kritiek zijn, terwijl ze niet kunnen terugpraten'. Meeus ziet een verband met de brief die de SG's op 12 april 2021 aan Tjeenk Willink stuurden, waarin ze onder meer wijzen op het 'dilemma tussen wat politiek wenselijk (...) en wat uitvoerbaar is'.²¹⁷ In die brief trekken deze top-

ambtenaren de conclusies uit de toeslagenaffaire door naar hun gezamenlijke verantwoordelijkheid. Kortweg is hun oproep: luister naar ons, neem ons serieus. Het is een vorm van tegenspraak, geserreerd en keurig verwoord, waarbij we de emoties die erachter schuilgaan kunnen vermoeden. Meeus heeft de sfeer als ‘miskenning’ geïnterpreteerd en vindt dat de SG’s raken aan ‘iets fundamenteels’. Hij wijst daarbij op *de inconsistentie van ‘zeggen’* dat beleidsmakers en politici in Den Haag zullen luisteren naar uitvoerders en mensen uit de praktijk, en daarna alsnog daaraan tegengesteld handelen. Want zo interpreteert hij het *niet accepteren door het kabinet* van wat bijvoorbeeld de GGD’en in Noord-Limburg deden met restvaccins (die zij niet mochten uitdelen, omdat zij zich moesten voegen naar de landelijke richtlijn) en het *negeren door het kabinet* van de oproep van burgemeesters om in april 2021 de terrassen en andere publieke ruimtes weer te openen omwille van de handhaafbaarheid van de coronaregels. Het zijn voorbeelden van een patroon. Naast culturele en sociale controle is er dus ook sprake van maatschappelijke controle waar ambtenaren zich moeilijk publiekelijke tegen kunnen verzetten.

Het gaat inderdaad om iets fundamenteels, zoals Meeus stelt. Daarom moet de respons nu ook substantieel zijn, mede omdat op dat diepere niveau de professionele maatstaven liggen om te beoordelen of er sprake is van goed werk. Goed werk is een substantieel vraagstuk. Dat maakt het volgende punt zo bijzonder, omdat ‘het goede werk’ zonder de persoonlijke ethiek van de individuele beroepsbeoefenaar niet tot stand kan komen. Naast de collectieve inzet is de individuele houding doorslaggevend.

Persoonlijke maatstaven. Hier gaat het om de eisen die de professional op eigen gezag stelt aan het werk en aan de omstandigheden om het werk als ‘goed’ te kunnen kwalificeren. Oftewel: wanneer vindt iemand zijn eigen werk goed? Nogmaals, zoals we hiervoor al hebben gezien, gaat dit dus niet alleen over wat de professional zelf kan doen maar ook over de invloed die hem wordt gegund in de organisatie, in de beroepsgroep en in de samenleving. Bij de beoordeling of het per saldo goed is hanteert de professional persoonlijke maatstaven die volgens de *GoodWork Project* door het persoonlijke karakter kunnen zijn ingegeven maar ook door opvoeding en loopbaan zijn bepaald. De maatstaven zijn persoonlijk maar kunnen heel goed geïnternaliseerd zijn vanuit de culturele controle en de sociale controle die we zojuist bespraken, wat volgens de onderzoekers bij veel professionals inderdaad het geval blijkt te zijn.

Dat zet nog eens een dikke streep onder het gewicht van de omgeving als invloedrijke factor op de ‘persoonlijke maatstaven’ die dus niet zomaar als een vrije autonome tegenkracht beschikbaar zijn om weerwoord te bieden tegen collega’s en meerderen die een bepaalde manier van werken normaal vinden. De individuele opvattingen,

moreel of praktisch van aard, worden bij voorkeur in de omgeving bekrachtigd, want dat biedt de meeste kans dat het werk niet afglijdt naar het niveau van gecompromitteerd werk. En daar bovenop wil de professional ook zelf of via beroepsgenoten invloed hebben op dat publieke discours.

Laten we als voorbeeld het artikel van Tom-Jan Meeus nog eens aanhalen. Dit stuk kunnen we interpreteren als steun voor de kwetsbare positie van topambtenaren. Zijn column doet zo bezien positief mee in het creëren van ‘goed werk’. Dat topambtenaar Frequin en de SG’s hier als ‘zegslieden’ worden opgevoerd en door deze *NRC Handelsblad*-journalist zijn opgemerkt, zullen zij hebben ervaren als een bewijs van hun invloed in het publieke debat. Inhoudelijk was het artikel een bevestiging van hun pleidooi om ambtenaren serieus te nemen in hun ‘neutrale advisering, uitgaande van rationele deskundigheid’, zoals Meeus dat noemt. Dergelijke verhalen in de media kunnen doorwerken als een versterking van de ‘persoonlijke maatstaven’ waaraan deze ambtelijke professionals afmeten of zij ‘goed werk’ hebben.

Overigens werd de camerawerkelijkheid diezelfde week ook goed bespeeld door de hoogste ambtenaar van het Ministerie van Financiën, SG Bas van den Dungen, die in samenspraak met een woordvoerder van ambtenarenvakbond FNV opkwam voor de inzet en kwaliteiten van de medewerkers die bij de Belastingdienst werken. Die hebben immers ook behoefte aan ‘goed werk’. Zij willen waardering voor hun inzet vanuit de samenleving. Zo’n publiek optreden is dus positief voor wat we hierboven als ‘maatschappelijke controle’ bespraken, en zal vermoedelijk ook van invloed zijn op de ‘persoonlijke maatstaven’ waaraan de medewerkers van de Belastingdienst afmeten of zij goed werk verrichten. Van alleen kritiek wordt niemand beter.

Frequin maakt in zijn visie op publiek leiderschap een punt van ‘extern verantwoord’. Dat zette hij met dadenkracht bij. Hij liet zich in juni 2021 door *de Volkskrant* paginagroot interviewen over zijn onderzoek. Ook dat is een bijdrage aan het publieke debat en tegelijk een bekrachtiging of bemoediging voor alle individuele ambtenaren die wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken om zich op de werkvloer als professional meer te laten horen.

Daar deed de SG van Justitie en Veiligheid, Dick Schoof, in augustus 2021 nog eens een flinke schep bovenop. Geheel in lijn met het idee dat ambtenaren zich moeten (leren) uitspreken, ook in het publieke domein, verbreedde hij de problematiek van de toeslagenaffaire naar het hele overheidsdomein en zijn eigen departement in het bijzonder. Hij wil voor de mensen in zijn organisatie voldoende veiligheid creëren om zich uit te kunnen spreken. ‘Je wilt niet dat mensen in dit soort kantoortorens in een kramp komen.’ Over mensen in zijn positie lijkt hij te zeggen: ‘Je moet als ambtenaar wel een beetje moedig blijven’ want ‘soms lijkt het erop dat je jezelf op een hakblok legt

als je nog iets zegt of doet'. In het interview houdt hij zijn mond niet. Het hakblok schrikt hem niet af. Hij maakt expliciet dat het niet zijn taak is 'de minister in het zadel te houden'. Hij vindt het gek dat hij mensen met zo'n opvatting nog kan verrassen.

'Dan denk ik: op welke planeet leef je, en wat hebben we nou gedaan met elkaar dat mensen gaan denken dat blijkbaar het hoogste ideaal van een topambtenaar is de minister in het zadel te houden? Erg erger nog wordt het als dat idee postvat in je eigen organisatie. Dan denken ze: de secretaris-generaal is een verlengstuk van de politiek dus laat maar.'

Als de journalist wil weten hoe het dan zit met het ontstaan van een nieuw type ambtenaar, 'een die meer politiek is en dichter tegen de minister aanzit', verklaart Schoof zich loyaal aan zijn minister en staatssecretarissen, want 'wij ambtenaren zijn ervoor om politieke ideeën om te zetten in beleid en uitvoering'. Dat vindt hij 'evident'.

*'Maar ik moet eerlijk tegen ze kunnen zeggen: dit standpunt is onhoudbaar. Op basis van feiten en argumenten die deze organisatie mij aandraagt, als buffer naar de politiek. Als ik niet de positie heb waarin ik zoiets kan zeggen, ben ik heel slecht voor dit departement. En daarmee uiteindelijk slecht voor de samenleving.'*²¹⁸

Hier zien we Schoof impliciet een norm formuleren die als richtsnoer kan dienen voor ambtelijk leiders in vergelijkbare posities: ze hebben een verantwoordelijkheid richting politiek, én richting de eigen organisatie, én richting de samenleving. Het is een sterke opmaat voor enkele afrondende alinea's over de vier lessen die we hier hebben besproken.

Conclusies

Ik lees en interpreteer dit hele palet van 'goed werk' als een spel van op elkaar inwerkende krachten: drie externe controlerende krachten tegenover één interne krachtbron, de persoonlijke maatstaven. Het onderscheid tussen deze krachten is op papier scherper dan in de werkelijkheid. De krachten beïnvloeden elkaar ook onderling, zoals we zagen bij de mogelijke internalisering van externe normen en in het artikel van Meeus. Dit overzicht van vier beïnvloedingsvelden biedt een sterk perspectief op de diepere structuren die onder de oppervlakte aan het werk zijn en direct van belang zijn voor mijn betoog over de autonomie van de ambtenaar. Er is een krachtenveld waarbinnen de professional zichzelf probeert staande te houden en dat gaat beter naarmate die krachten meewerken in de goede richting.

Allicht, kun je zeggen - en toch is dit geen overbodige waarneming. Bij grote consistentie is er sprake van 'goed werk', zeker als de professional ervaart dat hij invloed kan uitoefenen op de omgeving waarbinnen hij functioneert. Bij tegengestelde krachten kan de professional verzanden in 'gecompromitteerd werk'. Zie de inconsistentie waar Meeus op wees met betrekking tot het vaccinatiebeleid en de coronamaatregelen. Dergelijke inconsistenties zijn dan een bron van morele spanningen en gewetensconflicten, die we ons bij het genoemde voorbeeld ook onmiddellijk kunnen voorstellen: GGD-artsen die conform hun beroepsdeed hun cliënten willen beschermen tegen ernstige ziekte en daarom vaccins uit de prullenbak willen houden.

'Als beroepsriteria, het gedrag van je collega's, de interne normen en de sociale normen ons allemaal hetzelfde vertellen, is er geen probleem', aldus het drietal psychologen van de *GoodWork Project*. 'Maar als er conflicten ontstaan tussen deze verschillende impulsen, kan men makkelijk in verwarring raken.' Verwarring lees ik als een eufemisme voor een waaier aan problemen die daarachter schuilgaan. Spanningen, stress, burn-out, motivatieproblemen, gewetensnood, arbeidsconflicten, belangenstrijd. Maar ook zaken als ondoelmatigheid, inefficiëntie en een gebrek aan transparantie en verantwoording liggen voor de hand wanneer de conflicten tussen de op elkaar inwerkende krachten te groot worden. De individuele werknemer delft het onderspit en zit met de problemen thuis, wat overigens evengoed de leidinggevende kan overkomen die de toenemende spanningen niet meer kan *handlen* of erdoor in gewetensnood komt. SG Schoof wees erop dat hij als leider ook moet opkomen voor de belangen van zijn organisatie. Die zijn medebepalend voor zijn opstelling richting politiek en samenleving, waarmee bij recht doet aan de denklijnen uit het *GoodWork Project*. Gecompromitteerd werk is niet bevorderlijk voor het welzijn van medewerkers en van de leiders zelf, die diep van binnen allemaal graag goed werk zouden willen leveren.

Daarmee komen we terug op een intrigerende vraag: wat is goed werk? Via het *GoodWork Project* zijn we belangrijke kenmerken al op het spoor gekomen. Maar wat zouden we zien als we de vraag proberen te beantwoorden vanuit het concept van vakmanschap? Dat zet ons op het spoor van een andere Amerikaanse onderzoeker en auteur van wereldformaat. Er liggen namelijk grote overeenkomsten tussen de *GoodWork Project* en het werk van de socioloog-filosoof Richard Sennet. De samenstellers van het boek *Beroepstrots* waaruit ik put voor mijn beschrijving van de *GoodWork Project* halen Richard Sennet aan in de slotbeschouwing van hun boek. En Sennet verwijst op zijn beurt naar de *GoodWork Project*. We hebben dus goede redenen ons in Sennets werk te verdiepen. Zodra we dat doen, raken we gefascineerd door de wereld van de ambachten en de verhalen die Sennet daarover weet te vertellen.

5.3. Vakwerk door de ogen van Richard Sennett

Voor Richard Sennett is er een direct verband tussen onze opvattingen over ons vakmanschap en de autonomie die we bijna spreekwoordelijk hebben verbonden aan de vrije kunstenaar.

‘In welke zin vakmanschap verschilt van kunst is waarschijnlijk de meest gestelde vraag. Getalsmatig gezien gaat het om een beperkte vraag: beroepskunstenaars vormen een minuscuul aandeel van de bevolking, terwijl vakmanschap zich uitstrekt tot allerlei soorten werk. In de praktijk bestaat er geen kunst zonder vakmanschap; het idee voor een schilderij is geen schilderij. De grens tussen vakmanschap en kunst mag dan een scheiding tussen techniek en expressie lijken, de dichter James Merrill zie ooit tegen me: ‘Als de grens werkelijk bestaat, moet de dichter die niet zelf trekken; hij moet zich er uitsluitend op concentreren dat het gedicht er komt’. Hoewel de vraag ‘wat is kunst’ misschien een serieuze en eeuwige vraag is, gaat er wellicht iets anders schuil achter deze specifieke vraag naar een definitie: we proberen erachter te komen wat autonomie betekent - autonomie als een gedrevenheid van binnenuit die ons dwingt expressief te worden, alleen.’²¹⁹

Met dit uitgebreide citaat leren we Richard Sennett onmiddellijk kennen als een vrije denker die de ruimte neemt op zijn eigen manier tot conclusies te komen. Sennett betoont zich in zijn eigen werk een vakman. Hij ontwikkelde een eigen onderzoeksstijl met een verhalende aanpak. Dat preferereert hij boven kwantitatieve vergelijkingen. Verhalen zeggen hem meer dan statistieken, hij *vertelt* liever dan dat hij *telt*. We kunnen dat beeld als een metafoor gebruiken om in te zien wat volgens hem de essentie van vakmanschap is. Hij wil niet de betekenis ontkennen van wetenschappelijke analyses of wiskundige rekenmodellen, in tegendeel: dat zijn evengoed de resultaten van vakwerk. Het draait bij Sennett evenwel om het besef dat een vakman méér nodig heeft om zijn werk tot een goed einde te brengen. Dat inzicht groeit als hij kijkt naar voorbeelden en verhalen.

Hij fascineert ons met wat hij uit de geschiedenisboeken opdiept, met zijn andere kijk dan die van een gewone onderzoeker, met hoe hij verbindingen legt die uniek zijn en zeer inzichtgevend, met hoe hij dit materiaal weet om te zetten in verhalen. Zo stimuleert hij bij mij het vermogen om zelf op zoek te gaan naar de parallellen tussen zijn verhalen en mijn ervaringen als rijksambtenaar. Met zijn ogen kan ik ook zelf een beetje anders kijken naar de werkelijkheid waarin ik verkeer. Ik zal Sennetts ideeën over vakmanschap niet alleen op deze plaats benutten maar ook gebruiken in hoofdstuk 6 waar ik onderzoek hoe de autonomie van de ambtelijk vakwerkers versterkt kan worden.

Vooralsnog concentreer ik me hier op de beschrijvende aspecten van vakwerk die Sennet onderscheidt in zijn standaardwerk *De ambachtsman - de mens als maker*.

Het is dus goed mogelijk om de verschillende aspecten die hij met grote nauwgezetheid heeft waargenomen en in zijn boek documenteert, te vertalen naar ons ambtelijke werk. Sennet beschrijft weliswaar professionals die vooral met hun handen in de weer zijn - in een laboratorium, in een atelier, in een orkest - maar er zijn fascinerende parallellen met de arbeid van werkers die vooral met hun hoofd werken en veelal schrijven en spreken.

Vakmensen - zoals de timmerman, de laborante en de dirigent die Sennet in de opening van zijn boek voor zijn geestesoog aan het werk zet - willen goed werk leveren 'omwille van het werk zelf' en niet domweg als 'een middel tot een ander doel'. *Ze trekken zich dus de intrinsieke kwaliteit van hun arbeid aan*, ongeacht wat er nadien nog mee gedaan zal worden. De handeling van de ambachtsman moet in zichzelf al goed zijn, van hoog niveau. Hij ziet bovendien dat de vakmens iets opmerkelijks vertegenwoordigt, namelijk 'de bijzondere menselijke toestand van betrokkenheid'. *De ambachtsman doet het werk er niet even bij*, hij gaat er eigenlijk in op en is geëngageerd. Sennet maakt er een belangrijk punt van dat de ambachtsman echt veel meer doet dan zijn handen laten spreken, want '*gevoelens en opvattingen*' spelen mee. Hij waarschuwt dan ook voor een situatie waarin 'hand en hart, techniek en wetenschap, kunst en vakmanschap worden gescheiden', want 'dan lijdt het hoofd'. *De ambachtsman doet dus een beroep al zijn menselijke vermogens en spreekt een breed palet van kwaliteiten aan*.

Misschien ligt het voor de hand dat hij stelt 'dat vakmanschap stoelt op in hoge mate ontwikkelde vaardigheid'. Maar het onderscheid dat hij daarbinnen aanbrengt, tussen laten we zeggen de junior en de senior, ligt helemaal niet voor de hand. Hij toont zich hier een scherpe waarnemer als hij schrijft: 'Diverse onderzoeken tonen aan dat vaardigheid meer alert wordt op problemen naarmate die [vaardigheid] groter wordt, zoals de laborante [die Sennet aan het werk zag en] die zich zorgen maakt over de procedure, terwijl mensen met beperkte vaardigheden haast alleen maar hun best doen om dingen aan de praat te krijgen.'

Ik denk in dat laatste de 'doenerigheid' en oplossingsgerichtheid van onze ambtelijke dienstverlening te herkennen. Sennet beschrijft dat als een poging 'om dingen aan de praat te krijgen'. In Sennets visie geeft dat geen blijk van 'grote vaardigheid'. De hoog ontwikkelde ambachtsman staat juist stil bij de problemen en wil begrijpen wat er aan de hand is, voordat hij gaat proberen de boel te repareren. De minder ervaren kracht daarentegen wil het probleem onmiddellijk fixen en gaat daarom met de (vermeende) oplossing bezig zónder goed te kijken naar het probleem en zónder werk te maken van de analyse van oorzaken.

Sennets beschrijving van hoogontwikkeld vakmanschap komt langs deze betooglijn uit bij enkele kenmerken van excellentie, door hem als ‘meesterschap’ aangeduid. Hij stelt dat ‘mensen die iets goed kunnen, voelen wat ze doen en diep kunnen nadenken over wat ze doen’, en hij signaleert dat ‘op meesterschapsniveau ethische problemen van het vakmanschap opdoemen’. Merk op dat hij niet over gewoon ‘denken’ spreekt maar over ‘diep nadenken’, dat hij opnieuw het gevoel laat meedoen naast het denken, en dat de ethische dimensie een kenmerk is van meesterschap, als overtreffende trap van vakmanschap. We kunnen ze lezen als drie aanbevelingen voor de ontwikkeling van ons ambtelijke vakmanschap; de echo hiervan zal blijven klinken tot in de slotakkoorden van dit boek.

Sennet rondt dit voorlopige beeld van goed vakmanschap af met onder meer deze zin: ‘De emotionele beloning die vakmanschap biedt voor het verwerven van vaardigheid is tweeledig: mensen zijn verankerd in tastbare realiteit en ze kunnen trots zijn op hun werk’. De trots van hun werk is dus onlosmakelijk verbonden met het inzicht dat de vakmens niet los mag komen te staan van wat er in de werkelijkheid gebeurt. Voor publieke dienstverlening die het niveau van meesterschap wil bereiken, zullen we dus dichtbij de gewone levens van mensen moeten blijven. Dat kunnen we opnieuw lezen als een waardering voor ambtelijk grenswerk, zoals we dat hebben geanalyseerd in het vorige hoofdstuk.

Waarschuwing

Sennet besteedt ook uitvoerig aandacht aan wat hij de obsessie van de vakman noemt. Dat is vooral één grote waarschuwing. Laten we ons die ter harte nemen.

Aan de ene kant moet de vakman zich volledig wijden aan zijn werk, de vaardigheden verwerven die verlangd worden en met grote betrokkenheid bij de taak zijn arbeid verrichten. Maar dat heeft aan de andere kant het risico in zich dat de ambachtsman doorschiet, dat hij geobsedeerd raakt door zijn werk en naar een technisch perfectionisme streeft waardoor het werk dat uit zijn handen komt misschien technisch wel perfect is of lijkt, maar vooralsnog niet als totaalprestatie volmaakt is. Het geheel voldoet niet aan de hoge standaard die de vakman aan zijn werk stelt. Het werk is dan ‘ziek en zielloos’ geworden.

Dat zijn de woorden die Ludwig Wittgenstein (1889-1951) gebruikte voor het huis dat hij in zijn jonge jaren zelf had ontworpen voor zijn zuster in de Kundmangasse in Wenen. Wittgenstein was na voltooiing van het huis zeer kritisch over het resultaat, en teleurgesteld. Wittgenstein had geprobeerd het ultieme architectonische grondplan te ontwerpen en zo een soort ideaaltypisch architectonisch project te realiseren. Hij was

zo gedreven door perfectionisme, dat hij vlak voor de oplevering van het huis besloten had het plafond van een grote kamer alsnog drie centimeter hoger te maken, omdat de verhoudingen niet zouden kloppen. Het huis is voor Sennet een goed voorbeeld van de doorgeslagen obsessie van de ambachtsman, mede omdat Wittgenstein er zelf ook zo goed op kon reflecteren en ging inzien dat het project, in diens eigen woorden, ‘ziek en zielloos’ was geworden.²²⁰

Sennet vergelijkt de woning van de rijke en nog jonge Wittgenstein met een ander gebouw, Villa Moller, een project van de hand van de minder gefortuneerde maar meer ervaren architect Adolf Loos. De huizen werden in dezelfde tijd getekend en gebouwd in Wenen. Beide mannen ontmoeten elkaar in *café Imperial*, het was het begin van een vriendschap. Waar Wittgenstein zich alles kon permitteren omdat hij daar het familiefortuin voor kon aanspreken, moest Loos op de centen letten en meer improviserend te werk gaan. Zo werden de funderingen van Villa Moller niet volgens de specificaties aangelegd en moest Loos daarop voortborduren. Toch kreeg deze villa ‘zuivere eigenschappen’ doordat Loos dergelijke problemen, ‘fouten en hindernissen’, moest accepteren en gedwongen werd ze te benutten. ‘Noodzaak stimuleerde zijn gevoel voor vorm’, schrijft Sennet. Loos werkte schetsend, Wittgenstein had geen ‘speelse tekeningen’. De ramen in de gevel zijn bij Wittgenstein strak in het gelid gezet, Loos creëert met de ramen een compositie die Sennet typeert als een schilderij van Mondriaan.

Uit deze architectuurles valt de conclusie af te leiden dat, als je de obsessie z’n gang laat gaan en perfectionisme nastreeft, het werkstuk in formele zin misschien wel perfect wordt maar dat de ziel eruit verdwijnt. Dat is niet alleen slecht voor het werk, de maker raakt zelf ook teleurgesteld. Wordt de drang naar perfectie evenwel beteugeld door beperkingen, dan kan er een huis ontstaan dat zuiver is volgens de maatstaven van het vak, waar de maker wél trots op is. Sennet concludeert: ‘Een gezonde obsessie onderwerpt haar eigen stuwende overtuigingen aan een verhoor’. Het gezonde zit in het zelfcorrigerend vermogen.

Dat is een ietwat omslachtige formulering om te zeggen dat de goede vakmens in de spiegel blijft kijken en zichzelf de maat blijft nemen. Zelfkritiek op het werk en tijdens de uitvoering ervan, is een voorwaarde voor vakkundige resultaten. Het hoort bij een *gezonde* obsessie. Dat zelfkritische vermogen komt blijkbaar gemakkelijker op gang als er beperkingen zijn waar de vakwerker mee moet omgaan. Het ultieme ontwerp volgens de maatstaven van het eigen vak, slaat dood en wordt niet voltoerd als er onvoldoende rekenschap wordt gegeven van de praktische beperkingen die er altijd zijn. Vanuit ambtelijk vakmanschap bezien is dit een waarschuwing om niet door te slaan in vakkundige autonomie die raakt losgezongen van enerzijds de politieke besturing en anderzijds de maatschappelijke realiteit. Goed vakmanschap kent de

maatstaven van de eigen professie en weet die juist tot hun recht te laten komen met in achtneming van de ‘wetten en praktische bezwaren’ die tussen daden en idealen instaan.

De gedetailleerde beschrijving die Sennet geeft van de twee Weense architectuurprojecten, brengt hem tot ‘een leidraad om in meer alledaags werk goed om te gaan met obsessie’. Hij vindt vijf elementen die in die leidraad thuishoren. Ik lees die met de bril van een ambtenaar en zie gemakkelijk de betekenis voor beleidsmakers en uitvoerders. Wij doen lang niet altijd wat Sennet een goede vakman ziet doen. Misschien kunnen we er wel een analyse in lezen van wat er misging in de toeslagenaffaire. Speelde obsessie hierin een rol? Ons werk kan beter worden als we de vijf aanwijzingen uit Sennets leidraad volgen.

Eén: *‘de goede vakman kent het belang van de schets - dat wil zeggen dat je niet precies weet wat je gaat doen als je begint’ want ‘de informele schets is een procedure om een voortijdig slot te voorkomen’.*

Twee: *‘de goede vakman hecht waarde aan onvoorziene gebeurtenissen en beperkingen’.*

Drie: *‘de goede vakman moet vermijden dat hij een probleem zo onverbiddelijk te lijf gaat dat het volkomen op zichzelf komt te staan; dan verliest het zijn relationele karakter’.*

Vier: *‘de goede vakman gaat perfectionisme uit de weg dat kan verworden tot een zelfbewuste demonstratie’.*

Vijf: *‘de goede vakman leert wanneer het tijd is om te stoppen’ want ‘meer werk zal waarschijnlijk afbreuk doen’.*

Sennet trekt de parallel door naar het bouwen van een instituut. Als je een instelling wilt ‘die leeft’, moet je bouwen ‘op de manier van Loos’. Dat levert ‘een instelling van goede sociale kwaliteit’ op. En volgens Sennet is een verklaring voor het verschil in aanpak van Loos en Wittgenstein, dat Loos ‘beschikte over een werkverhaal’ waarin ‘elk bouwproject was als een hoofdstuk uit zijn leven’ terwijl Wittgenstein zo’n verhaal ontbeerde en na de mislukking in de Kundmangasse nooit meer een huis bouwde. Jezelf kunnen plaatsen in een persoonlijke en professionele geschiedenis - zoals we die voor ambtenaren in het algemeen hebben geprobeerd te schetsen in hoofdstuk 2 - en vervolgens begrijpen hoe je werk op dit moment in die verhaallijn betekenis heeft, hoort blijkbaar ook thuis in de gereedschapskist van de vakman.

Vakwerk is niet iets wat je erbij doet, het betreft je hele zijn bij de activiteiten die je ontplooit. Daarom is alles wat je in je leven tot nu hebt ervaren en meegemaakt, in potentie een oefening in vakmanschap. Je krijgt baat bij die oefening als je jouw eigen plek en professionele positie in het nu weet te verbinden met waar je vandaan komt, wie je bent en wat je hebt geleerd. Daarvoor heeft de senior meer materiaal beschikbaar dan de junior, door de lengte van leven en werk. Maar het vermogen om dit materiaal aan te spreken is niet per se leeftijdgebonden. Het is eerder een kwestie van beseffen dat dit mogelijk is en van bereid zijn jezelf als onderzoeksmateriaal op de werkbank te leggen. Dat kan met oefening en begeleiding gestimuleerd worden in dialogen en filosofische onderzoeken, zoals we in hoofdstuk 6 nog zullen zien.

Ter afronding en samenvatting van deze paragraaf nog dit. Sennet heeft in zijn werk veel kritiek op de onderwaardering van goed ambachtelijk werk, wat historisch is gegroeid en in onze tijd zijn wrange vruchten afwerpt: ‘*Technische* vaardigheid is verwijderd uit de verbeelding, tastbare *realiteit* is in twijfel getrokken door religie, *trots* op je werk is behandeld als een luxe.’ Elk van deze drie aspecten kunnen we opvatten als een nadere precisering van ambtelijk vakmanschap. Maar het leest vooral als een pleidooi voor het in ere herstellen van onze waardering voor *techniek*, oftewel inhoudelijke kennis en deskundigheid, waardering voor tastbare *realiteit*, oftewel wat praktisch mogelijk is en wat burgers en bedrijven in hun werkelijkheid ervaren, en waardering voor *beroepstrots*, oftewel een zelfbewustzijn, actueel en historisch, over de betekenis, de inhoud en het belang ons werk.

Conclusies voor ambtelijk vakmanschap

Uit de inzichten van de *GoodWork Project*, in combinatie met de verdieping en concreetisering waar Sennet voor zorgt, trek ik twee hoofdconclusies voor een mogelijke werkagenda voor ambtelijk vakmanschap.

De eerste hoofdconclusie is dit. Voor de beroepsgroep van ambtenaren als geheel en voor elke overheidsorganisatie ligt er een belangrijke taak om de controlemechanismen consistent te krijgen, op elkaar afgestemd. Dat vergt drie dingen. Allereerst vergt dat de ontwikkeling van instrumenten om de brede beroepsgroep *guidance* te bieden in het expliciteren van normen en waarden. Dat vergt ten tweede een meer expliciete manifestatie van de beroepsgroep in het maatschappelijke discours om beeldvorming en publieke waardering beter aangesloten te krijgen op de normen en waarden die de beroepsgroep zelf cruciaal acht voor de beroepsuitoefening. Dat vergt in de derde plaats dat elke overheidsorganisatie een goede zelfanalyse maakt en werkt aan consis-

tentie op de niveaus van doorleefde waarden, beleefde cultuur en voorgeleefd gedrag. Elk van deze drie dingen is een opgave op zich.

De tweede hoofdconclusie is het dragende inzicht in mijn hele betoog. De ambtelijk professional zal zich hoe dan ook rekenschap moeten geven van de moraliteit van het ambtenarenvak, van de maatschappelijke betekenis van dit werk en van de eigen morele motivatie om hiervan goed werk te maken. Voor leidinggevend kader behelst dat in elk geval een reflectie op en ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, elk voor zich en ook onder elkaar, omdat zij ook zelf professionals zijn en net als iedereen onderhevig zijn aan externe en interne invloeden die goed werk bevorderen of tegenwerken. Maar bijdragen aan een sterkere moraliteit van het ambtelijk werk impliceert voor leidinggevende nog iets extra's: het is vanwege hun formele posities ook een inhoudelijke opdracht die zit ingebouwd in het takenpakket. Zij zullen zich een concrete *managerial* inspanning moeten getroosten om in de organisatie de mogelijkheden te scheppen - met tijd, geld, voorbeeldgedrag en culturele waardering - om de drie externe, controlerende krachten positief te beïnvloeden die inwerken op het goede karakter van het werk van hun medewerkers. En tenslotte dienen leidinggevenden zich rekenschap te geven van hun leiderschapsstijl: het hele idee van goed werk impliceert immers ook een bepaalde invulling van het eigen formele leiderschap, dat niet alleen vaktechnisch op niveau moet zijn maar vooral ook van voldoende morele kracht moet getuigen.

We herinneren ons nog de waarschuwing tegen obsessief gedrag, waarin we vijf aanwijzingen ontdekten voor het mogelijk maken van goed vakwerk. Die zijn terug te voeren op een belangrijke deugd die de latijnstalige filosofen *temperantia* of *prudentia* noemden, en de Grieken aanduidden met *sophrosuné*: de juiste maatvoering en zorgvuldigheid om goed te leven en goed te werken. We zullen ons moeten begrenzen en onze aandriften, zoals het streven naar perfectie, moeten beteugelen. De moraal van dit verhaal over goed werk is nu eenmaal de moraal zelf.

Terugblikkend op de inzichten die we in deze paragraaf op een rij hebben gezet, zien we wellicht weinig nieuws. Des te beter. Maar via het werk van Richard Sennet en het *GoodWork Project* komen de eisen die we moeten stellen aan overheidsmanagers nog eens scherp in beeld. Dat laat zich concretiseren in acties op de vier velden die van invloed zijn op het leveren van vakwerk.

5.4. Werken aan vakwerk op vier velden

Als we de hoofdconclusies concretiseren voor elk van de vier op elkaar inwerkende krachten die de *GoodWork Project* - met de verdiepende inzichten van Sennet - als een

raamwerk heeft neergelegd, liggen voor de werkers bij de overheid en voor haar bestuurders de aangrijpingspunten om 'goed werk' te bevorderen, voor het oprapen.

Culturele controle. Hierbij is de vraag: is het voor ambtenaren duidelijk en op papier ook vastgelegd, wat er precies van hen als professional wordt verwacht? Een beroepscode kan hiervoor een geëigend middel zijn. Maar we kunnen hier ook denken aan een degelijk gevoerd, goed begeleid en lang volgehouden discours over de normen en waarden die in het vak van de ambtenaar van belang lijken te zijn. Want het is de kunst om van geval tot geval te leren inschatten hoe 'het' moet, wat 'we' dan verstaan onder 'goed werk', wat 'we' eraan kunnen doen om compromitterende omstandigheden te vermijden. Dit aspect zal ik in paragraaf 5.5. verder uitwerken, aan de hand van de recente code voor verantwoord bestuur. We zullen daar ook kijken naar het advies van de Raad van State over een ambtelijke code.

Sociale controle. Dit gaat om het (voorbeeld)gedrag van de senioren, de leidinggevend en de bestuurders. Welke praktijken doen zij voor en welke beloningssystemen zijn actief? Wie maakt carrière op grond van welk gedrag? Hier kan via het HRM-instrumentarium en het loopbaanbeleid aan worden gewerkt, voor de hele overheid. Maar het zal toch ook op kleinere schaal op het niveau van directies, afdelingen en teams vorm moeten krijgen. Daar komt het dan aan op praktisch leiderschap door de mensen die leidinggeven, waarmee de juiste patronen worden versterkt en de verkeerde zullen uitsterven. Handelen om het goede te bevorderen, is het adagium.

Juist binnen de invloedssfeer van de sociale controle moet het gesprek over de integriteit van het openbaar bestuur en de juiste ethiek in het ambtelijk handelen, volop gevoerd worden. Dat kan op veel manieren, bijvoorbeeld aan de hand van de tientallen dialoogsuggesties en oefensessies die zijn gedocumenteerd in het *Praktijkboek Vrije Ruimte*.²²¹ Op de visie achter dit praktijkboek zal ik in hoofdstuk 6 uitgebreid terugkomen, want die achtergrond is van doorslaggevend belang voor de versterking van ambtelijke autonomie. Simpelweg met elkaar in gesprek gaan is niet genoeg; dit doen we dagelijks en is niet voldoende. Hoe het wel kan hoeven we niet uit te vinden, dat is allang bedacht en beproefd.

In *Liefde en leiderschap* heb ik al de suggestie gedaan om teamgesprekken op een speciale manier te benutten en de voorbeeldwerking van leidinggevende als zodanig te bespreken. Ik sprak daar de formele leiders concreet aan toen ik schreef:

'Met collega's en medewerkers zouden we het best kunnen hebben over vragen als deze: Doe ik mijn werk goed? Ben ik een goede luisteraar? Durf jij mij alles te zeggen? Bied ik

jou voldoende veiligheid? Ben ik in jouw ogen een goede leider? Geef ik het voorbeeld dat navolging verdient?’

Als het klimaat daarvoor niet veilig genoeg zou blijken te zijn, wat geen diskwalificatie is maar een voor de hand liggende situatie, is dat direct een signaal dat er wat te verbeteren valt. Wellicht zijn anderen, van buiten het team, dan nodig om deze gesprekken of dit proces op te starten. Dat is geen schande maar een normale aanpak bij de begeleiding van goede gesprekken, wat een vak apart is en aangeleerd en ingeoefend moet worden. Goede leiders weten hulptroepen te mobiliseren, omdat zij zichzelf kennen en naast hun kwaliteiten ook hun tekorten erkennen.

Voor wie houvast wil met een set van inhoudelijke vragen en onderwerpen, kan voor dergelijke gesprekken gebruik maken van de code voor ambtelijk werk, de organisatiecode of de code voor verantwoord bestuur, die ik zal behandelen in de paragrafen 5.6. en 5.7. Daar zullen we ook zien dat de codes niet op zichzelf staan maar ingebed moeten zijn in een florerende gesprekscultuur die door middel van dialoog en de vrije uitwisseling van ideeën, perspectieven en reflecties gevestigd en onderhouden moet worden. Daarom lijkt het een praktisch en goed idee om de aspecten die in de codes genoemd worden te gebruiken als concrete thema's voor dialogen en andere vormen van gesprek.

Maatschappelijke controle. Hierbij kunnen we denken aan de veranderingen in het salarishuis van ambtenaren, maar ook aan beïnvloeding van de maatschappelijke opinie. Politici en bestuurders hebben in dit opzicht een eigen verantwoordelijkheid, maar ambtenaren evengoed: hoe komen zij in het nieuws, welke woordvoerders treden voor het voetlicht, welke verhalen over het ambtelijk werk brengen ze onder de aandacht van *influencers*, journalisten en het grote publiek? Na de negatieve publiciteit over ambtelijke dienstverlening in de toeslagenaffaire en vastlopende processen in uitvoeringsorganisaties als het CBR en het UWV, is de maatschappelijke controle van (nog) grotere invloed op de ervaring van goed werk door ambtenaren. De negatieve beeldvorming zet zich door in de gesprekken met familie en vrienden. Als die zich afvragen waarom je in vredesnaam nog ambtenaar bent of hoe je nog verantwoordelijkheid kunt nemen voor de problemen die jouw collega's veroorzaken, dan staat de ervaring van goed werk onder druk. Welke verbeteringen kunnen we hier tegenoverstellen, welke verhalen vertellen we hierover aan elkaar en ook aan de media? Vieren we succes of zijn we (vals) bescheiden?

Frequin noemt dit aspect ook in zijn reisverslag voor publiek leiderschap. Hij wijst erop dat 'het meer en meer gebruikelijk is om publiekelijk af te rekenen met ambtelijke leiders'. Hij meent dat hier 'enig (publicitair) tegengas mag worden gegeven' want 'de

cultuur van ‘barbertje moet hangen’ mag wel wat tegengeluid krijgen’. Ambtenaren zouden ook publiekelijk meer voor elkaar kunnen opkomen, wat des te meer relevant is omdat ‘de vanzelfsprekendheid dat politieke bestuurders voor ambtenaren gaan staan niet meer zo vanzelfsprekend is’. Hij voegt daar een ‘no-regret’-aspect aan toe dat als een aanbeveling ook thuishoort bij het vorige invloedsveld *sociale controle*: want de collega’s die in de publieke ruimte onder vuur zijn komen te liggen, kunnen we meer ‘morele steun’ geven dan we nu doen, aldus Frequin.

Persoonlijke maatstaven. Hierbij moeten we niet vergeten hoezeer de invloedsvelden *sociale* en *culturele controle* doorwerken op de individuele ethiek van een beroepskracht. We zagen immers dat via beïnvloeding van omgevingsfactoren de setting voor de individuele prestatie gemakkelijker gemaakt kan worden. Zelfs het maatschappelijke spel van publiciteit en beeldvorming speelt een rol als het gaat om de ontwikkeling en bekrachtiging van ‘persoonlijke maatstaven’. Maar dit vierde invloedsveld van ‘goed werk’ kunnen we natuurlijk ook proberen rechtstreeks te beïnvloeden.

Dat kan door te investeren in de ontwikkeling en bekrachtiging van de ijkpunten die de individuele werker koestert als ‘persoonlijke maatstaven’. Dus niet: bepaalde maatstaven vastleggen en vervolgens opleggen. En wel: ruimte creëren voor persoonlijke reflecties en wegingen. Die ruimte is nu net de kern. Die kan worden geboden door bijvoorbeeld op organisatie-, team- en individueel-niveau begeleide vormen van zelfreflectie aan te bieden. Daarvoor zijn goede technieken beschikbaar, sommige coaches en socratische begeleiders zijn daarin getraind en bedreven. Zij kunnen mensen die het van huis uit niet gewend zijn, tóch goed laten kijken naar de eigen moraal, de dilemma’s, de ambities en de vraag ‘wat is goed werk?’ Daarvoor gebruiken zij diverse vormen van ethisch onderzoek, die als beproefde methoden de laatste decennia meer en meer worden toegepast, zoals de socratische dialogen en de varianten daarvan. Dergelijke gesprekken gedijen in de zogeheten ‘vrije ruimte’, een klassiek begrip waar ik in het slothoofdstuk uitgebreid op zal ingaan.

In mijn tegenspraakessays heb ik voor deze speciale vormen van onderling overleg en ethisch onderzoek als verzamelbegrip ‘het goede gesprek’ gebruikt. In *Liefde en leiderschap* heb ik beargumenteerd waarom tegenspraak in zekere zin moet worden beschouwd als een tussenstap op weg naar het goede gesprek. In een goed gesprek, dat één op één verbonden is aan ‘goed werk’, kan er in feite geen sprake meer zijn van tegenspraak, omdat het goede gesprek een onderzoekende dialoog onder gelijken beoogt te zijn waarin het mechanisme van macht en tegenmacht geen rol meer speelt. Dat is weliswaar een ideaalbeeld en in de praktijk moeilijk (volledig) te bereiken, maar

in goede gesprekken op de werkvloer blijkt het wel degelijk mogelijk om de grote verschillen tussen rangen en standen en de eventuele tegenstellingen tussen functionarissen kleiner te maken, te verzachten zo je wilt, waardoor de ‘moed om tegen te spreken’ niet langer nodig is om vrijuit te kunnen vertellen over ervaringen, inzichten en kritische reflecties. Dat komt vooral omdat in het goede gesprek de mensen niet in eerste instantie op elkaar zijn gericht, maar in reactie op elkaar ook permanent in de weer zijn met kritische reflecties op de *eigen* ervaringen en het *eigen* gedrag, waardoor deelnemers voor elkaar kwetsbaar worden. We hebben hierboven gezien dat de kritische zelfreflectie bovendien noodzakelijk is om geobsedeerd perfectionisme te vermijden.

De socratische dialoog stoelt op zelfkennis van zowel het individu als het team. De kwetsbaarheid die dat met zich meebrengt, werkt verbindend en ontnemt de deelnemers de behoefte elkaar botweg af te rekenen of op de verkeerde manier aan te spreken. De goede manier van aanspreken komt op gang onder professionele begeleiding, en kan groeien vanuit de oprechte interesse in elkaars zielenroerselen en nieuwsgierigheid naar het denken en redeneren van de ander. Hierin is respect een kernbegrip. In deze context is het stellen van een kritische morele vraag nog altijd niet gemakkelijk, maar veel beter mogelijk dan in de reguliere werkpraktijk. Die praktijk is vaak ‘bezet’ door een taak, een afspraak, een verplichting, een verantwoordelijkheid, een oplossingsgerichte houding. In een goed gesprek waarin vrije ruimte wordt ervaren, zijn vragen naar iemands zielenroerselen, dilemma’s of frustraties volop gelegitimeerd binnen de spelregels die voor zo’n onderzoeksgesprek worden gehanteerd. Begeleiders van het goede gesprek besteden veel tijd en aandacht aan die regels en het onderhoud daarvan gedurende het gesprek. Zij letten op de procedurele rechtvaardigheid in het gesprek door eenieder het zijne te geven. Deze vorm van gespreksbegeleiding kan mensen ook doen inzien dat volledige concentratie op het proces niet *het tegengestelde* is van ‘concreet spreken over de inhoud’ maar er juist *een voorwaarde* voor is. Dat inzicht kan doorwerken naar de reguliere werkpraktijk.

Het vakmanschap van deze gespreksleiders toont zich precies dáárin, en juist niet in hun kennis van het onderwerp dat wordt besproken. Het is gestoeld op ervaring met groepsprocessen, op toegepaste deskundigheid met betrekking tot de structuur, opbouw en dynamiek van de dialoog, op spreek- en luistervaardigheden, op didactische kwaliteiten om deze vaardigheden aan te leren bij de deelnemers, en op het vermogen de veiligheidsbeleving van de deelnemers te vergroten zodat zij inderdaad vrijmoedig kunnen spreken. Deze experts zijn daarmee ook te beschouwen als begeleiders van oefeningen in deugdzaamheid, zoals ik in hoofdstuk 6 nog uitgebreid zal laten zien, waarbij zij dus niet een deugd overdragen als kennisobject - iets om ‘uit je hoofd te leren’ - maar als een voortreffelijkheid die op natuurlijke wijze moet kunnen groeien.

Deugden zijn het gevolg van oefening en ervaring, ondersteund door bewustzijn en bekrachtiging vanuit een omgeving met de juiste organisatiecultuur en beroepsmentaliteit. Dialoogvaardigheden zijn geen technische handelingen maar leiderschapsdeugden. Gespreksleiders zijn leiders. Leren gesprekken te leiden is één op één leren leidinggeven aan teams en organisaties.

Het ligt vanwege dit beroep op ervaring en training voor de hand om vakwerk en ambachtelijkheid rechtstreeks te relateren aan de deugdethiek zoals die door Aristoteles in de grondverf werd gezet. Deze Griekse wijsgeer heeft overtuigend laten zien dat 'voortreffelijkheden' inderdaad door oefening verworven worden en een uiting zijn van praktische wijsheid, *phronêsis*. Dat is fundamenteel iets anders dan boekenwijsheid, studiekennis of expertise op een bepaald deskundigheidsterrein. *Phronêsis* vergt een praktische, ervaringsgerichte oefenpraktijk die als de eerder genoemde 'vrije ruimte' getypeerd kan worden en waarvan zelfreflectie van individu en team een substantieel bestanddeel is. Natuurlijk worden deugden ook buiten het werk ontwikkeld in de harde leerschool van het leven. Begeleide oefenpraktijken en morele reflectiesessies maken mensen ervan bewust hoe de ethiek bij hen functioneert, waarmee de zelfkennis toeneemt en het leerpotentieel groeit.

Ik zal in het slothoofdstuk van dit boek veel aandacht geven aan de oorsprong, betekenis en toepassing van zelfonderzoek, in de volle breedte van haar betekenis, omdat ik - in navolging van Richard Sennet en conform de filosofische traditie van Socrates en Aristoteles - denk dat dit een sleutel is tot goed vakmanschap. Zelfonderzoek is geen navelstaanderij, het kan niet genoeg benadrukt worden. Dat is het alleen als het niet goed wordt begeleid. Het wordt in professionele handen een schatkist van praktische wijsheid die telkens weer haar verbluffende kracht tentoonspreidt.

Personeelsmanagers weten dat een realistisch zelfbeeld de belangrijkste voorspellende factor is voor (de rest van) iemands loopbaan. Een zelfgekoesterd misverstand over het eigen kunnen en feilen maakt blind voor kansen en problemen, van individuen en teams tot directies en complete organisaties. We kunnen dit inzicht in het achterhoofd houden als we verderop in dit hoofdstuk stilstaan bij inhoud en toepassing van codes voor goed handelen door functionarissen, bestuurders en overheidsorganisaties. Het concept van zelfkennis legt de regie voor vakmanschap volledig in handen van onszelf, de professionals, die zich aldus meer kunnen richten op werk dat de kwalificatie 'goed' verdient. Om onszelf individueel of als collectief te leren kennen, hebben we niemand's 'externe' hulp nodig. Dat kunnen we op eigen kracht organiseren, zoals alle beroepsgroepen dat kunnen. Maar we realiseren ons na de 'goed werk'-lessen in vakmanschap des te meer dat er wel degelijk externe krachten op ons inwerken die zo'n voornemen ofwel in de weg zitten, ofwel - als we onze invloed

positief en succesvol aanwenden - onze beroepsinspanningen bevorderen.²²²

Juist deze zelfkennis, de zelfreflectie en het goede gesprek waarin we onszelf kunnen spiegelen in anderen, is zowel nodig als geschikt om ambtelijke autonomie te vergroten en ambtelijk vakmanschap over de volle breedte op een hoger plan te brengen. Dat kan rugwind krijgen door enkele formele afspraken of zelfs wettelijke kaders. Daaraan is de volgende paragraaf gewijd.

5.5. Formele bekrachtiging van ambtelijke autonomie

Hierboven hebben we gezien dat bij het invloedsveld *culturele controle* bij uitstek - naast aandacht voor de informele dynamiek - op formele wijze gewerkt kan worden aan gunstige voorwaarden voor 'goed werk'. Concreet gaat het dan om wettelijke bepalingen en bijvoorbeeld beroepscode's die de professionals houvast bieden om te bepalen wat 'goede handelingen' zijn. Dat is behulpzaam bij het opbouwen van een eervolle beroepspraktijk. Ook kunnen de grenzen waarbinnen goed werk mogelijk is, via inzicht in regels en code's scherper in beeld komen. Hoe beter de grenzen in beeld zijn, hoe groter de autonomie waarmee *binnen* dat speelveld gehandeld kan worden. Het gaat dan om een samenspel van rechten en plichten, van expliciete regels en (soms impliciete) culturele en levende ethische code's. Indien we het belang van de rechtsstaat benadrukken zoals ik in dit hele betoog telkens doe, dan moet het denken over verantwoord ambtelijk werk ook verankerd zijn in de principes, de grondrechten en de plichten die in ons rechtstelsel voor ambtenaren zijn ingeregeld.

Welke zijn dat? En hoe werken ze in praktische zin?

Positie in het staatsbestel

Ambtenaren maken deel uit van de uitvoerende macht. Ze vormen dus geen zelfstandige 'vierde macht', naast de drie die onze democratie kent: de wetgevende, de uitvoerende en de rechterlijke macht.²²³ 'Vierde macht' is niet meer dan een informele aanduiding van ambtelijke invloed, decennia geleden ontstaan als kritische reactie op wat toen werd gezien als een doorgeslagen positie van bureaucratisch werkende overheidsorganisaties. De vierde macht was te machtig geworden.

In het advies van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid uit 2020 lezen we dat de ambtenaar staatsrechtelijk inderdaad geen zelfstandige positie heeft. 'Hij heeft behoudens uitzonderingen geen eigen wettelijke bevoegdheden en geen externe verantwoordingsplicht.' Dat is een helder uitgangspunt voor ieders individueel handelen.

Zo regelt de Grondwet dat ministeries bij koninklijk besluit worden ingesteld ‘en onder leiding staan van een minister’, schrijft de Raad. Iedereen die op een ministerie werkt is ‘ondergeschikt aan de minister’ en alle ambtenaren zijn ‘in die hoedanigheid aan hem verantwoording verschuldigd’.²²⁴

Verantwoordelijkheid

Uit onze ondergeschikte positie aan de minister, volgt dat de minister politiek verantwoordelijk is voor alles dat in en door een ministerie gebeurt, en ook voor wat een ambtenaar in functie naar buiten brengt, schriftelijk en mondeling. De Tweede Kamer kan een ambtenaar niet rechtstreeks op zijn verantwoordelijkheid aanspreken. De minister kan dat wel doen. Op zijn beurt kan het parlement de minister ter verantwoording roepen. Zo kan de minister de politieke verantwoordelijkheid op zich nemen.²²⁵

Als de (wan)prestaties van een departement erom vragen, kan de minister worden gedwongen af te treden. Dat kan met en zonder een motie van wantrouwen waarin een meerderheid van de Kamer het vertrouwen in de bewindspersoon opzegt. Tussen bewindspersonen en kabinet enerzijds en Kamer anderzijds, geldt de zogeheten vertrouwensregel: een meerderheid van de Kamer heeft het vertrouwen in kabinet of bestuurder tenzij het tegendeel blijkt. Een minister kan ook zelf tot deze conclusie komen, los van een motie. ‘Treedt de minister door ambtelijk falen af’, schrijft de Raad, ‘dan wordt dat in de staatsrechtelijke doctrine ook wel aangeduid als ‘een zweepslag voor de ambtelijke dienst’. Door het ministeriële aftreden worden ook de onder hem ressorterende ambtenaren getroffen.’

Deze politieke verantwoording betekent niet dat als een ambtenaar tekortschiet, er geen rechtspositionele maatregelen getroffen kunnen worden, of meer indirecte maatregelen, zoals overplaatsing. Dit is in zekere zin vergelijkbaar met wat elke medewerker kan overkomen die niet goed presteert, problemen veroorzaakt of nalatig is.

Als de analyse klopt dat de politieke druk op ambtenaren is toegenomen en het in de loop der jaren moeilijker is geworden om vanuit de eigen professie en op vakinhoudelijke, objectieve en onafhankelijke gronden stelling te nemen, dan ligt er een extra morele plicht op de schouders van politiek-bestuurders en ambtelijke leiding om tegenspraak ruimte en bescherming te bieden. Dat is behalve een informele kwestie die raakt aan cultuur en moraliteit, ook een formele vraag: welke rechten hebben ambtenaren om binnen de beperkingen die wettelijke zijn vastgesteld, vrij en onafhankelijk te spreken en te adviseren?

Rechten

Net als alle burgers hebben ambtenaren het grondwettelijk recht op vrije meningsui-

ting. Artikel 7 lid 1 van Grondwet bepaalt: ‘Niemand heeft voorafgaand verloop nodig om door de drukpers gedachten of gevoelens te openbaren, behoudens ieders verantwoordelijkheid volgens de wet.’ Ambtenaren zijn ook burgers, en hebben in die zin dezelfde rechten en plichten.

Nederland kent in het kader van de vrije meningsuiting een censuurverbod. De grondwet verbiedt de overheid censuur toe te passen. De staat mag iemand dus niet de mond snoeren *voordat* hij of zij iets heeft gezegd of gepubliceerd. Dit wordt vaak niet goed begrepen. Onder het publiek leeft het idee dat vrijheid van meningsuiting gelijk staat aan alles mogen zeggen *z*onder gevolgen. Maar zo ligt het niet. De wet stelt daar paal en perk aan. Dat neemt niet weg dat iemand persoonlijk de opvatting kan huldigen dat een ander altijd alles mag zeggen zonder dat dit voor hem of haar consequenties zou moeten hebben. Maar als iemand met zijn spreken of schrijven of protesteren de grenzen van de wet heeft overschreden staan daarop wel degelijk sancties, straffen, maatregelen die *achteraf* door de rechter kunnen worden opgelegd. De vrijheid van meningsuiting is dus niet grenzeloos. Ze is door de wet ingeperkt, maar wordt alleen achteraf getoetst.

Voor ambtenaren geldt dus net als voor alle burgers dat de vrije meningsuiting beperkt wordt door de grenzen die (andere) wetten daaraan stellen, zoals de verboden om te discrimineren en aan te zetten tot geweld. Het is een vrijheid ‘behoudens ieders verantwoordelijkheid voor de wet’. De werkgever van de ambtenaar kan achteraf sancties opleggen. Als een strafwet wordt overtreden, is het de strafrechter die sanctioneert. Voor ambtenaren geldt er vanwege de ministeriële verantwoordelijkheid een extra restrictie, want ‘zij moeten zich onthouden van uitingen indien daardoor “de goede vervulling van de functie of de goede functionering van de openbare dienst, voor zover deze in verband staat met zijn functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd”’, legt de Raad van State uit in haar advies over de ministeriële verantwoordelijkheid. Dat is een restrictie van de vrije meningsuiting die voortvloeit uit het ambtenarenrecht waarin deze plicht voor ambtenaren is verwoord. Overtreding hiervan kan zonder meer voldoende grond zijn voor ontslag.²²⁶

Klokkenluiden

Voor klokkenluiders geldt een bijzonder regime. Als iemand kritiek heeft op de overheidsorganisatie waar hij of zij werkt, moet de betreffende functionaris eerst intern de kanalen bewandelen die daarvoor open staan. Alle organisaties waar vijftig of meer mensen werken, moeten een klokkenluidersregeling hebben. Hierin staat hoe de werkgever omgaat met meldingen van een vermoeden van een misstand.²²⁷ Dus ook overheden moeten hiervoor goed werkende interne procedures hebben ingericht. Pas

als een ambtenaar intern geen gehoor vindt kan hij of zij in de buitenwereld de noodklok luiden. Dat is overigens bepaald niet risicoloos. Er is veel kritiek op de feitelijke bescherming van klokkenluiders, die doorgaans vele jaren met de negatieve consequenties worden geconfronteerd, zoals ontslag, overplaatsing, het weigeren van een promotie of pesten.²²⁸ Ook kan een klokkenluider *outcast* worden binnen de beroepsgroep, niet geloofd worden door de sociale omgeving, een slechte reputatie krijgen die de kans op nieuw werk verkleint.

Een van de bekendste klokkenluiders in Nederland is Ad Bos. In 2001 bracht hij fraude in de bouwwereld aan het licht. Na jarenlang procederen kreeg hij van de staat een schadevergoeding. Op 23 april 2009 meldde het ANP: 'Klokkenluider Ad Bos, die de bouwfraude naar buiten bracht, krijgt een financiële vergoeding van de overheid. Daarmee kan hij onder meer schulden aflossen die hij door de kwestie in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Dat heeft minister Guusje ter Horst van Binnenlandse Zaken donderdag aan de Tweede Kamer geschreven. Bos raakte door de bouwfraudezaak brodeloos en heeft al jaren geen inkomen meer. Ter Horst stelt dat de kwestie rond Bos 'ook naar tevredenheid van betrokkene definitief' is afgewikkeld. Hoeveel geld Bos krijgt, is niet bekendgemaakt. De uitkering stelt hem ook in de gelegenheid om 'samen met zijn familie weer met vertrouwen vooruit te kijken'. Later werd bekend dat Bos meer dan 10 miljoen euro had geëist en 1,7 miljoen heeft gekregen.

Al is volgens de Raad van State de rechtsbescherming van klokkenluiders aangescherpt door de instelling van het Huis voor Klokkenluiders, toch 'is in de praktijk onvoldoende duidelijk onder welke voorwaarden en volgens welke procedures klokkenluiden is toegestaan'. Door die onduidelijkheid 'kunnen gemakkelijk uiteenlopende appreciaties ontstaan over wanneer precies sprake is van een 'misstand', een inhoudelijk meningsverschil over de beleidskoers of een regulier arbeidsconflict.' Dat maakt ook de positie van ambtenaren dus extra kwetsbaar als zij hun interne tegenspraak willen omzetten naar extern klokkenluiden.²²⁹

De voorzitter van het Huis voor Klokkenluiders, Wilbert Tomesen, schrijft in het voorwoord van het jaarverslag 2020: 'Na het melden van een mogelijke misstand ontstaan vaak lastige, ingrijpende en langdurige trajecten die een zware wissel trekken op mensen. Als samenleving zouden we het normaal moeten vinden om deze last zo snel mogelijk van de schouders te halen bij iemand die vanuit maatschappelijk belang een misstand aan de kaak stelt. Dat vereist wel een stevigere positie van het Huis voor Klokkenluiders. (...) De laatste jaren is steeds meer erkenning ontstaan voor werknemers die te goeder trouw een misstand melden. Nu is het tijd om door te pakken en te zorgen dat mensen die een misstand denken te zien en daarover de klok willen luiden, de steun en bescherming krijgen die ze verdienen.'

Tomesen opent het voorwoord met de notie dat 2020 een bijzonder jaar was: door de coronacrisis en de toeslagenaffaire. Beide gebeurtenissen ‘brachten aan het licht hoe enorm belangrijk integriteit is in (werk)relaties’, aldus Tomesen.

Omtzigt geeft in zijn boek het voorbeeld van een medewerker van de Belastingdienst die weggelakte informatie onderhands verstrekt aan advocaat González Pérez; zij speelde een belangrijke rol in het naar boven halen van de misstanden. ‘In 2019 werd deze medewerker op non-actief gezet en kreeg hij voorwaardelijk strafontslag. Uiteindelijk werd dit teruggedraaid, waarschijnlijk als gevolg van een Kamerbreed gesteunde motie over klokkenluiders bij de Belastingdienst.’ Omtzigt noemt het ‘wrang’ dat deze klokkenluider werd aangepakt ‘nádat de landsadvocaat al aan de Belastingdienst / Toeslagen had verteld dat hij meer stukken moest verschaffen volgens de wet’ en de klokkenluider dus precies had gedaan waartoe de dienst volgens de landsadvocaat ook verplicht was.

Ambtelijke code

Een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling betreft de ‘ambtelijke code’, vast te stellen door elke overheidsorganisatie. Deze code geeft rechten en plichten en kan dus zowel een houvast bieden voor het eigen handelen als ook voorschriften bevatten waar men zich aan moet houden. Zo werd een ambtenaar van de burgerlijke stand in 2020 ontslagen omdat ze in de openbaarheid had gezegd dat ze de getroffen coronamaatregelen op de locatie niet voldoende vond om de gezondheid te waarborgen. De rechter bij wie ze haar ontslag aanvocht, gaf haar ongelijk en de gemeente gelijk, omdat ze haar kritiek niet volgens de interne regels eerst in de eigen organisatie op de goede wijze aanhangig had gemaakt.²³⁰

Het rijk heeft nog niet zo’n vastgestelde ambtelijke code, maar die gaat er wel komen.²³¹ De Raad van State adviseerde in 2020 een ambtelijke code te ontwikkelen en het kabinet heeft in reactie daarop aangekondigd dat te zullen doen. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werkt daaraan. Ook het rijk is immers ook zelf verplicht een dergelijke code te hebben, conform het ambtenarenrecht dat per 1 januari 2020 van kracht werd. In §2, artikel 4, 3e lid staat: ‘Een overheidswerkgever draagt zorg voor de totstandkoming van een gedragscode voor goed ambtelijk handelen.’

In het advies over ministeriële verantwoordelijkheid suggereert de Raad van State een dergelijke code in te vullen met ‘spelregels die gelden tussen ambtenaren en bewindslieden in hun onderlinge verhouding’. Goede afspraken zijn mede nodig om de ministeriële verantwoordelijkheid een betere inhoud te geven dan ze nu heeft, want volgens de Raad van State komt het in dit verband nu aan op ‘spelregels en rolopvattingen binnen en tussen ambtelijke organisaties’. Deze zullen ‘op onderdelen moeten

worden verhelderd en aangescherpt om ambtelijke kernwaarden van objectiviteit, onafhankelijkheid en inhoudelijke deskundigheid beter te waarborgen.’

Met deze invulling zien we onmiddellijk hoe een ambtelijke code ambtenaren kan bekrachtigen in hun professie en autonomie als zij die kunnen stoelen op ‘objectiviteit, onafhankelijkheid en inhoudelijke deskundigheid’. Deze ambtelijke kernwaarden, waar we in de ambtseed ons werk ook aan verbinden, staan de dienstverlening aan politieke functionarissen uiteraard niet in de weg maar begrenzen wel de flexibiliteit om met nota’s, stukken en brieven al te frivol mee te bewegen met de dynamiek van coalitiepolitiek en mediadruk die inmiddels zo dominant is geworden. Een goede code kan hierop dempend werken.

5.6. Recht van spreken

Regels, rechten en plichten, een ambtelijke code - het kan ambtenaren bekrachtigen in hun autonomie. Het kan beambten in formele zin meer recht van spreken geven en ook kritische feedback en andere vormen van tegenspraak bevorderen. Om te bepalen of kritiek en tegenspraak in bepaalde situaties *gerechtvaardigd* zijn, hebben we evenwel niet genoeg aan formele toestemming of een afspraak ‘dat het mag’. We zullen daarbij ook moeten kijken of de morele legitimatie voldoende sterk is. Want zónder deze morele rechtvaardiging is het maar de vraag of iemand van de formele mogelijkheden om de stem te verheffen, gebruik zal maken. Waarom zou je iets zeggen omdat het mag terwijl je er niet de behoefte toe voelt? Zeker als het een kritische noot of een tegengeluid betreft hebben we méér nodig om te spreken dan slechts de permissie om het te doen. We weten immers dat criticasters, klokkenluiders en tegensprekers risico’s nemen. Wat drijft hen om niet voor problemen weg te duiken? Er zal een aandrang van binnenuit zijn die hen tot spreken brengt. Mensen zullen voldoende intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om tot tegenspraak over te gaan.

Daarmee raken we aan de ethiek van tegenspreken, en breder aan de thematiek van moreel leiderschap. In voorgaande hoofdstukken heb ik betoogd waarom ik, zeker in het huidige tijdgevoel, de moraliteit van ons werk van doorslaggevend belang acht voor betrouwbaar ambtelijk vakmanschap. Daarom zal ik het slothoofdstuk volledig wijden aan deze dimensie. Vooruitlopend daarop herhaal ik hieronder nog eens uit *Weerwoord en waarheid* de zes nobele motieven die tegenspraak in morele zin kunnen legitimeren. Of anders gezegd: het zijn potentiële motieven die mensen voldoende kunnen aansporen hun mond open te doen, ook als ze weten dat ze zichzelf daarmee in de problemen kunnen brengen.

De zes *nobele motieven van tegenspraak* vormen geen checklist om af te vinken maar zijn veeleer een hulpmiddel, want kritiek of tegenspraak staat of valt uiteindelijk met de persoonlijke afweging, een innerlijk beraad, al dan niet geholpen met reflecties van anderen, een groepsberaad of een kritische noot van een vriend die nabij mag komen. De eigen ethiek kan immers heel goed in gezelschap onderzocht en beter hanteerbaar gemaakt worden. Het geweten verkeert graag in goed gezelschap, voelt zich daar thuis en kan er in al z'n kwetsbaarheid tevoorschijn komen. Toch zal - ongeacht wat anderen vinden, vragen of zeggen, noch wat zij vragen of waar ze in een kritische reflectie iemand mee confronteren - de persoon in kwestie zich geplaagd zien voor het ultiem persoonlijke en onvervreembare appel om de eigen stem te verheffen. Of niet, want soms is zwijgen echt beter. In alle eenzaamheid van het eigen geweten zal dit het type vragen zijn dat een antwoord verlangt. 'Is het gepast nu te spreken?' 'Bereik ik het goede of dien ik de zaak er niet mee?' 'Wil ik de strijd nu aangaan?' 'Durf ik de arena in, ben ik in staat - al is het maar voor een minuutje - het gevecht aan te gaan?' 'Zou nog langer zwijgen voor mijzelf acceptabel zijn?'

Verzet met woorden heeft dus ethische legitimatie nodig, een innerlijk motief om in beweging te komen. De zes 'nobele motieven van tegenspraak' kunnen helpen om dat op het spoor te komen. Het lijkt erop dat tenminste één ervan aan de orde moet zijn om voldoende ethische gronden te hebben om de meerdere, de bestuurder of de groep kritische feedback of een tegendraads advies te geven en ook om bij voorbaat te kunnen accepteren dat er negatieve consequenties aan vast kunnen zitten. Deze zes motieven zouden, ter bekrachtiging van iedereen die wil spreken maar eventueel terugschrikt van de risico's, in een ambtelijke code kunnen worden opgenomen. Ze kunnen ook heel goed in bijvoorbeeld reflectiegesprekken worden benut om van casuïstiek te leren of om houvast te bieden in een actuele kwestie. Maar zelfs als ze niet in codes staan vermeld, doen ze hoe dan ook hun werk, want dat is immers het kenmerk van alle ethiek: die werkt in de praktijk hoe dan ook door, ongeacht wat daarover op papier is gezet.

Nobel motief één: *de tegenspreker heeft met de machtige het beste voor, wil waarschuwen voor narcisme en wil voorkomen dat de macht zijn corrumperende werking krijgt, wat altijd op de loer ligt en tenminste door iemand gezien en gezegd moet worden.*

Nobel motief twee: *de tegenspreker heeft met de gemeenschap het beste voor, ziet dat de leider er te weinig oog voor heeft, of zich gewoon vergist, en komt op voor het algemeen belang, niet zelden in het besef dat daarmee het eigen lot bezegeld kan zijn omdat het particuliere belang van de leider onder druk komt te staan.*

Nobel motief drie: de tegenspreker heeft met zichzelf en de eigen gemoedrust het beste voor en laat het geweten spreken, ongeacht de gevolgen, want zodra het geweten opspeelt - terwijl zeker is dat het goed is onderhouden, op deugdzaamheid is beproefd en daarom vertrouwd kan worden - moet de gespletenheid van de eigen persoonlijkheid voorkomen worden en dan is zwijgen om die reden niet langer een optie.

Nobel motief vier: de tegenspreker wil met humor en een kwinkslag de luchtigheid terugbrengen in een te zwaar bestaan dat soms al te serieus wordt genomen om nog leefbaar te kunnen zijn; de nar is van oudsher gelegitimeerd om de relativering te dienen en de draak te steken met de macht - en weet overigens maar al te goed dan hij z'n langste tijd op elk moment kan hebben gehad.

Nobel motief vijf: de tegenspreker zoekt via de dialectiek naar synergie en een beter inzicht, want we moeten weten dat er altijd een andere kant zit aan elk vraagstuk, dat er een nieuw perspectief is dat nog niet werd gezien, dat een tegengestelde redenering mogelijk is die op z'n minst het onderzoeken waard is, zoals wetenschappers elkaars hypothesen telkens op houdbaarheid beproeven.

Nobel motief zes: de tegenspreker wil de waarheid dienen door hem voortdurend te zoeken en waar nodig op tafel te leggen, ongeacht de gevolgen daarvan, wat zeker nodig is indien de waarheid al te duidelijk wordt ontkend of respectloos met voeten wordt getreden, want daarmee doen de mensen niet alleen zichzelf te kort maar ontnemen ze zich ook de gelegenheid gemeenschappelijke grond te vinden onder de tegenstellingen die van alle tijden blijken te zijn.

Dit overzicht van motieven is inmiddels ook gebruikt in leersessies door raden van toezicht waarin werd stilgestaan bij de vraag of het toezicht voldoende kritisch was geweest.²³² Had men de zaak voldoende op scherp gezet? Was duidelijk genoeg gezegd wat de norm was? Waren de bestuurders wel voldoende uitgedaagd het eigen handelen te verantwoorden? Terwijl het formele recht om kritisch te zijn juist bij raden van toezicht goed is geregeld, zelfs als plicht in de wet is verankerd, spreekt het niet vanzelf dat toezichthouders die bevoegdheid ook met voldoende kracht en scherpste uitoefenen. Zo blijken deze motieven dus ook goed bruikbaar voor kritisch zelfonderzoek in teams of groepen die anderen moeten wijzen op hun verantwoordelijkheden, fouten en risico's, zoals inspecties, interne auditors en controllers dat moeten doen. Ze kunnen natuurlijk even goed worden benut in leergesprekken binnen organisaties en teams die alerter willen zijn op ethische grenzen en mogelijkheden zoeken om elkaar als kriti-

sche vrienden scherp te houden, omdat zij dit een vanzelfsprekend onderdeel vinden van de eigen professionaliteit.

Het formele recht om te mogen spreken is geen garantie dat er daadwerkelijk gesproken wordt. Daar is ook morele bekrachtiging bij nodig. Wie de moraal wil bespreken of een bestuurder wil aanspreken op de onjuistheid van een besluit of de onrechtmatigheid van een handeling, zoals bijvoorbeeld integriteitsmedewerkers dat worden geacht te doen, komt bijna altijd terecht in lastige gesprekken. Hoe belangrijk dit type gesprekken zijn, werd nog eens onderstreept door de problemen die de afgelopen jaren zichtbaar werden in het besturen van maatschappelijke organisaties. Hebben we daar iets van geleerd? Nadat we hierboven uitgebreid hebben onderzocht hoe de individuele professional, de ambachtsman of de vakvrouw kan worden ondersteund in het eigen functioneren, kunnen we vergelijkbare vragen stellen aan bestuurders en organisaties. Hebben zij als bestuurders iets geleerd van de problemen binnen de eigen beroepsgroep? Op welke manier kunnen zij hun professionele bestuursrollen goed vervullen, en wat is er nodig om de organisaties die zij leiden tot verantwoord of 'goed' gedrag te motiveren?

5.7. Het draait om 'lastige gesprekken'

We spraken er schande van, hoe de groothedswaan sommige bestuurders van schoolorganisaties naar het hoofd was gestegen en hoe ze zichzelf protserige panden aanschafte die van buiten prestige uitstraalden maar aan de binnenkant niet aan de kwaliteitsstandaarden konden voldoen. Schoolgebouwen die ongeschikt waren voor onderwijs: wie verzint zo iets? We herinneren ons nog het voorbeeld van de gouden kranen op de bestuursetage van het UWV, die ik overigens zelf nooit (in beeld) heb gezien. Dat was lang geleden weliswaar maar zit bij sommigen nog vers in het geheugen: een archetypisch beeld van onethisch overheidsbestuur. 'Is dit de overheid? Kan niet waar zijn!'

Publiek geld diende geen publieke belangen, dat was de grote samenvatting van een lange reeks schandalen. Schaalvergroting werd in het onderwijs soms een prestigieslag in plaats van een middel om goed onderwijs mogelijk te maken. Ook in de zorg zagen en zien we de excessen. De sluiting van het MC Slotervaart in 2018 komt al snel in de herinnering bovendrijven, maar was misschien toch iets anders dan (alleen) falend bestuur: het in 1997 geprivatiseerde Slotervaartziekenhuis ging eerder ten onder aan de onmogelijke financieringsmechanismen waar de hele zorg mee kampt, dan aan wanbestuur.²³³ Hoe dan ook kan het als voorbeeld dienen van een organisatie waar

goed werk leveren steeds moeilijker werd.

Recenter, in 2019, wilden de drie bewindspersonen die voor de zorg verantwoordelijk waren, ingrijpen in de excessieve dividenduitkeringen. Op winst gerichte ondernemingen zijn in de zorg altijd al een bron van problemen geweest, in elk geval een bron van ergernis en frustratie. Mag je verdienen aan gezondheid? Kun je wel goed voor mensen zorgen als je moet bijhouden hoeveel minuten je iemand aandacht mag geven? De ethische vragen en dilemma's liggen voor het oprapen. Een coach die toezichthouders in de zorg begeleidt, vertelde mij een markante anekdote: tijdens een van zijn trainingen werden verhalen geschreven, en boven één ervan kwam te staan: 'Uren schrijven in een hospice'. Zelfs wanneer de tijd van leven op z'n eind loopt mag de declareerbare tijd blijkbaar niet vergeten worden.

Voormalig staatssecretaris en minister Jet Bussemaker schrijft in haar boek over de doorgeslagen vercommercialisering in zorg en onderwijs. Wat voorheen publieke dienstverlening was, is veel te veel gaan lijken op commerciële dienstverlening waarmee winst gemaakt moet worden. Ze brengt de problemen met organisaties als Meavita, Philadelphia, InHolland en ROC Leiden in herinnering en ziet een overeenkomst tussen al deze organisaties: 'Ze verwaarloosden allemaal hun kerntaak, het verlenen van goede zorg en goed onderwijs. De afstand tussen bestuur en medewerkers op de werkvloer was groot, de kennis over wat de laatste nodig hadden gering en tegenpraak meestal afwezig. Dat leidde tot 'verweesde organisaties'.²³⁴ Het valt op dat een tekort aan tegenpraak telkens weer opduikt als faalfactor in slecht functionerende organisaties.

Om hier wat tegenover te stellen zette Bussemaker een commissie onder voorzitterschap van Femke Halsema aan het werk 'om een gedragscode op te stellen over de kernwaarden van maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht'. Die commissie, waar onder anderen filosoof Maxim Februari aan deelnam, 'beplette een aanspreekcultuur en adviseerde vooral regelmatig een 'lastig gesprek' met elkaar te voeren over problemen en incidenten.' Het werd ook de titel van het eindrapport: *Het lastige gesprek*.

Logisch en veelzeggend: uit het verslag van deze commissie blijkt dat zij de aanspreekcultuur en het voeren van gesprekken over de inhoud van de code en het gedrag dat men waarneemt, misschien wel gewichtiger vindt dan de code zelf. In het eindverslag staat:

'Bij het formuleren van richtlijnen voor behoorlijk [individueel] handelen is de discussie minstens zo belangrijk als het resultaat. De lijst [met richtlijnen] die wordt opgesteld bereikt immers alleen zijn doel als hij steeds opnieuw aanzet tot discussie en tot toepassing van de regels op de praktijk. De code krijgt ook pas werkelijke betekenis als bestuurders en leiding-

geven de regels belichamen en daarmee hun voorbeeldfunctie vervullen. Het opstellen van een code moet niet in de plaats komen van reflectie en voorbeeldgedrag. Behoorlijk bestuur is per slot van rekening geen resultaat van regels, maar van het handelen van mensen.'

Het is duidelijk: naar het oordeel van de adviescommissie zullen codes een dode letter zijn als ze niet in goede gesprekken zijn gegroeid, 'gemaakt', en via lastige gesprekken en reflecties levend worden gehouden. De inhoud van de codes moet zorgvuldig en goed gekozen zijn. Het advies van de Commissie Halsema is te gebruiken om op een goede manier een code voor de eigen organisatie te ontwikkelen, maar leest ook als een wijze les. Elke aanbeveling is omgekeerd te begrijpen als een beschouwing van het verleden en een waarschuwing hoe het niet moet. De Commissie Halsema formuleert hoe het idealiter zou moeten zijn.

'De code is gebaseerd op praktijkervaring en best practices. Bij het opstellen is geluisterd naar ervaring van bestuurders, toezichhouders en werknemers met situaties waarin zij zich voor een dilemma geplaatst zagen of waarin ze gedragingen als moreel problematisch beschouwden.

Regels gaan uit van vertrouwen in de inzet van mensen: niet het afrekenen met slecht gedrag staat voorop bij het opstellen van een code, maar het streven naar goed en constructief gedrag.

Regels zijn instrumenten voor het handelen en niet bedoeld om degene die ze nauwlettend opvolgt te vrijwaren van kritiek.

Regels zijn specifiek en concreet. Lege beloftes en platitudes worden vermeden. De oproep 'wees te allen tijde integer' geeft weinig duidelijke aanwijzingen voor het nemen van juiste beslissingen.

De code is begrijpelijk: ze wordt niet neergelegd, maar uitgelegd in gesprekken en praktijk-situaties.

Regels zijn realistisch. Bovenmenselijke deugdzaamheid verwachten van bestuurders en werknemers werkt al snel contraproductief. Het is beter aan te geven hoeveel deugdzaamheid redelijkerwijs te verwachten valt en hoe daarover onderling te spreken.

De code geeft aan hoe je omgaat met twijfels over eigen of andermans gedrag.

De code is flexibel en wordt regelmatig geëvalueerd. Als een regel goed gedrag niet bevordert, maar juist verhindert, wordt ze aangepast.'

We zien hierin al goed welke cultuur de commissie eigenlijk vooronderstelt in haar advisering. Ook de titel *Een lastig gesprek* wijst daarop. De commissie gaat ervan uit dat in de maatschappelijke instellingen waar zij het advies op richt, de mogelijkheid bestaat - of zou moeten bestaan - om op een goede manier met elkaar in gesprek te zijn over allereerst de inhoud van een code, maar evengoed over de normen en waarden die voor het werk leidend zouden moeten zijn. Dit wordt mooi geïllustreerd met de zin: 'De code geeft aan hoe je omgaat met twijfels over eigen of andermans gedrag.'

Twijfel is, in mijn ogen, een sleutelwoord, een kardinaal begrip. Als in ons type organisaties iets moeilijk is, dan is het wel dit: werken met twijfel. Daarbij zit ons de gehaaste en hectische werkcultuur opnieuw in de weg, maar ook een dieperliggend karakterologisch probleem. We vinden twijfel vervelend, niet fijn, ongemakkelijk. We hebben de natuurlijke reflex om in het werk onmiddellijk antwoorden op vragen te geven. Oplossingen bij problemen te bedenken. Acties op afspraken te laten volgen. Daden te verrichten als vervolg op wensen. Helpende handen te bieden als iemand om hulp vraagt, ongeacht of dat nu een collega of een bestuurder is. Dienstverleners helpen graag, het is hun missie. Maar de actiestand is soms contraproductief. We zijn daar vaak blind voor: de eigen routines doorzien we zelf het slechtst. Maar als we even stilstaan en goed kijken, weten we best dat de geringste prikkel voldoende is om ons in de actiestand te zetten, al was het maar om te voorkomen dat het team, de baas of je innerlijke kwelgeest jou luiheid en passiviteit verwijt. Twijfels passen niet in deze cultuur van aanpakken en snelle acties. Dat zet een rem op het bespreekbaar maken van 'twijfels over eigen of andermans gedrag', zoals de Commissie Halsema aanbeveelt. Er is heel wat nodig om dat op gang te krijgen.

Wat doen wij zelf met twijfels? Stoppen we die weg, ontkennen we ze of leggen we ze juist op tafel? Kennen we onszelf wel goed genoeg? Weten we wanneer we doorschieten in onze doenerigheid? Hebben we de zelfdiscipline ons dan te matigen? Nadenken over onze omgang met twijfel roept allerlei vragen op over de wijze waarop we in gesprekken ruimte laten voor onzekerheid, onderzoek, niet-weten. Deze thematiek zal van eminent belang blijken voor de ontwikkeling van onze beroepsethiek waar we in hoofdstuk 6 op inzoomen.

5.8. Organisaties die integer willen handelen

Naast advies over codes voor individueel handelen, heeft de Commissie Halsema ook geadviseerd over codes voor organisaties. Als we daarop focussen, zien we dat de commissie voor de inrichting van ‘verantwoord bestuur van maatschappelijke organisaties’ heeft gezocht naar zowel een verbinding tussen intern en extern toezicht, als naar reflecties en reacties van externen en belanghebbenden in de samenleving. Dáár, in de maatschappij, ligt de bron van gelegitimeerd handelen. Zoals Tjeenk Willink benadrukte met betrekking tot het herstel van vertrouwen tussen de Haagse politici: het zou toch in eerste instantie moeten gaan om het herstel van vertrouwen tussen politiek en burgers. Daar is het allemaal om begonnen, de rest is een afgeleide en van ondergeschikt belang. Voor een beoordeling van ‘verantwoord bestuur’ moeten we dus ook te rade bij de mensen voor wie publieke organisaties hun werk verrichten. De stem van de samenleving is onmisbaar als het vertrouwen in politiek en bestuur hersteld moet worden. Het is waar het om draait in een democratie.

Bij overheden zijn de democratisch gekozen bestuursorganen (parlement, provinciale staten, gemeenteraden, algemene waterschapsbesturen) de georganiseerde, formele verbinding met de samenleving. Via verkiezingen kunnen burgers zich over dat vertrouwen uitspreken. Toch kunnen de overheidsorganen naast de bestaande democratische processen ook zelf gericht op zoek naar de burgerperspectieven en maatschappelijke belangen die in hun overheidswerk recht gedaan moeten worden. Dat kunnen ze inbouwen in hun dienstverlening aan burgers en bedrijven, door bijvoorbeeld voortdurend te vragen of het werk naar tevredenheid wordt verricht. Dat kunnen ze ook inbouwen in de ontwikkeling van beleidsplannen, door dat te doen in samenwerking met inwoners en andere stakeholders, experts en belangenbehartigers. Dat kan door bijvoorbeeld participatie als maatwerk in te richten, door formele standaard inspraakprocedures zorgvuldig te doorlopen, door in gesprek te gaan met focusgroepen of burgerfora, door slimme onderzoeken en enquêtes uit te voeren, zoals de participatieve waardenevaluatie van de TU Delft. We hebben de betekenis van dit type inspanningen in hoofdstuk 4 als grenswerk in kaart gebracht en daar laten zien hoe moeilijk dit werk is. Het is niet alleen lastig dit werk uit te voeren, ook de doorwerking ervan naar beleid, besluit en bijstelling van de bestaande dienstverlening is vaak problematisch.

Via het advies van de Commissie Halsema zien we opnieuw dat dit type werk kan leiden tot kritische feedback en gesprekken die ‘lastig’ zijn. Op gedoe en lastige gesprekken zitten organisaties, bestuurders of volksvertegenwoordigers natuurlijk niet te wachten. Dat maakt grenswerk er inderdaad niet eenvoudiger op: er is weerstand.

Maar de conclusie moet toch vooral zijn dat we deze ‘plekken der moeite’, zoals Nyenrode hoogleraar André Wierdsma dat noemt, nodig hebben als we tot ‘verantwoord bestuur’ willen komen. Het gesprek met de samenleving is naast een plicht ook een morele verantwoordelijkheid. Moeilijk maar noodzakelijk.²³⁵

We zien, als rode draad, dat het bij ‘verantwoord’ werken blijkbaar niet zozeer draait om wat er in codes en regels op papier precies is vastgelegd - al biedt dat helderheid en houvast - maar veeleer om het onderlinge gesprek over kwetsbare ethische vragen. Want organisatiecodes en dergelijke ‘expliciteren en codificeren normen en verantwoordelijkheden’ maar ze zijn daarnaast toch vooral ‘goed te gebruiken bij het bespreken van concrete dilemma’s en het leveren van *feedback*’, aldus Halsema c.s.

‘Codes blijven levend als ze op vele manieren en momenten in de praktijk worden gebruikt en besproken. In het bestuur, in een terugkerende discussie tussen bestuur en raad van toezicht, met medewerkers en externen, en op ieder moment dat een vraag opkomt over de behoorlijkheid van bestuur’.

De Commissie Halsema beveelt aan om in ieder geval bepaalde thema’s op te nemen en uit te werken in een organisatiecode. Daar zullen we zo in detail naar kijken. De suggesties zijn bedoeld voor maatschappelijke organisaties in bijvoorbeeld onderwijs en zorg. Maar met een beetje goede wil zijn de aanbevelingen ook te benutten voor overheidsorganisaties wanneer zij zich bezinnen op de werksfeer, de onderlinge omgangsvormen, de aanspreekcultuur en de ethische normen en waarden die men belangrijk acht. Overheidsorganisaties moeten allemaal hun eigen *codes voor ambtelijk handelen* ontwikkelen en vaststellen; wat let hen ook een *organisatiecode* te ontwikkelen waaraan zij zichzelf als organisatie willen houden en waarop het bestuur of de leiding zich ook graag door medewerkers, politiek-bestuurders, media en externe stakeholders laat aanspreken? Daar kan het werk van de Commissie Halsema uitstekende diensten voor bewijzen.

De aanbevolen organisatiecodes kunnen bovendien op een krachtige wijze invulling geven aan de verplichtingen ten aanzien van integriteit die via het ambtenarenrecht aan overheidsorganisaties zijn opgelegd. Dat stelt (in §2 artikel 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 en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie.’

Het is interessant en aan te bevelen deze plicht niet te verengen tot wat we doorgaans onder integriteit verstaan en in het rechtsartikel wordt gelinkt aan ‘misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie’. Dat is een negatieve insteek, bedoeld om problemen te voorkomen. We kunnen er beter naar kijken vanuit kansen en de mogelijkheid om integriteit van handelen te zien als opbouwende, constructieve kwaliteit. Integriteit zouden we hier dus breder moeten opvatten, namelijk als een goed begrepen bestuurlijke opdracht om organisatiebeleid te ontwikkelen dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen. Dat goede handelen reikt dan verder dan het bewaken van ethische grenzen, het includeert dan ook de meer intrinsieke eisen die we hebben leren kennen uit het *GoodWork Project* en het onderzoekswerk van Richard Sennet. Integriteit is immers niet alleen een persoonlijke kwestie maar ook een bestuurlijke en *managerial* verantwoordelijkheid.

Met die ‘opbouwende’ blik lezen we het tweede lid van hetzelfde artikel ook heel anders: ‘Een overheidswerkgever zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid een vast onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid, in ieder geval door integriteit in functioneringsgesprekken en werkoverleg aan de orde te stellen en door het aanbieden van scholing en vorming op het gebied van integriteit.’ De goede zorg van een overheidsorganisatie voor haar werknemers strekt zich langs een breed opgevatte integriteitsverplichting uit tot alle aspecten van het personeelsbeleid, de functioneringsgesprekken, de interne (werk)overleggen en de scholing en vorming van medewerkers.

Als we integer handelen van bestuur en ambtelijke leiding op deze manier begrijpen als een bredere organisatiestrategie om gecompromitteerd werk te voorkomen en goed werk te bevorderen, bewijzen we als ambtenaren onszelf een grote dienst. De eigenstandige verantwoordelijkheid om de inhoud van de ambtelijke eed in de praktijk te waarborgen, en om in het werk ten volle dienstbaar te zijn aan de goede werking van de democratische rechtsstaat, krijgt zo een meer formele, of zelfs wettelijke borging. Al is dat misschien niet volgens de letter van het ambtenarenrecht, dan is het dat in elk geval volgens de geest ervan - en overigens ook geheel in lijn met de grondslagen van onze rechtsstaat.²³⁶

Laten we ons daarom creatief (dat is: niet alleen corrigerend maar ook creërend, scheidend) en eveneens ruimhartig (dat is: niet alleen rationeel en met het hoofd, maar ook moreel en met het hart) afvragen hoe de aanbevelingen van de Commissie Halsema voor ‘behoorlijk bestuurlijk handelen’ en ‘verantwoord bestuur’, door overheidsorganisaties benut kunnen worden om goed werk te leveren. Het maken, naleven en bespreken van een organisatiecode is daarbij een welkome steun in de rug. Lees maar.

‘De instelling geeft nadere invulling aan de maatschappelijke taak door haar missie, visie en strategie te definiëren. Deze worden samen met betrokkenen opgesteld en regelmatig geëvalueerd. De missie dient als uitgangspunt bij het nemen van beslissingen en er kan een beroep op worden gedaan in tegenspraak en feedback.’

‘Een professionele bestuurder is dienend aan de professional en de publieke dienstverlening en is eindverantwoordelijk voor de dienstverlening.’

‘Het bestuur gaat regelmatig in gesprek met de verschillende stakeholders (leidinggevend, medewerkers, interne en externe toezichthouders, cliëntenraden en anderen) over het handelen in relatie tot de afgesproken waarden en de prestaties. Bij belangrijke besluiten worden stakeholders betrokken in het besluitvormingsproces.’

‘Een verantwoordelijke toezichthouder is een goede werkgever en evalueert periodiek het functioneren van de bestuurder en de organisatie. De toezichthouder bespreekt dilemma’s met de bestuurder en geeft feedback op zijn gedrag.’

‘Interne toezichthouders spreken los van de bestuurder met stakeholders om inzicht te krijgen in prestaties van de instelling en de bijdrage aan maatschappelijke doelstelling. De interne toezichthouder neemt voldoende tijd voor dit werk. Hij evalueert minimaal jaarlijks het eigen functioneren en elke twee of drie jaar onder externe begeleiding.’

Met deze vijf bouwstenen voor een organisatiecode, bouwt zich een krachtig verhaal op dat we democratisch, rechtvaardig en voortreffelijk kunnen noemen. *Democratisch* omdat missie, visie en strategie met ‘betrokkenen’ vastgesteld en voortdurend in dialoog gebracht worden om te bespreken of het nog steeds goed gaat. Het publieksoordeel is een democratisch grondconcept. *Rechtvaardig* omdat voor overheden en publieke organisaties deze deugd expliciet of impliciet zal meedoen in ‘de afgesproken waarden’ en in de besluiten waarover de organisatie met stakeholders binnen en buiten de organisaties in gesprek is. *Rechtvaardigheid* is de hoofddeugd die richting geeft aan rechtsstatelijk handelen. *Voortreffelijk* omdat de professionaliteit van bestuurders in dienst staat van de publieke dienstverlening en van de professionals die daar dagelijks mee in de weer zijn, zodat onderwijzers zich met onderwijs en gezondheidswerkers zich met gezondheid kunnen bezighouden. Voortreffelijkheid is een intrinsieke motivatie om het goede te doen.²³⁷

Zo beginnen we te zien hoe formele instrumenten als regels, afspraken en ambtelijke en organisatiecodes veel meer betekenis krijgen als we de synergie zoeken met

informele kwaliteiten als waardegevoeligheid, lerend vermogen en dialoogcompetenties. Organisaties kunnen dan werkomgevingen bieden die: a) geënt zijn op de grondprincipes van onze rechtsstaat b) én een moreel appel doen op 'goed gedrag' door bestuurders en professionals, c) én alle werkers - van bestuurskamer tot werkvloer - ondersteunen in het beoogde feitelijke handelen dat dienstbaar blijft aan de mensen voor wie zij zich inzetten. Het kost ons geen moeite te zien hoe we op deze manier concreet bouwen aan organisaties die de drie E's van *excellentie*, *ethiek* en *engagement* bevorderen, de drie ijkpunten (uit het *GoodWork Project*) waar we naar moeten kijken om te weten of vakmensen tot hun recht kunnen komen en in staat worden gesteld 'goed werk' te verrichten.

Als dat lukt in overheidsorganisaties hoeven we toch ook niet bevreesd te zijn voor een verkeerde uitwerking van wat wel de vierde macht wordt genoemd?

5.9. De macht van de vierde macht

Eerder hebben we vastgesteld dat ambtenaren geen zelfstandige staatsmacht vormen. Maar dat betekent niet dat overheidsorganisaties die *de facto* door honderden of duizenden ambtenaren worden *gerund* geen eigenstandige, praktische betekenis hebben. De aanduiding dat ambtenaren 'de vierde macht' vormen, is er ook niet voor niks. Overheidsorganisaties vormen hoe dan ook in de ogen van de mensen die er *niet* werken, een extra macht, een tegenmacht zelfs, die soms tegenhoudt wat maatschappelijke initiatiefnemers graag willen ontwikkelen. De vierde macht zou de kracht van de samenleving afremmen, of beknotten. Laten we daarom, ter afronding van dit hoofdstuk, in de laatste paragraaf nog eens goed kijken naar de macht of kracht die overheidsorganisaties blijkbaar bezitten. Want precies dát, hun macht, maakt het zo wezenlijk dat de functionarissen die er werken zorgen voor hoge ethische standaarden, waarop ze zich individueel laten aanspreken en waarop ze als collectief aanspreekbaar willen zijn.

Wetenschappers als bestuurskundigen en sociologen hebben expliciet veel aandacht voor ambtelijke organisaties, hoe die werken en op welke wijze ze worden gemaaned. Een standaardwerk dat overzicht en duiding geeft is *Management in het publieke domein* van de Utrechtse hoogleraar recht, economie, bestuur en organisatie Mirko Noordegraaf.

Al in 2004, toen zijn boek verscheen, signaleerde Noordegraaf dat het de politiek steeds moeilijker afgang maatschappelijke controverses te slechten en keuzes te maken. Het lijkt op de kritiek die Tjeenk Willink in het kader van de kabinetsvorming in 2021

verwoordde: politiek wordt besturen en besturen wordt regelen. Het politieke van de politiek verdwijnt uit de politiek. Noordegraaf verklaart dit politiek onvermogen onder meer uit het afschudden van de ideologische veren in de jaren negentig, wat niet alleen door de sociaaldemocraten werd gedaan maar in feite door alle politieke stromingen. Na het vallen van de Berlijnse muur meenden ze dat het democratisch en sociaal kapitalisme de ideologische strijd definitief had beslecht in haar voordeel. In die sfeer kon het al vaker genoemde *new public management* ook in Nederland school maken, legt Noordegraaf uit. Mede onder invloed van deze ontwikkelingen is er sindsdien sprake van wat hij in navolging van anderen aanduidt met *'verplaatste politiek of subpolitiek'*. 'Het is niet zo dat controversen niet meer worden beslecht', legt Noordegraaf uit, 'ze worden niet meer beslecht in de klassieke politieke instituties, zoals het parlement en de regering.' Dat doet denken aan de verplaatsing van 'het normatieve universum van een democratie' van de politiek naar de rechtspraak, zoals de Israëlische rechtsgeleerde dat noemde. Dat betekent niet dat er geen politiek meer wordt bedreven, stelt Noordegraaf, dat gebeurt nog steeds maar wordt voornamelijk overgenomen 'door maatschappelijke spelers die voorheen en eigenlijk nog steeds als niet-politieke spelers worden gezien: ambtelijke apparaten, adviesbureaus, multinationals, 'Europa', et cetera.'

Hier zien we dus dat ambtelijke apparaten in toenemende mate actoren worden in maatschappelijke controverses die voorheen in parlement en regering als politieke kwesties werden beslecht. De verplaatsing van de politieke discussie naar het werk van onder meer 'ambtelijke apparaten' is een historische uitbreiding van de invloedssfeer van de vierde macht. We zezen hier al op toen we spraken over het misverstand dat participatie en inspraak zouden zijn bedoeld om draagvlak voor een politiek besluit of plan te verwerven. Dat misverstand is dus niet een simpele vergissing die we met een paar maatregelen kunnen wegwerken, ze is immers gegrondvest in de veel dieperliggende functioneringsproblemen van onze rechtsstaat. Opnieuw moeten we vaststellen dat oplossingen niet langer beperkt kunnen blijven tot instrumentele aanpakken maar substantiële veranderingen eisen.

Daarmee komt er een 'extra last' te liggen 'op discussies over beleid', aldus Noordegraaf. 'Niet alleen issues, maar ook de wijze waarop met zulke issues omgegaan kan en moet worden, is controversieel geworden. Ook daar zal beleidsmanagement oog voor moeten hebben'. Hier raken we aan de kerntaken van ambtelijke diensten en adviseurs. Die staan middenin het maatschappelijke spel vanaf het moment dat beleidsbeslissingen met inbreng van stakeholders voorbereid of uitgevoerd moeten worden. Zij ervaren de politieke controverses ook wanneer zij, na besluitvorming in het betreffende democratische gremium, hun uitvoerende taken op zich nemen.

Noordegraaf documenteert in dit verband sterke casuïstiek rondom controversiële

issues waaruit blijkt hoezeer ambtelijke diensten (gedwongen zijn) mee (te) doen in de maatschappelijke strijd en daarbij ook te maken hebben met wat hij noemt 'beleidscontroversen'. Hij beschrijft de volgende cases die rond de eeuwwisseling speelden: de strijd om de Tweede Maasvlakte, het euthanasiedebat en de strijd om (de verbouw van) het Stedelijk. Deze voorbeeldprojecten laten zien dat er controverses ontstaan 'als verschillende partijen verschillende ideeën hebben over wat wanneer waar en hoe moet gebeuren'. Dan ontstaan controverses vanwege schaarse middelen (geld), schaarse ruimte (bijvoorbeeld om te wonen of natuur te ontwikkelen), exclusiviteit (opties kunnen ten koste van elkaar gaan, niet alles kan tegelijk) en menswaardigheid (sommige opties, zoals de doodstraf, vinden we niet passen bij een menswaardige samenleving). Het gevolg van deze 'schaarste en beleidsgrenzen' is dat er keuzes gemaakt moeten worden, aldus Noordegraaf, 'terwijl vaak niet precies duidelijk is of keuzes nodig zijn en waarover keuzes moeten worden gemaakt, en welke keuzes kunnen of moeten worden gemaakt'. En zo komt het 'dat het keuzeproces controversieel' is geworden.

Dus: niet alleen de inhoud van de keuzes is problematisch geworden, ook de manier waarop gekozen wordt. Het proces zelf is onderwerp van debat en conflict geworden. 'De oorzaak daarvan is dat verschillende partijen de keuzevraagstukken anders willen beslechten', wat volgens Noordegraaf valt te verklaren uit de verschillende opvattingen over wat rechtvaardig is. Daardoor zitten ambtelijke diensten middenin de maatschappelijke controverses die voorheen werden beslecht in de politieke arena - en is de rechtvaardigheidsvraag niet langer alleen een politiek vraagstuk maar ook een ambtelijke kwestie geworden. En dat zet opnieuw het werk van grenswerkers in de *spotlights*, waar we in hoofdstuk 4 uitgebreid over schreven. Werken met het ene been in de overheidsorganisatie en het andere in het maatschappelijke veld, is steeds minder voorbehouden aan professionals die in participatie of omgevingsmanagement zijn gespecialiseerd. Grenswerk rukt op en gaat meer en meer deel uitmaken van het reguliere werk van beleidsmakers en uitvoerders - en niet te vergeten: het wordt ook een gewichtig expertiseveld voor het management. De managers moeten immers leidinggeven aan overheidsorganisaties die in deze dynamiek terecht komen.²³⁸

Noordegraaf gebruikt voor het werk van ambtelijke diensten en voor de aansturing daarvan, het begrip 'publiek management'. Dat werk plaatst hij schematisch te midden van de driehoek (maatschappelijke) *issues* (die onderling sterk verschillen qua tastbaarheid, meetbaarheid en toegankelijkheid/begrijpelijkheid), *instrumenten* (managementinzichten, 'tools', modellen, systemen) en *instituten* (politiek, democratie, rechtsstaat, regimes, routines, culturen). Daaromheen bevindt zich de 'omgeving' met 'eigenwijze burgers, machtige bedrijven, diffuse kennis'. Deze elementen vormen samen het ana-

lysekader van zijn onderzoekswerk, licht hij toe. Dit schema maakt duidelijk in welke complexe omgeving publieke leiders hun werk moeten doen. Publieke managers dragen 'een belangrijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van *managerial* aanpakken en voor een betere organisatie van de aanpak van collectieve aanpakken'. Het mag duidelijk zijn dat managers en de organisaties aan wie deze taken zijn opgedragen, hun werk niet kunnen doen zonder organisatiekracht of macht om zaken gedaan te krijgen. De vierde macht heeft macht en dat is maar goed ook.

Dat blijkt ook uit de '*managerial* uitdagingen' die Noordegraaf formuleert in relatie tot de besluitvorming over infrastructuur en de crises in de veehouderij. Nota bene: zijn verhaal is inmiddels meer dan vijftien jaar oud maar laat zich lezen als een actuele weergave van de uitdagingen met betrekking tot de fysieke leefomgeving waar ons land in de jaren '20 voor staat. De *managerial* uitdaging op het terrein van infrastructuur is volgens hem 'het realiseren van ruimtelijke ingrepen met draagvlak van hoge kwaliteit, en dus het ruimte bieden aan de nodige discussies en vertragingen, terwijl toch ook snel gehandeld wordt'. En de *managerial* uitdaging ten aanzien van de crises in de veehouderij is in zijn opinie 'het organiseren van (internationaal) beleid voor betere productieketens en het inrichten van een sector die nationaal niet te belastend is, maar wel internationaal staande kan worden gehouden'. De ruimtelijke uitdagingen in de fysieke leefomgeving zijn inmiddels alleen maar groter geworden nu we steeds beter weten wat de opgaven zijn rondom stikstof, klimaatverandering, energietransitie en biodiversiteit. Om nog maar te zwijgen van de woningnood, de sociaaleconomische problemen, de gezondheids crisis en - niet te vergeten - de vertrouwenscrisis tussen burgers en politiek en de problemen met macht en tegenmacht in onze rechtsstaat.

Het is goed in dit verband nog even terug te denken aan de duiding van ambtelijke competenties die we in hoofdstuk 2 bespraken en volgens Paul 't Hart nodig zouden zijn om toekomstige opgaven aan te kunnen. De opgaven zouden we moeten gebruiken als ijkpunten in onze sturing op concrete resultaten. Gewoon 'managen' is al lang niet meer voldoende. We zullen in staat moeten zijn een diepere laag aan te boren, een ondergrond van normen en waarden die als referentie kunnen dienen bij de keuzes die we maken. Het raakt de kern van het nieuwe vakmanschap, de essentie van goed werk kunnen leveren. We hebben maatstaven nodig, persoonlijk en als collectief, om onze inspanning de juiste maat, vorm en inhoud mee te geven om de maatschappelijke opgaven te *tackelen*.

Noordegraaf wijst er in 2004 al op dat deze dynamiek die in de verschillende crises zichtbaar wordt, in *normatieve* zin kan worden geduid. Het roept immers de vraag op welk type overheid of welke type sturing hiervoor ontwikkeld moet worden. Dat is een kwestie die verankerd is in een waardengedreven opvatting over het functioneren van

de overheid: een responsieve overheid die meer als bedrijf gaat opereren omdat ‘het klassieke model van de parlementaire democratie zijn langste tijd heeft gehad’, of moeten we toe naar ‘grensoverschrijdende transnationale regeringen’, of moet de overheid meer ingrijpen vanuit *law & order*-principes, wat aan de orde kan zijn ‘wanneer gevoelens van normloosheid groeien’? Dit zijn de varianten die Noordegraaf noemt. Ook andere modellen of visies zijn denkbaar, zoals een meer op maatschappelijk initiatief gebouwde samenleving, waarin niet de economische macht leidend is maar de borging van gemeenschappelijke goederen, zoals schone lucht en water, een natuurlijke omgeving en vruchtbare grond, en publiek beheerde netwerken voor energie, data en informatie, zoals wordt bepleit door mensen die het belang van de zogeheten ‘commons’ prioriteren. In elk van deze vormen van sturing is het hoe dan ook van belang dat de macht die de overheid via haar politieke en ambtelijke functionarissen kan uitoefenen, op de juiste manier wordt aangewend.

De vraag hoeveel macht ambtelijke organisaties nu al feitelijk bezitten of straks nodig zullen hebben, is moeilijk te beantwoorden. Hoe bepaal je de ‘hoeveelheid’ macht en wat zou dat zeggen? Maar de stelling dát ze macht nodig hebben om hun complexe taken tot een goed eind te brengen, is gemakkelijk te onderschrijven. Dat maakt het des te relevanter ervoor te zorgen dat ze hun macht, ongeacht hoe groot of krachtig die is, goed benutten. En dan niet alleen als actor in het maatschappelijke spel, maar ook als actor binnen het stelsel van de rechtsstaat.

5.10. Macht en tegenmacht: de balans opgemaakt

Politici als Pieter Omtzigt, bestuurders als Herman Tjeenk Willink en staatsrechtsgelcerden als Wim Voermans zijn zich goed bewust van de macht en tegenmacht die overheidsdiensten kunnen aanwenden. In hun pleidooien is ‘balans’ of ‘evenwicht’ een sleutelbegrip. Inzet van de macht kan doorslaan naar een verkeerde praktijk, zoals we zagen in de toeslagenaffaire. Daarentegen kan de juiste inzet van macht ook uitwerken als een heilzame tegenmacht die zorgt voor de noodzakelijke balans tussen instituten.

Hoezeer ook de balans tussen de instituten op orde moet zijn, er evenwicht moet zijn tussen de staatsmachten, er tegenmachten nodig zijn in formele zin, elk van de hierbij betrokken overheidsorganisaties zal ook intern de zaak moeten uitbalanceren. Zij kunnen zelf in hun eigen werkprocessen en besluitmechanismen de corrigerende mechanismen inbouwen om te voorkomen dat macht doorslaat en tegenmacht neerslaat. Dat kan bijvoorbeeld door het perspectief van praktijkmensen en beleidsmakers meer gelijkwaardig te behandelen. Of door de werkvloer inzicht te bieden in wat de top

beslist en hoe het management werkt, zodat er tegenspraak kan zijn als dingen uit balans raken. Dat heeft niet alleen een dempende werking op verkeerde besluiten maar verkleint de kans dat ze worden genomen. Deze preventieve werking van informele tegenkrachten moeten we proberen te bewerkstelligen binnen elke organisatie, omdat daarmee ellende wordt voorkomen. Dat is altijd beter dan achteraf corrigeren.

In verband met de toeslagenaffaire schrijft Omtzigt in zijn boek: 'De eerste verdedigingslinie tegen machtsmisbruik is de organisatie zelf'. Althans, 'zou dat moeten zijn'. Maar dat werkt vaak niet goed omdat 'interne kritiek in de regel echter zeer wordt bemoeilijkt en niet op waarde geschat, zoals ook bij de Belastingdienst pijnlijk helder is gebleken.' De tegenspraakcultuur is daar niet voldoende op orde, signaleert hij. Omtzigt wijst op de manier waarop de dienst is georganiseerd, op de werkinstructies die intern waren gegeven en op de onmogelijkheid van rechtstreeks contact tussen een gedupeerde en de organisatie omdat alle gesprekken door uitzendkrachten bij de belastingtelefoon worden afgehandeld. Bovendien worden klokkenluiders niet voldoende beschermd en serieus genomen, constateert hij, zoals hierboven al beschreven. Maar er is vooruitgang: 'Recent heeft de Belastingdienst onafhankelijke raadspersonen ingesteld bij de eigen organisatie', wat bevorderlijk zou moeten zijn voor de interne werkcultuur en het naar boven halen van kritische signalen. Daarmee is de cultuur natuurlijk niet zomaar omgeslagen. Omtzigt vindt het aantal meldingen nogal gering en sommige melder trokken zich later alsnog terug uit angst voor repercussies. De Belastingdienst is geen organisatie waarbinnen misstanden veilig kunnen worden gemeld, meent hij, 'wat overigens past in een breder patroon hoe er in Nederland met klokkenluiders wordt omgesprongen'. Hij staat ook stil bij de wijze waarop topambtenaren van de dienst met signalen van problemen en misstanden zijn omgesprongen: die grepen op cruciale momenten niet snel en grondig genoeg in, zoals met 'het advies van mevrouw Sandra Palmen-Schlangen, de topjurist van de Belastingdienst/Toeslagen en vaktechnisch coördinator Toeslagen in 2016 en 2017', waar we in hoofdstuk 1 al uitvoerig bij stil hebben gestaan.

Om het spel van macht en tegenmacht goed te spelen, moeten dus niet alleen de instituten en staatsmachten elkaar in evenwicht houden. Ook binnen organisaties moeten de krachten en tegenkrachten in balans zijn. Dat vereist een open cultuur waarin medewerkers elkaar op scherp houden en onderling bewaken of de regels van de rechtsstaat worden gevolgd en de grenzen van het recht en het betamelijke worden gerespecteerd. Tegenmacht is niet alleen een kwestie van procedure en organisatiestructuur maar kan in de vorm van tegenspraak ook een kwestie zijn van professionaliteit en organisatiecultuur. Tegenspraak zou een beroepspraktijk moeten zijn, een vast onderdeel van het op hoog niveau ontwikkelde handelingsrepertoire van vakmensen.

Alleen zó kan structureel het risico kleiner worden dat overheidsorganisaties hun macht onheus inzetten. Als tegenspraak in de genen zit, krijgt onrecht geen kans.

Dit is inmiddels allang geen vrijblijvende kwestie meer. Zoals we in de vorige paragraaf hebben vastgesteld, zijn overheidsorganisaties machtige partijen. Zij vormen een vierde macht en moeten dat ook zijn. Niet alleen omdat ze een vakkundige tegenhanger moeten zijn van politiek opportunisme - een stelling waar ik in het eerste hoofdstuk mijn betoog van 'macht en moed' mee ben geopend - maar ook omdat ze zonder macht hun rechtsstatelijke en maatschappelijke taken niet goed vervullen. Die zijn te complex, te taai en te langdurig om zonder macht tot goede resultaten te kunnen komen, leerden we uit het werk van Noordegraaf. De gevolgtrekking hieruit zou dan moeten zijn, dat we alles op alles zullen zetten om binnen overheidsorganisaties a) met interne *check and balances* een gezond machtsevenwicht te realiseren en b) gezonde werkrelaties te ontwikkelen waarbinnen mensen zich vrij (genoeg) voelen om zich uit te spreken en waar nodig handelend op te treden als zaken dreigen fout te gaan.

Waar in de jaren negentig de vierde macht werd bekritiseerd en zelfs moest worden ingeperkt, waarvan de oprichting van de Algemene Bestuursdienst een uiting was, is er inmiddels weer een beweging nodig die de andere kant opgaat. Het is de rode draad in het betoog dat ik in dit boek opbouw. Want de politieke dynamiek dringt teveel door in de ambtelijke diensten waardoor ambtenaren onvoldoende toekomen aan de uitoefening van hun professie, of aan de inbreng van hun deskundigheid, of aan het creëren van voldoende continuïteit van overheidsbeleid met genoeg strategisch vermogen om in lange lijnen richting de toekomst te kunnen denken en opereren. De uitdagingen voor 'publiek management' zijn te groot om ambtelijke deskundigheid en een professionele uitvoeringspraktijk te laten vervuilen en uithollen door een politieke dynamiek die zich aan die ambtelijke kwaliteiten te weinig gelegen laat liggen.

Er is in het actuele debat over het functioneren van de overheid hernieuwde aandacht voor de formele handelingsruimte die ambtenaren in uitvoeringsdiensten zouden moeten krijgen. Want de menselijke maat moet terug in de dienstverlening van de overheid, zo is de conclusie van de politiek na de toeslagenaffaire en de kritische rapportage van de Tweede Kamer over het functioneren van de uitvoeringsdiensten. Er moet opnieuw gezocht worden naar mogelijkheden om ambtenaren 'discretionaire bevoegdheden' toe te kennen, zodat ze van de regels kunnen afwijken in uitzonderlijke of schrijnende situaties. Dat zou kunnen voorkomen dat wetten en regels in de praktijk soms anders uitpakken dan hoe ze door de wetgever zijn bedoeld.

Behalve dergelijke formele aspecten die de positie van ambtenaren kunnen bekrachtigen, is er ook een groot en belangrijk informeel speelveld. Daar moeten we

met de beroepsgroep ook aan werken. Denk aan het expliciteren van tradities, het onderhouden en het vernieuwen ervan, en het voeren van het onderlinge gesprek over de inhoud van onze vakmanschap en bijbehorende verantwoordelijkheden. Daarbij verdient de moraliteit van het ambtelijke werk meer gewicht dan ze tot op heden heeft gekregen. De actuele discussie over de ministeriële verantwoordelijkheid en over ambtelijke en bestuurlijke codes voor ‘goed ambtelijk handelen’ en ‘verantwoord bestuur’, laat dat goed zien. Het is een mix van politiek, moraal en filosofie. Om deze discussie goed te kunnen begrijpen is het noodzakelijk om het actuele discours over de inhoud van ambtelijk vakmanschap en publiek leiderschap te plaatsen in de historische context, zoals we in hoofdstuk 2 hebben gedaan met een ietwat schematisch historisch overzicht van de ontwikkeling van het vak van de ambtenaar. In het tweede deel van dat hoofdstuk heb ik ingezoomd op de veranderende relatie die de overheid heeft met het publiek, omdat die ontwikkeling ambtelijk vakmanschap in toenemende mate zal gaan bepalen.

Dit inzicht zit ook verpakt in het actuele voorstel voor ‘publiek leiderschap’ dat door Frequin vanuit de Algemene Bestuursdienst is ontwikkeld als ‘rollende agenda’ voor verder debat en dialoog. In de slotparagraaf van hoofdstuk 2 hebben we enkele hoofdlijnen uit die agenda geschetst. We kregen zo al een doorkijkje naar de mogelijke toekomst van publiek leiderschap, nog eens versterkt door de presentatie van deze agenda tijdens een seminar dat de Algemene Bestuursdienst in april 2021 organiseerde.²³⁹ Gabriel van den Brink, één van de auteurs van het boek over de *GoodWork Project*, was daarbij en verwoordde helder waar ambtenaren zich op zouden moeten concentreren. Hij deed dat in contrast met de vierjaarlijkse cyclus waarop de politiek zich richt, zo lichtte hij zijn statement toe. ‘De ambtelijke top is er voor de staat en de samenleving op langere termijn, zeg twee of drie generaties verder’, stelde Van den Brink onomwonden. ‘Die [ambtelijke top] stelt drie vragen centraal. Eén: hoe inclusief willen we eigenlijk als staat zijn, hoe *breed* maak je het? Twee: *diepte* en termijn; hoe moet Nederland er over drie generaties voorstaan? Drie: *kwaliteit* en de normatieve vraag: welke minimale standaarden zou de overheid moeten garanderen op het terrein van onderwijs en zorg en dergelijke.’ Volgens Van den Brink ‘houden politici hier niet van’, maar is dit waar het voor ambtenaren om zou moeten draaien: ‘Ambtenaren zijn de hoeder van *breedte*, *diepte* en *kwaliteit*.’

We hebben gezien dat de crises waar we maatschappelijk en in de democratische rechtsstaat voor gesteld staan, terug zijn te voeren op onbalans en onrechtvaardigheden in beleid, wet- en regelgeving en dienstverlening. Dat is de essentie van de toeslagenaffaire, net als van de andere problematische uitvoeringspraktijken waarvoor grote over-

heidsdiensten aan de lat staan. 'Of het beklijft moeten we nog even afwachten, maar de toeslagenaffaire lijkt het Binnenhof in een staat van oprechte reflectie te hebben gebracht: waar slaat streng beleid om in onrechtvaardig beleid?', aldus een redactioneel commentaar van *de Volkskrant*. Het is inderdaad de kern van de kwestie. En als aanwijzing voor de oplossing stelt de hoofdredactie de vraag: 'Hoe combineren we hoofd en hart?'²⁴⁰

De veronachtzaming van de te grote maatschappelijke kansongelijkheid en sociaaleconomische verschillen zijn weliswaar primair een politieke kwestie, maar de onderliggende mechanismen van onrechtvaardigheid bepalen in toenemende mate ook ons ambtelijke werk, in het bijzonder dat van de grenswerkers. Zij komen immers deze protesten en problemen van de miskenden en getroffen en dagelijks tegen op straat, aan de loketten, in hun participatieprojecten en bij de pogingen de democratische gereedschapskist te versterken. Daar stonden we in het vorige hoofdstuk bij stil toen we probeerden te begrijpen hoe de kansongelijkheid de democratische rechtsstaat op scherp zet en waar we constateerden dat grenswerkers met de mond vol tanden staan als ze niet alleen met de onrechtvaardigheden van beleid worden geconfronteerd maar ook niet meer kunnen uitleggen hoe de democratische rugdekking is georganiseerd. Wil een meerderheid in het parlement wat hier gebeurt? Wil de bevolking wat we nu aan het doen zijn? Als deze vragen niet meer vanzelfsprekend met een 'ja' kunnen worden beantwoord, komt de legitimiteit van de bestuurlijke besluiten onder druk te staan - en daarmee kan de uitruil tussen 'u luistert naar ons' en 'wij gehoorzamen uw wetten' gaan haperen. Dat zou de bijl aan de democratische wortel zijn, hebben we in 4.2 gezien. De beschouwing van dit type problemen raakt evenwel niet alleen de grenswerkers; de patronen, dilemma's en problemen bepalen het werk van iedereen die bij de overheid in dienst is. Het zien en ervaren van de kloof tussen systeem- en leefwereld en van de democratische *hick ups* blijft dus niet beperkt tot grenswerkers. Wie ziet het niet? Wie heeft er geen last van? Het begint gelukkig gebruikelijker te worden dat beleidswerkers en uitvoerders als onderdeel van hun primaire taken ook zelf het 'echte leven' instappen om in gesprek te komen met burgers en bedrijven.

De kloof tussen systeem- en leefwereld is het dieperliggende structurele probleem dat fnuikend is voor het functioneren van politiek, overheid en rechtsstaat. Daarin schuilt een opgave voor alle betrokkenen. Alle werkers bij de overheid en in de rechtsstaat maken formeel deel uit van de systeemwereld. Zij hebben zo gezien dus ook allemaal een stukje van de middelen in handen om de gesignaleerde problemen te verkleinen of weg te werken. Elke functionaris heeft macht, hoe klein ook, om bij te dragen aan het afremmen en stoppen van de problemen en mee te doen in de vormgeving van verandering. Wat die bijdrage kan zijn, moet hoe dan ook telkens opnieuw

besproken en bepaald worden. Wij ambtenaren hebben hierin onze eigen verantwoordelijkheid te nemen, als een beroepskwestie. De Raad van State was er in de zomer van 2020 glashelder over:

‘Ambtenaren weten vaak niet goed meer wat hun precieze rol en positie is en wat zij van hun ambtelijke meerderen en van hun bewindslieden mogen verwachten. Naast externe factoren in politiek en samenleving ligt de oorzaak daarvan ook in de ambtelijke beroepsgroep zelf. Er is binnen de ambtelijke dienst behoefte aan versterking van collectieve (zelf)reflectie op de geschetste ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de overheidsorganisatie, de politiek-ambtelijke verhoudingen en de ontwikkeling en handhaving van de kernwaarden van de ambtelijke professie.’

Door ons deel te weten van de ontwikkelingen die we in voorgaande hoofdstukken hebben geschetst, kunnen we de ‘collectieve (zelf)reflectie’ op diezelfde ontwikkelingen beter uitvoeren dan wanneer we ons collectieve geheugen niet activeren. Het was Tjeenk Willink die mij in een persoonlijk gesprek op het belang daarvan wees, in het najaar van 2020, waarmee het schrijven van dit boek in gang werd gezet. Sindsdien besef ik meer dan ooit dat de problematiek die we hier de revue hebben laten passeren, diep aangrijpt op de grondprincipes van onze democratische rechtsstaat. En dat de ontwikkeling van gezond en vitaal vakmanschap geen kwestie is die we in de marges van onze werkwegen wel even zullen oplossen. Het raakt ons tot in alle vezels van ons professionele bestaan en behoort in de kern te zitten van onze dagelijkse ambtelijke zorg. De problemen zitten te diep en zijn te principieel om ons er met een eenvoudig programma vol acties en voortgangsrapportages vanaf te maken. Het is een existentieel vraagstuk geworden dat verdacht veel is gaan lijken op de vulkaan die leek te slapen maar inmiddels op uitbarsten staat.

INTERMEZZO: ETHIEK DICHTBIJ

'Filosofie is hetzelfde anders leren zien.'

Cornelis Verhoeven

'Dat [waarschuwen voor de gevaren van de macht] is altijd een belangrijke functie van de filosofie geweest. De kritische kant van de filosofie - ik bedoel 'kritisch' in brede zin - ondervraagt alle overheersingsverschijnselen, op welk niveau en onder welke vorm deze zich ook voordoen: politiek, economisch, seksueel, institutioneel enzovoort. Tot op zekere hoogte vloeit deze kritische functie van de filosofie voort uit de socratische opdracht: 'Houd je met jezelf bezig', dat wil zeggen: 'Skep jezelf in vrijheid door jezelf te beheren.'

Michel Foucault²⁴¹



We hebben heel wat analyses, reflecties en gedachten de revue laten passeren om te komen op het punt waar we nu in ons betoog staan. Diverse ingrediënten en ontwikkelingen die indirect of rechtstreeks raken aan ambtelijk vakmanschap hebben we op hun merites beoordeeld. Zo hebben we in de eerste vijf hoofdstukken niet alleen de maatschappelijke uitdagingen voor de 21ste eeuw willen adresseren, maar ook getracht deze te duiden. Dat deden we langs historische, rechtsstatelijke, politieke, democratische en ethische lijnen. Vanuit deze verschillende invalshoeken kwamen de belangrijkste betooglijnen samen in een centraal thema waar het vorige hoofdstuk op inzoomt: goed werk door autonome ambtenaren. Zo spitsten we het betoog steeds verder toe op de mogelijke consequenties voor een professionele invulling van het ambtenaarschap. Elk van de benaderingswijzen in de opeenvolgende hoofdstukken leverde argumenten om op een bepaalde manier naar ambtelijk vakmanschap te kijken.

We concludeerden dat ‘goed werk’ leveren iets vergt van de individuele werker. Het veronderstelt toegepast ethisch bewustzijn en het vermogen dit te integreren in het eigen dagelijkse handelen. Dit is des te kansrijker als de professional wordt geholpen en ondersteund door een cultuur die nut en noodzaak van ethische reflecties, gesprekken en afwegingen onderkent. Beroepseer en vaktrots zijn de woorden die vaak in dit verband worden gebruikt. Of het nu draait om eer, trots, ethiek of persoonlijke maatstaven om iets ‘goed’ te doen, de kern is dat ontwikkeling en onderhoud van een morele werkhouding een werk-, management- en bestuursmentaliteit vereist die vakmensen een zekere vakautonomie toedicht. Die autonomie is een vanzelfsprekende en noodzakelijke voorwaarde om talenten en kwaliteiten van deze professionals tot hun recht te laten komen. We zullen in het slothoofdstuk dat op dit *intermezzo* volgt nog zien waarom handelingsvrijheid niet alleen een professionele werkeis is, maar ook een existentiële kwestie die diep ingrijpt op hoe wij, moderne mensen, ons zelf zien. Dit zelfbeeld van vrije individuen die in werk en privé zoeken naar vormen van samenhang en collectiviteit, zullen we recht moeten doen om ‘gecompromitteerd werk’ te voorkomen. Hier recht aan doen is op zichzelf al een ethisch goed en nastrevenswaardig doel, het is bovendien bevorderlijk voor de kwaliteit van het werk. Ethische en utilitaire overwegingen leiden dan ook tot dezelfde conclusie: goed werk door vakmensen komt alleen tot stand als organisatiecultuur en individuele professionele maatstaven congruent zijn *in ethische zin*.

We hebben in voorgaande hoofdstukken ook de vraag gesteld hoeveel formele ruimte er (wettelijk) is voor een meer autonome invulling van de ambtelijke taakuitoefening. Hoeveel vrijheid hebben overheidsfunctionarissen om hun mening te uiten, tot hoever ‘mogen’ zij gaan? Waar liggen de grenzen en welke bescherming genieten ambtenaren in arbeidsrechtelijke zin indien zij met hun uitspraken in conflict zouden

komen met hun werkgever? Het is van belang daar goed naar te kijken omdat in een rechtsstaat de formele rechten en plichten er zéér toe doen. Maar deze zijn niet belangrijker of gewichtiger dan de afgesproken normen en waarden van waaruit de overheid wordt geacht te functioneren. Wie vanuit een grondwaarde als rechtvaardigheid naar overheidsop treden kijkt, realiseert zich dat een overheid die zelf haar normen en waarden niet voldoende kent, onderhoudt, hanteert en in praktijk brengt, de grond verliest om burgers op hun burgerplichten te wijzen. De wederkerigheid tussen staat en burgers en tussen burgers onderling - het mechanisme waarop een democratische rechtsstaat functioneert - stelt morele eisen aan het gedrag van alle actoren, zowel in persoonlijke als institutionele zin.

Daarmee dient de vraag zich aan, of de achter ons liggende beschouwingen en formele analyses genoeg zijn om te bepalen hoe het staat met de ambtelijke autonomie en wat we daar nu verder mee zouden moeten aanvangen. Kunnen we volstaan met een analyse van de juridische, grondwettelijke ruimte die ambtenaren is gegeven om zelfstandig te oordelen en op te treden? Vermoedelijk niet. We hebben er eerder al op gewezen, bijvoorbeeld in onze analyse van de toeslagenaffaire, dat instrumentele oplossingen onvoldoende zijn om recht te doen aan de diepte en reikwijdte van de fundamentele kwesties waar we voor gesteld staan. Een formele beschrijving van de autonome handelingsruimte van ambtenaren schiet om die reden tekort. Waar we eerder ook al hebben gepleit voor een versterking van de *morele* dimensie van ambtelijk werk en 'goed werk' als een ethische kwestie hebben leren kennen, ligt het voor de hand dat we voor een evenwichtige invulling van nieuw ambtelijk vakmanschap dus niet kunnen volstaan met regels en afspraken, met formele oplossingen waarmee we de zaken regelen. We zullen het domein van de ethiek moeten betreden. Dit intermezzo brengt daarom de ethiek dichtbij.

De ethische, meer substantiële dimensie zagen we reeds bovenkomen in het vijfde hoofdstuk bij de bespreking van de ethische codes die de Commissie Halsema heeft voorgesteld. Daar werd al zichtbaar dat een verkenning van ambtelijke autonomie niet tot een formele juridische kwestie beperkt kan blijven. Een nieuw pakket van ethische codes voor goed bestuur, integer handelen en zorgvuldig organiseren à la Halsema verenigt beide werelden: die van de letter en die van de geest van de wet. De codes zijn enerzijds vastgelegde *regels* voor besturing van instituties en de gedragingen van mensen. En deze regels zijn, als het goed is, expliciet onderschreven door de betrokken bestuurders en de mensen die er werken. Anderzijds *codificeren* deze codes op lichte wijze een *handelingspraktijk* van bestuur en professional die als *ethisch juist* wordt gezien. Ze zijn gericht op integriteit en bestrijken een breder terrein dan 'slechts' eerlijkheid, rechtmatigheid en veiligheid. Begrippen als 'goed werk' en 'verantwoord bestuur'

hebben een grote reikwijdte en raken aan de diepste bestaansgronden van organisaties in het publieke domein. Wat onder integriteit moet worden verstaan, wat met 'goed handelen' wordt bedoeld en waar de grenzen van het betamelijke en 'verantwoord bestuur' liggen, zal van geval tot geval en op permanente basis besproken en bepaald moeten worden. De letterlijke inhoud van de afspraken zal met een levendige praktijk een ziel moeten krijgen. Halsema c.s. benadrukten niet voor niks de noodzaak van gesprekken tussen alle betrokkenen, ook al zullen die lastig zijn.

Over dat 'lastige' moeten we het nu gaan hebben. Wat zou dat kunnen inhouden? Welke last zouden we dan op ons nemen indien we bovenop de meer technische en formele invulling van ons vakmanschap ook werk gaan maken van de beroepsethiek, de eer van het ambtelijke werk, de moraal van onze publieke dienstverlening?

De nieuwe moeite: ethiek

Nu we de urgentie en het belang van de problemen beter beginnen te zien en moeten accepteren dat een formele of instrumentele respons onvoldoende is, wordt steeds evidenter dat we ook een geheel nieuwe morele, ethische praktijk voor onszelf als ambtenaren moeten ontwikkelen. Een praktijk die kan bijdragen aan de grondige, substantiële veranderingen die we noodzakelijk achten. Een dialoog over de ethische praktijk van ons handelen is lastig. Een dergelijke, ethisch geladen praktijk moet namelijk tegen de verdrukking in vorm krijgen. We zullen twee grote hobbels moeten overwinnen.

Allereerst de hobbel van het articuleren van onze gevoelens, onze waarden, onze principes en die vervolgens verbinden met ons concrete, praktische handelen. 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. De verontwaardiging voelen we nog wel gemakkelijk opspelen als we een nieuwskop lezen of een twitterstorm zien overwaaien. Boos worden op anderen, 'de schoften' die er op straat een bende van maken of 'de' politiek en 'die zakkenvullers in Den Haag' die er niks van bakken, dát lukt nog wel. 'Pleur op' klinkt het dan, met de suggestie alsof dit een oplossing is. Maar iets preciezer of genuanceerder verwoorden wat de inhoud van de verontwaardiging exact is, hoe dat samenhangt met wat je belangrijk vindt, hoe jij het samen leven ziet en of het je lukt om dit idee ook consequent in je eigen handelen en spreken tot uitdrukking te brengen - dát zijn we niet gewend. Wie vraagt er nog

naar? En als de vraag al wordt gesteld, wie heeft nog het geduld om naar het antwoord te luisteren? Wie neemt nog de moeite te doorgronden wat je precies met je zinnen bedoelt en wie is bereid je te helpen om, als het de eerste keer niet vanzelf ging, alsnog de juiste woorden te vinden om adequaat uit te drukken wat je voelt of ervaart?

Die aandacht voor elkaar is nodig voor een zinvol gesprek over de zaken die ons aan het hart gaan. Anders zullen we elkaar niet begrijpen, zelfs niet wanneer we dezelfde woorden gebruiken. De belangrijke begrippen - zoals vertrouwen of integriteit, zoals rechtvaardigheid en zorgzaamheid, zoals 'schandalig' en 'ongehoord onrecht' - betekenen voor iedereen vaak net iets anders. Dat is zeker zo wanneer we de praktische implicaties van dergelijke woorden bezien. Wat wil iemand precies die vindt dat de Nederlandse overheid 'ondernemers in de kou laat staan', of vindt dat de verschillen tussen arm en rijk onrechtvaardig zijn geworden: waar ligt de grens wat wel of niet aanvaardbaar is? Wie bepaalt die grens? En op grond waarvan? Nadat de eerste boosheid over een maatschappelijke misstand is geluwd, zal het democratische gesprek een dergelijke concreetheid moeten krijgen. Dat zal moeten om niet vanuit deze woede onmiddellijk in de actiestand te schieten en instrumenten en maatregelen in te zetten zonder er zeker van te zijn dat we elkaars woede of juist het gebrek daaraan hebben begrepen. Als we elkaar niet begrijpen kunnen maatregelen het onbegrip niet overbruggen. We zullen moeten uitzoeken waar het ons met zijn allen om te doen is, telkens weer opnieuw, bij elk groot vraagstuk dat zich aandient. Dat zullen we moeten doen in de publieke ruimte van de democratische dialoog. Dat zullen we ook moeten doen in de interne beraadslagingen tussen collega's die samen vormgeven aan hun werkgeenschap en tevens tot taak hebben de maatschappelijke dynamiek te doorgronden en te begeleiden. Daarom is het belangrijk te achterhalen, door er over te spreken, welke ethische laag en welke morele vragen in beeld komen als we preciezer naar (en voorbij) de eerste woede en verontwaardiging kijken. Waar zijn we precies verontwaardigd over? Op wie precies richt de boosheid zich? En vooral ook: is de verontwaardiging gegrond, is de gerichtheid van de boosheid juist, is de vorm van onze woede gepast en ethisch in zichzelf? Over smaak valt niet te twisten, maar over ethische kwesties des te meer. We zijn daar niet in geoefend. Kunnen we dit nog?

Hoe lastig het ook mag zijn om ruimte te maken voor een ethisch beraad en een genuanceerde uitwisseling van ideeën en gevoelens, misschien valt dat wel in het niet bij de tweede hobbel die we te nemen hebben. Want die hobbel zit waarschijnlijk nog dieper verankerd in onze cultuur. Ik bedoel hier de moeite die we hebben om werkelijk, ten diepste, een levensbeschouwing of een bestaansvisie op het spoor te komen waarbij we ons thuis voelen. Onze vrijheid, autonomie en authenticiteit zijn ons een groot goed, maar ze hebben ook tot een terugtrekking in onszelf geleid waardoor we de inter-

actie met de ander, onze bijdrage aan de gemeenschap en onze waardering voor het algemeen belang *en passant* uit het oog zijn verloren. Vanuit welke visie op het leven is onze verontwaardiging te begrijpen of wellicht zelfs terecht te noemen? Geloof jij nog ergens in? Wat is dat? Of geloof je niks maar vind je het wel belangrijk bepaalde waarden hoog te houden? Welke zijn dat dan, waar komen die vandaan en waarom zijn deze belangrijker voor je dan andere waarden? En hoe moet je omgaan met mensen die andere waarden hoog achten? Wat zegt jouw levensvisie en het onderliggend waarde-systeem over de wijze waarop jij zelf met conflicten of verschillen van (principiële) inzicht om zou moeten gaan?

We hebben als moderne mensen weliswaar een idee van wie we zijn en hoe we als mens willen functioneren. Maar in dat mensbeeld is in onze jachtige samenleving steeds minder plek voor een diepere betekenislaag die juist voor het functioneren van samenlevingen en politieke gemeenschappen van grote waarde is. Die diepere laag verdwijnt of is met de tijd reeds verdwenen. En dát zullen we eventueel ontdekken als we weer de tijd zouden kunnen vinden om elkaar te bevragen op de diepere motieven van ons handelen en op de grondslagen van ons bestaan. Het is de laag waaraan we het idee ontleen dat óns leven, of het leven in het algemeen, zin heeft en betekenisvol is. Dit gaat ergens over. Dáárover het gesprek voeren zal echt lastig zijn. Waar voeren we deze dialogen nog? In de vriendenkring? Met familieleden? Zondags na de ochtenddienst? Thuis aan tafel met de kinderen? Is de maaltijd nog een gezinsactiviteit waarin normen en waarden over tafel gaan, ouders onderling spreken als voorbeeld van hoe het kan, een discussie wordt gevoerd met argumenten en open oren, pubers hun frustraties mogen botvieren en in reactie daarop geen zedenpreek krijgen maar bevroegd worden op wat ze zeggen en belangrijk vinden? Het lijken achterhaalde ideaalbeelden uit vervlogen tijden. Dat mag zo zijn, maar daarmee is het probleem niet weg: waar en met wie voeren we de goede gesprekken nog over wat er in leven en werk echt toe doet?

Is er nog iets van waarde?

Als we bepaalde sociologen, historici en filosofen mogen geloven dan is dit onvermogen tot een ethisch gesprek en een zekere oppervlakkigheid van onze levenshouding, het schrale resultaat van een ontwikkeling die in de tijd van de Verlichting al in gang is gezet. Het is geen modern probleem maar een eeuwenoude kwestie die hoort bij de moderniteit.

In Nederland is Ad Verbrugge een filosoof die met onder meer zijn boek *Tijd van onbehagen* stem geeft aan deze visie.²⁴² Zijn manier van redeneren is een illustratie van

de twee hobbels die we te nemen hebben om een goed gesprek over de ethiek van samen leven en samen werken te kunnen voeren. Zo suggereert Verbrugge in een essay over zinloos geweld dat stille tochten 'sprakeloos' zijn omdat mensen 'geen werkelijk antwoord hebben op dit zinloze geweld'. Hun 'sprakeloze verontwaardiging' heeft bovendien het gevaar in zich dat zij omslaat in 'een romantische, melancholische en in het ergste geval zelfvoldane roes, waarin men krachteloos slechts 'dit nooit meer' kan zeggen, terwijl er in wezen niets gebeurt en men het eigenlijke probleem niet eens ziet.' Dat eigenlijke probleem zit volgens Verbrugge diep, namelijk in de teloorgang van een ethische, waardengedreven bestaanswijze. De huidige individualisering 'tendeert naar een asociale samenleving, een ethos dat zich onder andere manifesteert in geweld'. Verbrugge breekt in dit verband een lans voor het begrip rechtvaardigheid. Dat begrip draait in essentie niet om een regel of een wettelijk recht, vindt hij, want ze verwijst primair naar een levenswijze, naar 'het rechtvaardig-zijn'. Verbrugge:

'Hoe goed immers een staatsstelsel of ideologie op papier ook mag lijken, het stelsel is slechts werkelijk in en door het handelen van individuen, het bestaat alleen daadwerkelijk als voltrokken daad van individuen.'

Precies hierom is het bespreken van elkaars levenspraktijken en werkwijzen cruciaal om een begrip als rechtvaardigheid concreet inhoud te geven. We hebben daarbij dan voorbeelden nodig die navolging verdienen, en tegengestelde voorbeelden die niet aan de norm voldoen en in contrast het goede accentueren. Het is leerstof om beter van te worden, het zijn praktijken die we als goede ideeën voor ogen kunnen houden. Het is een vorm van collectief leren waarin we niet alleen de kneepjes van het vak aan elkaar overdragen, maar juist ook de ethiek, de norm die beoogd wordt, de principes die gehuldigd moeten worden.

Net als vele anderen, gaat ook Verbrugge voor zijn beschouwing te rade bij de deugdeethiek van Aristoteles.

'Bij Aristoteles is de deugd van de rechtvaardigheid de 'volkomen deugd', dat wil zeggen een levenswijze waarin alle ethische deugden zijn verenigd en uitdrukkelijk in verhouding zijn gebracht tot het recht van anderen (...), de medemensen met wie je feitelijk van doen hebt en met wie je veelal een bepaalde geschiedenis deelt. (...) Dat voor Aristoteles de rechtvaardigheid de volkomen deugd is, betekent dus dat het geluk van de mens, oftewel diens hoogste zelfontplooiing, bestaat in het tegelijk tot zijn recht laten komen van de feitelijke medemensen te midden van wie je leeft.'

Verbrugge is in feite bezig met een beschavingsoffensief. Hij spreekt van cultuurverlies en in bepaalde milieus ziet hij een teloorgang 'van deugden als rechtschapenheid, gemeenschapszin, eergevoel (in onder andere arbeid en zelfstandige kostwinning) en verantwoordelijkheidsbesef'. Hij zou graag zien dat we een beschaving in stand houden 'die zorgt voor de zedelijke ontwikkeling van haar burgers, zodat deze zich lid weten van een gemeenschap en hun leven mede daarop afstemmen.' We hoeven het niet met deze oplossingsrichting eens te zijn om toch zijn analyse van de onderliggende problemen te kunnen delen.

Internationaal is de Canadese schrijver en oud-politicus Charles Taylor in ditzelfde discours een toonaangevende denker. Hij verdiepte het bewustzijn op dit punt dankzij jarenlange studie en gezaghebbende publicaties. Taylor is minder uitgesproken dan Verbrugge. Hij kiest bewust en expliciet een tastende en vragende positie omdat hij meent dat iemand bij dergelijke grote kwesties nooit helemaal zeker kan zijn over de juistheid van zijn eigen analyse. Daarom wil Taylor de waarden van de Verlichting - 'Durf te denken!' - en de moderne zucht naar persoonlijke authenticiteit niet van hun betekenis ontdoen. Taylor komt dan ook niet uit bij een verwijt of verwensing en zal zeker niet een woord als 'asociaal' gebruiken. Maar hij is wel helder in zijn analyse, namelijk dat we in een eeuwenlange emancipatie van het individu (zelfbewustzijn, autonomie, authenticiteit) en in de voortgaande losmaking van de natuur en de groep (rationaliteit, zelfredzaamheid, individualisering) ook belangrijke waarden zijn kwijtgeraakt. Hij noemt ze 'goods'. Daarbovenuit stijgt een meer onbepaald maar wel zeer krachtig normbesef. Het is een besef van zin en betekenis, een vorm van latent inzicht dat het leven zoals wij dat kennen er toe doet of er toe zou kunnen doen. Taylor spreekt van een 'hypergood' dat we voorheen God konden noemen maar inmiddels naamloos lijkt geworden en ook niet-bijbelse vormen heeft aangenomen. Het is hoe dan ook niet verdwenen. Sterker: Taylor is optimistisch over het feit dat moderne mensen, volgens hem, diep doordrongen zijn van de aanwezigheid van een betekenisvolle horizon. Ze hebben er alleen geen woorden meer voor en heel vaak geen rituelen bij. Terwijl hij dus enerzijds de problemen rondom ethiek en waarden van de moderne tijd analyseert, is hij er anderzijds van overtuigd dat het idee van een groter verhaal nog lang niet is verdwenen en op de achtergrond nog steeds kan bijdragen aan onze morele oriëntatie.

Taylor's historische en filosofische werk biedt langs een geheel nieuwe denklijn inzicht in de problemen die we in eerdere hoofdstukken al hebben geprobeerd te duiden. De verbureaucratisering van de samenleving, de op efficiëntie en economisch nut afgestemde doelen van maatschappij en overheid, hebben niet alleen het politieke discours en het ambtelijk werk verschaald, maar hebben moderne mensen achter-

gelaten in een gevoel van leegte en zinloosheid of onbegrip en onbehagen. In het boek waarmee hij wereldfaam verwierf, *Bronnen van het zelf* uit 1989, schrijft Taylor:

‘Steeds opnieuw is op talloze verschillende manieren gezegd dat een instrumentele samenleving, waarin een perspectief gebaseerd op utilitaristische waarden is verankerd in instituties van een commerciële, kapitalistische en tenslotte bureaucratische bestaanswijze, geneigd is het leven te ontdoen van zijn rijkdom, diepte en betekenis.’

Dit verlies aan betekenis kunnen we volgens Taylor ook formuleren ‘in termen van scheiding en fragmentatie’. Niet alleen kunnen mensen zich op persoonlijk niveau gefragmenteerd of gespleten voelen. Ook sociale verbanden zoals landen of regio’s kunnen ten prooi vallen aan vormen van onbehagen die verklaarbaar zijn uit fragmentatie en gebrek aan verband. We zijn, aldus Taylors redenering, teveel bezig geweest met ons menselijke vernuft (rationaliteit) en hebben onze individuele en gemeenschappelijke inspanningen teveel gericht op bepaalde, ‘nuttige’ doelen (utilitarisme), zoals de productie van goederen, de inzet van technologie, economische vooruitgang en een procedurele of technisch perfecte inrichting van politieke processen. Ondanks de ontegenzeggelijk goede kanten daarvan, hebben we dat moeten bekopen met een afnemend gevoel van zin en een teloorgang van morele oriëntatie. Waar het ons werkelijk om te doen is, raakt uit zicht. Persoonlijk en als groep ervaren moderne mensen dat ze in zekere zin niet meer weten waarvoor ze zich inspannen, wat ze met hun leven moeten en of het wel zin heeft wat ze samen ondernemen. Wellicht worden de gekozen doelen gehaald en zijn onze projecten in die zin succesvol. Maar vooralsnog houden we het knagende gevoel dat leven en werk niet voldoende zinnige context bieden om ons onbehagen kwijt te raken. En zo we dit niet nú ervaren, het kan ook als een toekomstige dreiging z’n schaduw over ons huidige leven werpen. In zowel eigentijdse als klassieke aristotelische woorden: we zijn niet (of lang niet altijd) gelukkig en hebben grote moeite te snappen of aan te voelen waar het ons ook alweer om te doen was. Wat is het doel van ons leven? Taylor signaleert:

‘Een instrumentele houding ten aanzien van de natuur innemen betekent dat we ons afscheiden van de bronnen van betekenis die erin te vinden zijn. Een instrumentele houding ten aanzien van onze eigen gevoelens verdeelt ons innerlijk en scheidt ons verstand van onze gevoelens. En de atomistische gerichtheid op onze individuele doelstellingen doet het sociale verband verdwijnen en isoleert ons van elkaar.’

Onze levens vallen uit elkaar, is het beeld dat Taylor oproept.²⁴³ We zijn het contact met

de natuur verloren, we zijn het contact met ons innerlijk gevoelsleven kwijtgeraakt en we zijn elkaar uit het oog verloren. De bijpassende ethiek is teruggebracht tot één aspect: is het nuttig wat we doen, is het efficiënt, zijn we effectief, draagt het bij aan het welvaartsdoel, is het concreet en meetbaar wat we bereiken? Dergelijke instrumentele doelen kunnen inderdaad nuttig zijn, maar ze zijn van onvoldoende betekenis om op de lange duur op een diep, existentieel niveau nog motiverend en zinvol te kunnen zijn. Ze zijn niet fout maar ook niet goed genoeg.

Deze interpretatie van Taylor van de ontwikkeling die wij als mensen de laatste eeuwen hebben doorgemaakt, biedt op z'n minst een deel van de verklaring waarom het zo moeilijk is in onze eigen dagelijkse werkpraktijk tijd en ruimte te maken voor kwesties en vraagstukken die van een geheel andere aard zijn dan de instrumentele vragen waar onze dagen normaal gesproken mee zijn gevuld. Als we de vraag stellen 'waarom ons werk belangrijk is' is het probleem niet dat we wellicht een verkeerd antwoord geven, maar wel dat we onze antwoorden zoeken op basis van een instrumenteel mens- en wereldbeeld. Dat schiet dan tekort, zonder dat we weten hoe dit komt en dát dit aan de hand is. Het is in lijn met het denken van onze samenleving, met onze cultuur en waarschijnlijk ook met onze persoonlijke opvoeding. Daardoor zijn we ons niet bewust van de paradigmatische wijze waarop we denken. We kunnen ons een andere wereld, een ander leven dat *niet* is afgestemd op het realiseren van individuele doelen of op economische vooruitgang vol productie en toenemende consumptie, niet goed meer voorstellen.

Taylor denkt dat dit onze dieperliggende worsteling verklaart, omdat het bijna ondoenlijk is te bedenken dat we op een bepaalde manier denken. Ons voorstellingsvermogen schiet in dit opzicht te kort, we kunnen niet gemakkelijk voorbij het geldende paradigma kijken. We voelen dat het ergens aan schort, missen misschien iets in ons eigen leven terwijl 'we alles hebben wat ons hartje begeert', herkennen wellicht het 'onbehagen' waar Verbrugge over schrijft, maar hebben geen idee in welke richting we een uitweg kunnen vinden uit 'de malaise van de moderniteit', zoals Taylor dat noemt.²⁴⁴

Actief en betrokken commitment

In lijn met het voorgaande, beginnen we te vermoeden dat kennismaken van de inhoud van de hoofdstukken die inmiddels achter ons liggen, niet voldoende zal zijn om 'moreel leiderschap' te bevorderen. Kennisoverdracht is als zodanig niet afdoende om de actuele problemen substantieel te analyseren, laat staan te overwinnen. Inzicht in de objectiveerbare feiten en in de historische ontwikkelingen is onvoldoende om ons

eigen vakmanschap fundamenteel te herontwerpen en op nieuwe leest te schoeien. Als we niet oppassen denken we dat het versterken van ambtelijke autonomie gediend is met een instrumentele oplossing, een concreet actieplan dat we kunnen 'uitrollen'. Geheel in lijn met het effectiviteits- en nuttigheidsparadigma van ons huidige denken zouden we onszelf gemakkelijk een rad voor ogen kunnen draaien. Hoezeer projecten met doelen, planningen en afspraken over verantwoording van de besteding van middelen ook behulpzaam kunnen zijn, dit repertoire is niet genoeg.²⁴⁵ We zullen uit een ander vaatje moeten tappen, het vaatje dat we doorgaans vergeten maar, zegt Taylor, nog wel degelijk kennen.

Het in de eerste vier hoofdstukken opgebouwde betoog heeft in die zin in het vijfde hoofdstuk een afronding bereikt. Het objectieve punt is inmiddels gemaakt, onderbouwd en uitgewerkt. Kort en goed: ambtenaren moeten hun formele en informele rechten benutten om weerstand te bieden tegen de oprukkende invloed van het actuele politieke debat. Ze moeten dit doen om zo de ruimte te verwerven die zij nodig hebben om hun eigen rollen van deskundige, objectieve, democratische en door rechtvaardigheid gedreven adviseur en uitvoerder goed en eervol te kunnen vervullen. Maar om daartoe in staat zijn, is er meer nodig dan we tot op heden in beeld hebben gebracht.

Waar de collectieve inspanning, de democratie, de overheid en het ambtelijk vakmanschap in algemene zin tot op heden centraal stonden, zal het vanaf hier aankomen op de eigen, individuele en persoonlijke verwerking van alles dat werd aangedragen. Waar we tot op heden in dit boek de vraagstukken van een zekere afstand hebben kunnen beschouwen en analyseren, zullen we vanaf nu elk onderwerp en alle bijbehorende vragen meer persoonlijk moeten opvatten. Willen we werkelijk betrokken raken bij onze eigen professionaliteit - wat wil zeggen dat we er als persoon belang aan hechten en er als vakmens eer in leggen - dan is een grotere mate van activiteit en betrokkenheid vereist. De passiviteit van het lezen moeten we dan inruilen voor de activiteit van het denken, verwerken en bespreken.

Deze actieve betrokkenheid kan vanaf hier voor de lezers van dit boek misschien op twee manieren vorm krijgen. Allereerst kan dat bijvoorbeeld door het volgende hoofdstuk op een hele andere manier te lezen dan de voorgaande. Dat past ook bij de aard van de onderwerpen die we vanaf hier zullen behandelen. In zekere zin verlaten we nu het analytische en beschouwelijke perspectief, omdat het de bedoeling is dat de lezer manieren vindt om de geschreven zinnen niet alleen cognitief te verwerken maar ze ook te overdenken, te doorleven en waar nodig te herlezen om de betekenis ervan tot zich te laten doordringen. Of, waar mogelijk, er zelf een eigen, toegepaste betekenis in te leggen. Deze manier van actief lezen is niet per se nodig om te begrijpen wat er staat.

Maar deze actieve, of zelfs interactieve vorm van verwerken is waarschijnlijk wel nodig voor degenen die een poging willen wagen zichzelf en het werk in een ander daglicht te plaatsen. Een dergelijk voornemen, dat vanaf hier het vertrekpunt van de rest van dit boek zal zijn, is nooit eenvoudig en al helemaal geen vluiggertje. Snel consumeren van de aangeboden informatie is met een dergelijk doel voor ogen niet zinvol. Het is de kunst plezier en bevrediging te vinden in de verwarring die, en het oponthoud dat, bij lezing vanaf hier kan optreden. Of wellicht overkomt de lezer vooral een gevoel van verwondering door het perspectief te volgen dat in het volgende en laatste hoofdstuk dominant is. Dat is het perspectief van de praktische filosofie.

Het is de bedoeling van de filosofie ons in verwarring te brengen, ervoor te zorgen dat we in het eigen denken soms even de weg kwijt zijn. We lezen soms woorden die we niet dagelijks tegenkomen of we lezen zinnen die het verdienen twee of drie keer herlezen te worden. Dat gebeurt niet omdat de filosofie dingen moeilijker wil maken dan ze zijn, maar juist omdat ze de moeilijkheden onder ogen wil komen. Het gemakkelijke denken is niet genoeg om de complexe vragen van leven en werk te doorgronden. Filosofie wil ons leren hetzelfde anders te zien. Dat is een hele *tour de force* waarvoor een goed boek niet kan volstaan. Lezen van woorden is daartoe slechts een middel, een eerste stap. Er is een tweede stap nodig: overdenken van wat er staat. En wellicht is daarna de derde stap nodig om het nieuwe kijken mogelijk te maken: jezelf onder ogen komen en doorleven wat de woorden en het denken voor het eigen doen en laten kunnen betekenen. Een filosofische tekst is er niet op uit zo snel mogelijk gelezen te worden. Tempo en eenvoud zijn niet relevant. Een filosofische tekst wil door de drie stappen van de verwondering heen, omdat filosofie inderdaad uit is op 'hetzelfde anders leren zien'. Dat is de idee die we van de Nederlandse filosoof Cornelis Verhoeven hebben meegekregen en als openingscitaat bij dit intermezzo hebben gezet. Het is een kernpunt van in feite dit hele boek.

Dit 'anders zien' of 'het nieuwe beschouwen' zou de consequentie kunnen zijn van actieve deelname aan het filosofische onderzoek dat zich vanaf hier zal ontrollen. Wie zichzelf een andere manier van kijken gunt en het frisse perspectief probeert te vertalen naar het eigen doen en laten, begint in feite te veranderen. Een boek zodanig lezen dat het je kan veranderen, is iets voor 'ontwikkelde mensen', heeft de Zwitserse denker Peter Bieri gezegd. Dat is een forse stap: van 'iets lezen' naar 'jezelf ontwikkelen'. Misschien is zo'n stap niet echt nodig omdat het voldoende kan zijn het eigen denken aan te scherpen en enkele goede ideeën op te pikken die wellicht herbruikbaar zijn. Maar duidelijk is wel dat het slothoofdstuk uit ander hout is gesneden en een ander beroep doet op de lezer. Zo is het in elk geval bedoeld. Wellicht kun jij als lezer je daaraan committeren. Niet zozeer aan de teksten die volgen, maar vooral aan jouw eigen denken dat

erdoor geprikkeld kan worden. Dat dit van belang kan zijn of wellicht zelfs nodig is, kunnen we nader toelichten aan de hand van het thema dat als een rode draad door ons verhaal over tegenspraak en ambtelijk vakmanschap loopt: macht.

Macht anders bekeken

Naast dat citaat van Verhoeven hebben we bij de opening van dit intermezzo een andere uitspraak over de kerntaak van filosofie gezet, namelijk dat filosofie altijd moet wijzen op 'de gevaren van de macht'. Dat is de mening van Michel Foucault. Hij komt op dit idee vanwege het oude Griekse adagium dat een mens moet zorgdragen voor zichzelf. Dat is een uitdaging op zichzelf omdat de ruimte om dat te doen niet vanzelf aanwezig is. Er zijn immers allerlei krachten en machten die de vrijheid van de mens inperken of bedreigen. De mens wordt geacht vrij te zijn. Omdat filosofie de mens van dienst moet zijn, is het de taak van de wijsbegeerte ons te wijzen op deze 'gevaren van de macht'. Die waarschuwing acht Foucault het logische uitvloeisel van het klassieke beginsel dat een mens moet zorgdragen voor zichzelf. Deze zelfzorg is 'een manier om de macht te controleren en in te perken'. Het gaat dan om de macht die op een mens afkomt én om de macht die iemand zelf over anderen kan uitoefenen. Ook zonder formele taken is er in relaties tussen mensen, bijvoorbeeld in een huishouden of in een vriendengroep, altijd sprake van machtsverhoudingen. Daarom is de zelfzorg zo'n belangrijk beginsel, omdat ze zowel in privérelaties als in werkverhoudingen cruciaal is. Goed zorg dragen voor zichzelf veronderstelt de juiste zorg voor de ander met wie wordt samengeleefd en -gewerkt. Deze zelfzorg, zo begrijpt Foucault door zijn bestudering van de Griekse en Romeinse cultuur, is een ethische taak waartoe het leven een mens roept. 'Houd je met jezelf bezig, schep jezelf in vrijheid, door jezelf te beheren', zo vat Foucault dit eeuwenoude gedachtegoed bondig samen.²⁴⁶

We zullen in het volgende hoofdstuk nog nader ingaan op deze thematiek. Zelfzorg is niet alleen voor de omgang met macht van groot belang, ze is ook een cruciale bouwsteen van de bestaanskunst die Foucault aanbeveelt in navolging van de antieke cultuur. Hij reikt hiermee een inspirerende context aan die ons helpt anders te kijken naar ons moderne leven. En die ons helpt anders te kijken naar de taakuitoefening van ambtenaren, zowel dienaren van de politieke macht als beambten met machtsmiddelen. We gaan daar zien dat het idee van autonomie van de moderne ambtenaar niet op zichzelf staat maar is gegrondvest in een doorleefde en ontwikkelde wijze van bestaan. Deze manier van kijken is voor de meeste mensen nieuw, ook al refereert deze bestaanskunst aan grondprincipes waar we goed mee bekend zijn, zoals vrijheid, verantwoorde-

lijkheid en zorgzaamheid. ‘Hetzelfde anders leren zien’, zoals Verhoeven de taak van de filosofie opvat, zullen we dus concreet invullen met het perspectief dat Foucault ons aanreikt. Het nieuwe kijken omvat derhalve ook dat je *jezelf* met andere ogen gaat bekijken. Foucault interpreteert dat als een vorm van scheppen, als een creatieve daad waarmee een mens zichzelf en zijn leven kan ontwerpen. Zo zou je kunnen inzien dat ‘het andere kijken’ het begin kan zijn van jezelf opnieuw ‘in vrijheid scheppen’ - als mens, en dus ook als professional. Maar deze scheppingsdrang is niet ongelimiteerd. Ze wordt ingeperkt door de omstandigheden, waaronder de machtsverhoudingen waarmee een mens volgens Foucault zal moeten leren leven. Zo komt hij op een wezenlijke vraag die ook voor ons eigen onderzoek naar ambtelijke autonomie zeer relevant is: hoe kan een mens de macht over zichzelf verwerven zodat deze mens in staat is zichzelf te beheren en het eigen leven in al zijn facetten vorm te geven?

De alternatieve tegenspraak

We hebben in voorgaande hoofdstukken over macht soms impliciet en vaak expliciet geschreven. We bespraken macht als een balanceeract tussen staatsmachten, als een strijd tussen instituten, functionarissen, groepen mensen. We stonden ook stil bij de risico's die tegensprekers lopen als zij zich tegen de machthebbers keren. We bespraken het gevaar dat de kritische eenling loopt door groepsverbanning gemarginaliseerd te raken. Zo hebben we macht en tegenmacht vooral politiek en groepsdynamisch beschouwd, als een proces van maatschappelijke, politieke en sociale patronen.

In het slothoofdstuk pakken we de thematiek anders aan. We gaan naar binnen, bij onszelf, om te ontdekken hoe zich op psychologisch niveau een vergelijkbaar spel van macht en tegenmacht afspeelt. Hoe zit het met de tegenspraak in onszelf? Dat is zo beschouwd een logische verdieping van het onderzoek dat we op de allereerste pagina's zijn gestart. In het eerste deel (protest) bespraken we een actuele en kritische positiebepaling van ambtelijke macht tegenover de macht van de politiek; in het middendeel (participatie) hebben we die positiebepaling normatief beschouwd door onze ambtelijke dienstverlening te verbinden aan de diepere bedoeling van de democratie en aan de veronderstelde loyaliteit van alle overheidsfunctionarissen aan de levens van burgers, waarmee we een moreel ijkpunt kozen om ons handelen aan te toetsen; in het derde deel (professionaliteit) hebben we in het hoofdstuk over ‘goed werk’ al kunnen zien dat er allerlei ‘controlerende’ krachten en machten zijn die ons als professionals kunnen afhouden van goed werk.

Onze wil kan krachtig zijn, maar de tegenkrachten zijn ook niet mis. We realiseer-

den ons in het vorige hoofdstuk al dat er niet alleen een collectieve, professionele inspanning nodig is om voldoende tegenkracht te ontwikkelen, maar dat het ook een persoonlijke opgave voor elke individuele professional is. Zoals we eerder al werden bepaald bij de inhoud van moreel leiderschap, stuiten we in de verkenning van 'goed werk' op de individuele moraal: de 'persoonlijke maatstaven' van de professional. Deze morele maatstaven zouden van binnenuit tegenwicht moeten bieden tegen de externe krachten die uit zijn op overheersing en controle van het individu. De morele verantwoordelijkheid om goed werk te leveren, is daarom zowel een collectieve als een individuele, persoonlijke taak. Zo zijn we op het punt aanbeland dat we de binnenwereld van onze psyche moeten betreden om die te onderzoeken en klaar te maken voor de opgave van ambtelijke autonomie. Weten we hoe wij zelf, diep vanbinnen, functioneren en hebben we enig idee hoe wij 'de macht over onszelf' kunnen vestigen?

Waar we voorheen vooral keken naar externe krachten die ons beïnvloeden, concentreren we ons vanaf hier dus op het innerlijke krachtenspel - vaak onzichtbaar voor anderen, maar des te gewichtiger voor onze eigen beleving van autonomie en vrijheid. Hoe zit het bijvoorbeeld met de 'macht om iets nieuws te beginnen' zoals politiek denker Hannah Arendt dat heeft geformuleerd, op bijna precies dezelfde manier als waarop Foucault zelfzorg interpreteert als 'zichzelf in vrijheid scheppen'. Welke macht bedoelt Arendt en waar komt deze vandaan? Dat moeten we uitzoeken om beter te begrijpen wat we bedoelen met een veel gebruikt woord dat eigenlijk diffuus en gecompliceerd is: autonomie. De formele en juridische kanten van de ambtelijke autonomie hebben we in het vorige hoofdstuk besproken met de helderheid van wetten en regels in de achterzak, maar zelfs in die verkenning raakten we al verzeild in het 'grijze gebied' van de ethiek en van het gesprek over grenzen en moreel verantwoord besturen. Nu we autonomie als een moreel begrip psychologisch en filosofisch willen doorgronden, stuiten we op zo mogelijk nog taaiere en lastiger kwesties. Deze zijn moeilijk te doorgronden omdat we de blik op ons binnenste moeten richten. Daar zijn de zaken voor onszelf vaak niet helder en duidelijk, hoe contra-intuïtief dat ook mag lijken. Want is het niet gek dat we de wereld om ons heen soms beter doorzien dan de binnenwereld waar we dagelijks mee opstaan, mee leven en werken en 's avonds mee in slaap vallen? We kennen onszelf eigenlijk niet goed.

Onze gebrekkige zelfkennis kunnen we met het lezen van een boek als dit natuurlijk niet completeren of vervolmaken, maar we kunnen de informatie en inzichten eruit wel gebruiken voor persoonlijke reflecties over onszelf, hoe het bij ons werkt, wat ons daaraan bevalt of waar we 'de macht om iets nieuws te beginnen' graag voor zouden aanwenden. Een centrale kwestie hierin is de vormgeving van onze wil: hoe bepalen we eigenlijk wat we willen en kunnen we dat in vrijheid doen? En wat moeten we *doen* om

ons werk en leven te laten leiden door een vrije wil die we op eigen kracht - in autonomie - articuleren, doorgronden en in daden omzetten? Dit handelingsperspectief is de inzet van het hiernavolgende hoofdstuk, de tweede helft van dit deel over professionaliteit. De verkenning van dit vraagstuk is een avontuur, schitterend om aan te vangen maar niet eenvoudig. Hoe lastig of taai de kwesties ook zijn die we gaan aansnijden, de bedoeling is enkele handvatten te bieden waaraan we ons kunnen vasthouden wanneer we serieus werk maken van onze autonomie en van de vormgeving van een moraal waarmee we onze ambtelijke verantwoordelijkheid de juiste praktische invulling kunnen geven.

Laten we, als opmaat en om het direct praktisch te maken, beginnen met een belangrijke kwestie. Heb je wel eens stilgestaan bij de vraag in welke mate jij het bent die beslist als je een besluit neemt? Ik bedoel dat vrij concreet: bepaal jij wat je besluit of zijn er andere dingen, andere mensen, andere factoren die dat bepalen? Of bepaald hebben? Misschien is je antwoord: 'Bij mij werkt het zo: als ik een belangrijke keus moet maken vraag ik me af wat ik wil en als mijn antwoord binnen mijn mogelijkheden ligt, besluit ik dat te doen en voer ik het uit'. Natuurlijk gaan beslissingsprocessen rommeliger dan dit, maar op hoofdlijnen zou het zo kunnen gaan. Veel mensen denken er zo over. Het is evenwel waarschijnlijk dat het complexer ligt. Of gewoon helemaal anders. Het slothoofdstuk gaat over die complexiteit (kiezen we logisch of emotioneel, wat is eigenlijk het verschil en kunnen we dit scheiden). En over de moeite die het ons kost om precies vast te stellen wat onze wil is (hoe vaak twijfel je of wissel je van mening). En over de vraag hoe we de omstandigheden binnen overheidsorganisaties optimaal kunnen maken om deze wil te articuleren (hoeveel moeite kost het je om onder woorden te brengen wat je echt wil, met je leven, met je loopbaan, met je baan, je taak). En over de moeite die het soms kost om recht te doen aan je keuze (wat is de kern ervan, wat wil je echt vasthouden en wat mag in de loop van de tijd per se niet verwateren). Als we op dergelijke vragen zicht krijgen, gaan we beter begrijpen wat we te doen hebben om onze ambtelijke autonomie op te krikken. Niet gemakkelijk, maar uiterst boeiend.

Wie niet in zichzelf geïnteresseerd is, verliest hier wellicht zijn interesse in dit boek. Wie zichzelf wil leren kennen, leest verder. Hoe werkt dat bij jou: wat maakt dat je hier stopt of verder leest? Dit is een voorbeeld van wat we in dit verband 'praktische vragen' noemen. Praktisch betekent niet: onmiddellijk toepasbaar. Het gaat doorgaans niet om instructies. Het zijn vooraleer aanwijzingen: 'in die richting kun je het zoeken'. Een hint om je op weg te helpen in je eigen denken, je eigen afwegingsproces, je eigen vormgeving van werk en leven. Een *praktische* vraag is in dit verband een vraag die je doet nadenken over of reflecteren op de *praktijk* van leven en werk. Een praktische

vraag in deze zin is dus een vraag waarop het antwoord te vinden is in diezelfde praktijk van leven en werk. Met dit gegeven hebben we de sleutel te pakken waarmee de inzichten zich in het laatste, meer filosofische hoofdstuk laten ontgrendelen. De concreetste aanwijzing is deze: kijk achter de deur van alle vanzelfsprekendheden en vernieuw je eigen perspectief op de dingen waar je zo vertrouwd mee bent. Verwacht dus geen rijtje met succesfactoren of *do's & don'ts* om je werk of je leven te verbeteren. Verwacht daarentegen aangesproken te worden als een volwassen professional met eigen denkkracht, opvattingen en waardenvoorkeuren. '*Sapere aude!*' is sinds de Verlichting de opdracht aan de moderne mens: durf te denken! Daar vertrouwt het laatste hoofdstuk op, zoals de filosofie er al eeuwen op vertrouwt.

Met dit vertrekpunt is het slothoofdstuk een verhaal op zichzelf geworden, omvangrijker dan elk voorgaand hoofdstuk en te beschouwen als een afgerond geheel. Het is te lezen als een zelfstandig filosofieboek dat anticipeert op de wil en bereidheid van de lezer om zichzelf opnieuw te leren zien. Het wil met woorden en zinnen doordringen tot oude gedachten, en aanzetten tot nieuw denken en anders weten. Dat gebeurt vanuit het besef dat inzicht en wijsheid niet enkel kwesties zijn van verstand en cognitie, maar evenzeer van gemoed en verontrusting, onzekerheid en onwetendheid, twijfel en verwondering, intuïtie en irrationaliteit.

Het slothoofdstuk is geschreven voor de lezer die zich de kwaliteit van het eigen werk aantrekt en daarom bereid is zichzelf aan een onderzoek te onderwerpen. Vanuit dat vertrekpunt zullen we achtereenvolgens stilstaan bij de betekenis van autonomie, bij het moderne idee van het 'zelf', bij de vorming van onze wil en bij de klassiek-moderne zorg voor het zelf. We zullen ons daarna bezighouden met bestaansethiek, vrijheid en de socratische dialoog - dat is de manier van samen spreken die Socrates toepaste en ook in onze tijd van grote waarde blijkt te zijn. We zullen ons tenslotte ook buigen over de vraag hoe we deze suggesties en ideeën kunnen omzetten in een programmatisch voorstel dat kans van slagen heeft om tenminste dit te bereiken: ambtenaren in hun professionele autonomie bekrachtigen en het ambtelijk vakmanschap de diepgang geven waartoe de actuele problemen ons noodzakken.

Dit programmavoorstel wijkt af van wat we doorgaans doen ter bevordering van ambtelijk vakmanschap - zoals het inoefenen van bepaalde technische vaardigheden, het aanleren van expertise, het begrijpen van de financiële spelregels van de overheid en het doorgronden van de mechanismen uit het staatsrecht. In aanvulling daarop zullen de voorgestelde inspanningen er vooral op gericht zijn recht te doen aan het onbespreekbare, het niet-meetbare, het onberedeneerbare. Het morele is onberekenbaar en toch willen we leren erop te kunnen rekenen. Dat vergt een ander repertoire.

Ethiek is niet gemaakt van atomen, ze betreft de werking van de menselijke geest. Ethiek laat zich niet uitrekenen, maar er kan wel rekenschap over afgelegd worden. Ethiek gaat niet over tellen, ze wil vertellen. Dat is allemaal zowel ongrijpbaar als héél concreet.

De diepere betekenis van ons werk kunnen we onderzoeken, ervaren en verklaren. Ook het gemis van betekenis laat zich in kaart brengen en bespreekbaar maken. Maar dat gaat niet zomaar. We moeten onszelf dan prijs willen geven, ten opzichte van onszelf en ten opzichte van de collega's. Dat is een concreetheid waar we soms voor terugdeinzen. Dat geven we niet gemakkelijk toe en verschuilen ons soms achter het verwijt dat filosofie vaag gedoe is en 'voor mij niet concreet genoeg'. Dat verwijt is de wereld op zijn kop, want niets is zo concreet als filosofische vragen over de praktijk van alledag. Maar nu we deze afweer doorzien hoeven we voor dit vage, weinig concrete bezwaar niet langer gevoelig te zijn.

Het zal - mede door de valse beschuldigingen of door oppositie uit onwetendheid - niet eenvoudig zijn een massale filosofische praktijk te ontwikkelen binnen het ambtenarencorps. Het idee kan stuiten op andere vormen van mentale weerstand - bijvoorbeeld het hardnekkige gevoel van haast en drukte en het bijbehorende idee dat wie de tijd heeft voor een goed gesprek blijkbaar geen belangrijke ('Altijd druk!') baan heeft. Het kan ook stuiten op nog niet-voorzien bezwaren en praktische problemen - bijvoorbeeld niet precies weten wat ervoor nodig is om socratische dialogen, morele beraden of filosofische onderzoeken op te zetten en tot een goed einde te brengen. Veel kan opgelost worden door tijd. Het is zeker een kwestie van lange adem. Maar als we onze professionele autonomie willen en kunnen grondvesten in een doorleefd moreel besef over de essentie en betekenis van ons werk, dan krijgen we misschien iets te pakken waarmee we nieuwe werkpraktijken, ambtelijke en bestuurlijke codes en zelfs ambtelijke discretionaire bevoegdheden kunnen implementeren. Dergelijke doelen en resultaten liggen nooit binnen handbereik, maar zijn wel degelijk haalbaar.

De vraag is: hoe bouwen we, met honderdtwintigduizend rijksambtenaren samen, concreet en stap voor stap, aan een cultuur waarin we mogen ontdekken wat we bedoelen met moreel besef? Hoe creëren we vrije ruimte waarin het vrije woord ongeremd maar goed gericht kan stromen? Wat is er nodig om samen de vrijheid te gaan ervaren waarin we elkaar alles kunnen zeggen zonder in conflicten te eindigen? Hoe kan het lukken de tegenspraak te gaan waarderen als een kwaliteitsimpuls? Wat kunnen we doen om het goede gesprek, morele beraden en filosofische onderzoeken van de grond te krijgen? Zoals de filosofie ons kan helpen hetzelfde anders te leren zien, zo kan ze ons ook behulpzaam zijn bij het vinden van antwoorden op deze en andere vragen. Want dergelijke vragen raken aan de basisprincipes en methoden die we tegenkomen

in de werkplaats van de praktisch filosoof. We hebben van deze technieken en methoden al glimpen opgevangen in de achter ons liggende hoofdstukken. Zodra we de drempel van het filosofische atelier overstappen en ons voornemen om de woorden die we lezen te overdenken en onszelf daarbij te onderzoeken, zouden we wel eens versteld kunnen staan van de veranderkracht die in de praktische filosofie schuilgaat. Denken we dat wij inderdaad in staat zijn de dingen te veranderen die wijziging behoeven? Kunnen wij ook zelf meeveranderen? Zijn wij in staat 'goed zorg te dragen voor onszelf' en de macht te vestigen over wat wij wensen, willen programmeren en zullen uitvoeren?



6.

OVER AUTONOMIE EN DE KUNST VAN HET LEVEN

‘Slechts wanneer mensen elkaar voortdurend vrijspreken van wat zij hebben gedaan, kunnen mensen vrij blijven in hun handelen, slechts wanneer zij voortdurend bereid zijn hun fouten te erkennen en zich voor te nemen het in het vervolg beter te doen, kan hun de zo grote macht om iets nieuws te beginnen worden toevertrouwd.’

Hannah Arendt²⁴⁷

‘De grote macht om iets nieuws te beginnen’ is de formulering die politiek denker Hannah Arendt kiest voor de imposante mogelijkheden die elk mens bezit. Het is een machtig vermogen: iets nieuws beginnen. Deze scheppende gave strekt zich ook uit tot en met onszelf: wij zijn in staat onszelf als mens te herscheppen. Elke dag opnieuw, zou Arendt daaraan toevoegen. Dat is een cruciaal inzicht voor wat we ons hier hebben voorgenomen: de herontwikkeling van ambtelijke autonomie. Daar zullen we schepend vermogen bij nodig hebben.

De potentie tot radicale vernieuwing is een revolutionaire kracht met politieke betekenis. Politiek is voor Arendt niet de partijpolitieke dynamiek zoals we die op de stadhuisen en het Binnenhof zien ontrollen. Zij trekt het veel breder, naar ieders dagelijks leven. Politiek is voor Arendt het samenspel tussen mensen in de publieke ruimte. Overal waar we met elkaar van doen hebben, zijn we bezig de kwaliteit van de *polis*, van ons gemeenschappelijk leven vorm te geven. Deze benadering maakt het interessant al onze contacten, onze handelingen, ons spreken en zwijgen met andere ogen te beschouwen. In al dergelijke activiteiten nemen we deel en geven we vorm aan ons gemeenschappelijke leven. Mopperend de krant lezen en niks doen, is evenzeer een politieke daad als naar de burens lopen en vragen of zij willen meedoen met een protestbrief naar de gemeente. Op straat iemand aanspreken omdat die te hard door het dorp

rijdt is ook politiek - de hardrijder niets in de weg leggen overigens ook. In Arendts politiek zijn we allemaal onmiddellijk medeverantwoordelijk voor wat er om ons heen, nabij of verder af, gebeurt. Dat kan zwaar lijken, verplichtend, maar kan ook bevrijdend werken: we kunnen iets doen, altijd, om te proberen de zaken ten goede te keren.

Een deel van ons politieke handelen hebben we georganiseerd via de democratische en rechtsstatelijke instituten en in Nederland ook via wat we vroeger 'het maatschappelijk middenveld' noemden, waarvan de vertegenwoordigers vandaag de dag tot 'de polder' worden gerekend. Een veel groter deel van het politieke leven in onze *polis* verloopt evenwel via de contacten op straat en in winkels, in moskeeën en verenigingen, in kantoren en op sportvelden, in cafés en restaurants, in theaters en musea, in werkplaatsen en onderwijsinstellingen, in ziekenhuizen en zorgcentra, in theehuizen en sportscholen. En in de publieke ruimte van de sociale media. Deze politiek van de dagelijkse omgang hebben we niet uitbesteed aan vertegenwoordigers maar hebben we in eigen hand. We zijn het zelf die in de omgang met elkaar politiek bedrijven. Dat is een krachtig gegeven.

Deze dagelijkse politieke activiteit vormt de ondergrond waarop de representatieve politiek en het stads- en landsbestuur zich kunnen ontwikkelen tot een verantwoorde en rechtvaardige besturing van onze gezamenlijke *polis*. Tussen die alledaagse ondergrond en de geformaliseerde bestuursstructuren zit een laag van georganiseerd maatschappelijk vermogen, dat zich zowel in protesten als in projecten, zowel in publieke als in politieke actie kan manifesteren.

Arendt benadrukt het verschil tussen *arbeid verrichten* voor de kost en *werken* aan producten, gebouwen en kunstvoorwerpen enerzijds, en anderzijds het *handelen* in de vorm van spreken en schrijven, luisteren en lezen. Tijdens dit *handelen* zijn we niet op dingen maar op anderen, op elkaar gericht. Op die momenten dat wij als mensen met elkaar in de weer zijn en aandacht hebben voor elkaar - voor wie we zijn en voor wat we wensen, voor onze zorgen en verplichtingen, voor de plannen die we samen willen bedenken en de projecten die we wensen te ontwikkelen - bouwen we aan onze samenleving, werken we aan 'samen leven'. In dit *handelen* verschijnen we als individuen aan elkaar en worden we iemand, een eenmalig, uniek en onherhaalbaar mens. We kunnen volgens Arendt alleen een individu zijn in de ogen van de ander. Het tekent ons als sociale wezens.

Dit sociale aspect van ons wezen, betekent niet alleen dat we graag bij een groep horen maar ook dat we ten diepste *iemand* zijn *onder de voorwaarde dat* een ander ons als zodanig ziet en erkent. In ons eentje zijn we ongedefinieerd, niet uniek, niet onderscheidend - zijn we als mens niet gezien. Te midden van anderen komen we tot ons recht, althans: indien die anderen oog hebben voor onze individuele kwaliteiten en

unieke eigenschappen. Wie we zijn *ontdekken* we niet alleen in de ontmoeting met anderen, we *worden* een individu in die ontmoeting met anderen. Onze persoonlijkheid krijgt inhoud en betekenis als we te midden van andere mensen ook zelf een individu kunnen zijn en ons van de ander kunnen onderscheiden. Zo krijgt onze identiteit vorm in ons gedrag ten opzichte van elkaar, in onze stem, onze gebaren.

Alleen in de echte aandacht voor elkaar kunnen we ten volle de mens zijn die we door geboorte in potentie al zijn geworden. We zijn borelingen en getekend door onze zogeheten 'nataliteit', aldus het woord dat Hannah Arendt hiervoor gebruikt. We zijn door onze nataliteit in staat tot iets nieuws, elke dag opnieuw, omdat we dat bij geboorte reeds belichaamden. Ons scheppend vermogen is uniek en maakt ons tot mens, houdt Arendt ons voor. We hoeven niet te herhalen wat er lang vóór ons al was, het verleden bepaalt niet wat we vandaag zullen doen of kunnen realiseren.

Deze 'macht om iets nieuws te beginnen' is de grondstof van het hoofdstuk dat nu voor ons ligt. Het is een krachtig gegeven, een inspirerend idee dat ons vleugels kan geven. In combinatie met de opvatting van Arendt dat politiek zich uitstrekt tot alle ontmoetingen in de publieke ruimte, zet dit 'machtige' idee ons op een speciale manier in het werk. Als ambtenaren zijn we zo gezien altijd en ten principale politiek aan het bedrijven. Dat gebeurt al op het moment dat we met burgers of ondernemers mailen of bellen, maar ook als we collega's ontmoeten tijdens besprekingen of projectsessies. En als we ervan uitgaan dat we inderdaad tot het scheppen van iets nieuws in staat zijn, hebben we belangrijke troeven in handelen. We kunnen dan veranderen wat niet goed ging, vasthouden wat perfect verliep en toevoegen wat nog ontbreekt. Want zoals het ging hoeft het niet te blijven, ook al is het goed denkbaar dat we besluiten de traditie op onderdelen voort te zetten. Alléén vanwege de macht tot schepping iets nieuws beginnen, is immers een gotspe. We moeten er goede redenen voor hebben. We zullen ons hoe dan ook goed rekenschap moeten geven van alle keuzes die we maken. Zowel het opvolgen van orders en het uitvoeren van opdrachten, als het weigeren ervan en het herdefiniëren van onze taak, vergt keuzes waar we verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Zaken uit het verleden behouden is net zozeer een keus als de dingen verbeteren of, inderdaad, iets volledig nieuws creëren.

Dit roept wel vragen op over de kwaliteit van onze keuzes. Weten we goed genoeg wat belangrijk, noodzakelijk, wijs, handig, brutaal, twijfelachtig, dom of onmogelijk is? Weten we zeker dat we ons scheppende vermogen ten goede zullen aanwenden? Laten we niet doen alsof we perfecte mensen zijn die precies zouden weten wat we willen en ook in staat zouden zijn daar ons gedrag consequent op af te stemmen. Dat is doorgaans veel te moeilijk, we sluiten voortdurend compromissen met het ideaal en

sluiten soms de ogen voor onze eigen goede voornemens. We ervaren als moderne mensen ook geregeld problemen in de manier waarop we leven en werken, waarop we over onszelf denken en hoe we met de mensen in onze omgeving omgaan. Zoals het gaat is het lang niet goed genoeg. Zo gelukkig, zo perfect, zo goed zijn we helemaal niet.

En ook al zijn we dan ten principale tot iets nieuws in staat, het is nog maar de vraag of we dat vermogen *durven* inzetten. Wat zullen we veroorzaken? Waar branden we onze vingers aan? Kunnen we verantwoord aan het nieuwe beginnen? Misschien is het zelfs de vraag of we onszelf *überhaupt* tot scheppen in staat achten. Zijn we inderdaad wel vrij en ongebonden, autonoom genoeg om op eigen kracht tot nieuwe ideeën te komen en de uitvoering ervan succesvol te maken?

Hannah Arendt had er zelf al een criterium bij geformuleerd, in haar boek *De menselijke conditie*: 'Slechts wanneer mensen voortdurend bereid zijn hun fouten te erkennen en zich voor te nemen het in het vervolg beter te doen, kan hun de zo grote macht om iets nieuws te beginnen worden toevertrouwd.' Is het ons toevertrouwd? Zijn we inderdaad bereid onze fouten te erkennen? En accepteren we de erkenning door anderen van hun eigen fouten, waarna ook wij hen niet langer hun fouten zullen nadragen? Kan het ons lukken de 'inquisitie'-cultuur achter ons te laten en niet onmiddellijk over te gaan tot veroordeling van iedereen die een misser maakte? Natuurlijk zouden we ook bereid moeten zijn van onze fouten te leren. Een vergissing willen we liever niet herhalen. Zeggen we. Maar willen we dat écht? Want het gaat er helemaal niet om dat we bereid zijn dit *uit te spreken* - het goede voornemen is snel geformuleerd - maar dat we *de daad bij het woord* zullen voegen. Dat kan alleen door onszelf onder handen te nemen, te veranderen wat nodig is, zodat de fout zich hopelijk niet zal herhalen. Willen we ons die moeite getroosten? Brengen we dus, als dat nodig blijkt, de moed op om onszelf onder ogen te komen en onszelf bij te sturen?

De macht om iets nieuws te beginnen stelt blijkbaar hoge eisen aan wie we zijn en wat we kunnen. Ze stelt eisen aan onze oprechtheid en integriteit. Ze neemt de *parrhêsia*, ons waarheidspreken, bloedserieus. Ze rekent op onze moed, onze goede inzichten, ons vermogen tot leren en veranderen. Kunnen en willen we dit alles ondergaan en op ons nemen? Dat is nog maar de vraag, want het is nogal wat.

Daarom beginnen we dit hoofdstuk bescheiden met een kritische analyse van onszelf en staan we allereerst stil bij 'praktijken van mislukte autonomie' (6.1.). Onze zelfstandigheid staat vaak onder druk: wat we ons voornemen mislukt nogal eens. Dat brengt ons op de thematiek van de levenskunst. Dit is een in de klassieke filosofie gewortelde levenswijze die erop uit is het eigen leven vorm te geven conform de zelfgekozen maatstaven en waarden. Het past geheel bij ons moderne denken over autonoo-

mie, maar het vereist tevens een maatschappijkritische opstelling vanwege de druk die de markt, sociale netwerken en cultuurpatronen op individuen uitoefenen. Zijn we in staat die externe druk te weerstaan en hebben we ook onszelf voldoende in de hand om, inderdaad, een eigen koers te kunnen varen? Deze benaderingswijze helpt ons te doorzien dat het inderdaad niet eenvoudig is het eigen leven en de bijbehorende projecten op een goede manier ter hand te nemen. Toch is dát de inzet van het goede leven zoals dat in de antieke tijd al werd nagestreefd. We zullen het behandelen als ‘een opdracht om voor te leven’ (6.2.) om daarna te kunnen inzoomen op de vraag die de professional zichzelf in het verlengde hiervan stelt. Want na de vraag ‘hoe te leven’ is logischerwijs de vervolgvraag aan de orde voor alle werkers die zichzelf tot een goed vakmens willen doorontwikkelen: ‘hoe moeten we werken?’ (6.3.).

Deze drie openingsparagrafen bieden de entree naar een meer gedetailleerde benadering van de thema’s die cruciaal lijken voor de ontwikkeling van een op autonomie gestoelde beroepspraktijk van ambtelijk functionarissen. Deze thema’s reflecteren wie we zijn, als spiegels waarin we de existentiële problemen herkennen die we tegenkomen in onze tijd. Ze agenderen fundamentele filosofische kwesties, praktisch en wezenlijk tegelijk, die helpen begrijpen op welk pad we ons begeven als we de ambtelijke autonomie willen aanpakken. Het gaat dan allereerst om de vraag wat autonomie eigenlijk betekent en waarom we er zoveel waarde aan hechten (6.4.). Omdat autonomie een vrije wil veronderstelt, kijken we daarna naar het ontstaan van de vrije wil (6.5.) langs de historische lijnen die Hannah Arendt heeft beschreven. Zij helpt ons te begrijpen hoe we in de loop der eeuwen mensen zijn geworden met een vrije wil en een persoonlijke voorkeur. Onze verre voorouders hadden geen idee wat dit zou kunnen inhouden; *wij* kunnen ons inmiddels een leven zonder persoonlijke wil en voorkeuren niet meer voorstellen. Dat is overigens nog iets anders dan precies weten wat wij persoonlijk willen met ons leven, ons werk, met belangrijke keuzes. Dit betreft de kwestie van de wilsvorming. Deze vorming van de eigen wil bespreken we aan de hand van het werk van onze tijdgenoot Peter Bieri. Van hem leren we op welke wijze we de inhoud van onze persoonlijke wil kunnen bepalen en wat dit van ons vergt. Deze romanschrijver en filosoof laat ons zien hoe genuanceerd en gedetailleerd onze wil zich vormt en hoe we daar regie op kunnen voeren. (6.6.) Deze wilsvorming is een wezenlijk bestanddeel van de autonomie. Als het immers niet zou lukken onze wil te vormen, kan het ook niet lukken voor onszelf zorg te dragen. Hoe zouden we dit kunnen willen als we onze wil niet kunnen aansturen? Het idee van zelfzorg diepte Michel Foucault op uit de antieke tijd. Daar stuitte hij op in zijn onderzoek naar de geschiedenis van de seksualiteit. Op deze filosofische opdracht ‘je moet zorg dragen voor jezelf’ stoelde hij zijn moderne filosofie van de actuele levenskunst, ook wel bestaanskunst genoemd (6.7.).

Die filosofie stelt dat we verantwoordelijkheid moeten nemen voor onszelf en voor de vormgeving van ons leven. We kunnen niet accepteren dat we in dit verband machteloos zouden zijn. We moeten de macht over onszelf leren uitoefenen. Met de handvatten van Foucault kunnen we zowel privé als zakelijk aan de slag om te bouwen aan een werkzaam leven dat we vinden passen bij de persoon die we willen zijn. Het is daarbij wel van groot belang te begrijpen op welke manier wij, moderne mensen, over ons 'zelf' zijn gaan denken. Daar staan we uitgebreid bij stil door het werk te bespreken van de eigentijdse Canadese filosoof Charles Taylor (6.8.). Die zet ons op het spoor van de 'positieve vrijheid' zoals die door de Britse filosoof Isaiah Berlin werd ontwikkeld en waarin de denklijnen uit dit hoofdstuk samenballen.

Na de inleidende paragrafen die ons kritische spiegels voorhouden, en na de uitdieping van de thema's autonomie, wilsvorming, zelfzorg en zelfbeeld, zoomen we verder in op technieken en werkwijzen die ons concreet kunnen helpen onze autonomie te vergroten. Die technieken maken gebruik van de zogeheten 'vrije ruimte' en betreffen onder meer 'socratisch onderzoek' (6.8.). Deze onderwerpen zullen we in de betreffende paragraaf uitgebreid bespreken en concreet introduceren als ingrediënten van een nieuwe werkpraktijk - met als kern de filosofische dialoog - die tot doel heeft 'praktisch inzicht' (*phronêsis*) te vergroten.

Na de kritische reflectie, de thematische verdieping en de toespitsing op de filosofische dialoog en de vrije gespreksruimte, eindigt dit hoofdstuk in een slotbeschouwing over persoonlijk leiderschap en *bildung* (6.9.). Dat is vormgegeven als een *programmatisch voorstel* om binnen de rijksdienstwerk te maken van het hier gepresenteerde gedachtegoed. De collectieve inspanning en de persoonlijke ontwikkeling lopen dan samen op en bekrachtigen elkaar. Hoe sterk een individu ook mag zijn, support van het collectief lijkt een harde noodzakelijke voorwaarde om tot een professionele praktijk te komen die we 'goed' zouden kunnen noemen. Want zo autonoom als we onszelf ook graag vinden, we kunnen maar beter erkennen dat niet alles ons op eigen kracht lukt. Er zijn dan ook vele voorbeelden van mislukte autonomie.

6.1. Praktijken van mislukte autonomie

Autonomie is een hele kunst. Ze mislukt geregeld want er komt veel bij kijken. Hoe moeilijk het is om autonoom te leven en - zoals autonomie veronderstelt - los van anderen te beslissen wat je bij belangrijke kwesties zult kiezen, laat zich gemakkelijk illustreren met een concreet voorbeeld.

Je wilt dat het jou lukt jouw wil te volgen. Een dergelijk iemand wil je zijn. Daarom

is jouw zelfbeeld dat je hier in slaagt. Maar is dat antwoord een reële beschrijving van hoe het werkt bij jou? Of is het meer een psychologisch wenselijk antwoord omdat je jezelf immers *niet* wenst te zien als iemand die doet wat anderen willen? De vraag is dus: ken je jezelf goed of speelt er onderhuids iets anders?

Wie vooral doet wat anderen vragen - gezin, baas, vrienden, ouders, kerk, het dorp, de imam - kán dit voor zichzelf begrijpen als een bewuste keus. Je kúnt zeggen: 'Ik kies er voor mijn leven in dienst van anderen te stellen of aan Allah te geven'. Maar voel jij je daadwerkelijk vrij en sterk genoeg om te beslissen dáár mee te stoppen? Alleen als die optie beschikbaar is, is het aannemelijk dat je dienstbaar bent vanwege het feit dat je daar *zelf* toe hebt besloten. Kun je oprecht vaststellen dat jouw dienstbaarheid een vrije, soevereine keus is of word je - bij nader inzien - geregeerd door wat men van je verwacht, van je vraagt, opeist en afdwingt? De vraag is dus: ben je werkelijk wel of niet sterk genoeg je eigen pad te trekken? Wil je echt zelf dat je dienstbaar bent of is je zelfbeeld van dienstbaarheid in feite een strategie om je onmacht te accepteren en je verzet te sussen? We zien onmiddellijk hoe vals en gesublimeerd ons zelfbeeld kan zijn.

Ik herinner me een uitgebreide sessie met een managementteam van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Als begeleider had ik de deelnemers gevraagd ter voorbereiding na te denken over 'een dragend idee onder je leven'. De directeur had daar de zondagmiddag voor gebruikt. Hij toonde z'n leiderschap door er tijdens de heisessie openhartig verslag van te doen. Hij vertelde: 'Ik zei tegen mijn vrouw: we hebben een filosoof gevraagd onze heisessie te begeleiden. Dan kun je gekke dingen verwachten. Hij wil weten welk idee mijn leven draagt. Ik dacht in mijn geval: autonomie.' Zijn vrouw had hem aangekeken en eenvoudigweg gezegd: 'Nou, dat denk ik niet.' Hij had zich grondig vergist - in zichzelf. Hij had de neiging zich meer te richten naar anderen dan hij zelf doorhad, aldus zijn vrouw. Hij kon er wel om lachen. Door deze ontwapenende anekdote begon de heisessie met een lach op de gezichten. We vonden de ruimte om gedurende dit tweedaagse programma te onderzoeken wie deze mensen 'echt' waren, voor zichzelf en in de ogen van anderen.

De meeste mensen zien zichzelf als iemand die zelf beslist en dat ook op eigen kracht doet. In die zin was deze directeur net als vele anderen een kind van de tijd en van de liberaal-democratische samenleving waarin we leven. Want in dit type samenleving is autonomie een waarde geworden. We vinden het belangrijk dat een mens zichzelf regeert, soeverein is in het eigen leven. Dat lukt misschien niet altijd, maar als het even kan is dit wat we willen bereiken. Vandaag de dag gaan we er in Nederland min of meer vanuit dat autonomie een grondbeginsel is. We nemen aan - en gaan er bij de organisatie van onze samenleving zelfs vanuit - dat mensen hier succesvol kunnen functioneren als ze - eventueel met wat hulp en begeleiding - in staat zijn zichzelf te

redden en wilsbekwaam handelen. We zien onszelf graag als succesvol en vinden dat dit zichtbaar is als we niemand nodig hebben, er zelf wel uitkomen, onze eigen broek kunnen ophouden. We nemen aan, onbewust meestal, dat we autonoom zijn. We gaan onze eigen gang, willen wel rekening houden met anderen maar bepalen zelf wat we doen. Denkt niet iedereen zo?

Dat geeft op zichzelf al te denken. Het is een concrete en praktische vraag: heb je zelf besloten dat autonomie belangrijk is of is je dit door cultuur en opvoeding met de paplepel ingegoten? Of wordt jouw leven door een ander idee gedragen en is dat je eigen keus geweest? Veel van wat je denkt of vindt komt niet tot stand op basis van een autonoom, eigenmachtig, door jouzelf volledig beheerst proces. Wat heb je zelf bedacht en wat is er zomaar ingeslopen? Wat is van jezelf en wat is van anderen? Wat is eigen en wat is vreemd? Wil je dingen die bij je passen of ben je voor jezelf soms een vreemde? Waarschijnlijk moeten we erkennen dat autonomie er nooit volledig is. Er is altijd wel iets dat onbewust of ongewild in je doen en laten is opgenomen. Tegelijkertijd gaat het tegendeel van autonomie - heteronomie - ons hoe dan ook veel te ver. In dat geval worden we door allerlei invloeden gestuurd, geleefd door van alles *behalve* door onszelf. Dat idee vinden we onaanvaardbaar: zo mag het niet zijn, en zo is het ook niet - denken we. Een steeds kleiner deel van de bevolking gelooft dat er nog een andere mogelijkheid is, een derde optie: dat ons leven wordt gekenmerkt door theonomie. Voor deze mensen wordt het leven geregeerd door de wil van God en ligt lot en geluk in handen van de Ene, al houden de meesten ook in dit verband ruimte voor de eigen verantwoordelijkheid die dan alsnog stoelt op een vrije beslismacht van de gelovige in kwestie. Geloven is in die optiek een daad van overgave en die daad kun je verrichten of niet - dát is je vrije keuze, zegt men dan. Al met al is het beeld helder: heteronomie vinden we niet bij ons passen, volledige theonomie waarschijnlijk ook niet, blijft autonomie over, in elk geval voor wat betreft de fundamentele keuzes in ons leven. We vinden onszelf in de kern en als het erop aankomt autonoom.

Maar stel nou dat dit een wijdverbreid misverstand is. Stel nou dat we denken autonoom te zijn maar in werkelijkheid voortdurend geleefd worden door externe factoren, meningen, invloeden. Welke praktische problemen kunnen we dan verwachten? Het antwoord op die vraag kennen we: allerlei vormen van persoonlijke onvrede, ongeluk, miskennen en frustratie, tot en met diepingrijpende ervaringen over het verlies van jezelf of het leiden van een zinloos leven. We kennen dit van de collega's - en misschien wel van onszelf - die overwerkt raken en zich noodgedwongen bezinnen op de kwaliteit van leven en werk, op de eigen rol daarin en op de factoren die hem of haar in de problemen hebben gebracht. Juist in werkverband, vaak in combinatie met taken, plichten of zorgen in de privésfeer, zien we gebeuren wat we op een bijzondere manier omschrij-

ven als ‘aan mezelf voorbijrennen’. We horen ook: ‘Ik kwam mezelf glashard tegen’. En: ‘Ik had mezelf niet meer in de hand’. Aan de woorden kunnen we de probleemanalyse soms al herkennen: wie loskomt van zichzelf - want alleen dáárom kan iemand aan zichzelf voorbijgaan, zichzelf tegenkomen, zijn ‘zelf’ uit de handen laten vallen - verliest wellicht het belangrijkste van zijn leven. We zijn tot veel in staat maar niet tot een leven zonder ons ‘zelf’.

Ook de minder ernstige vormen kennen we uit onze eigen praktijken maar al te goed. Een relatie die zich voortsleept. Een baan die niet bevredigt. Een dagtaak die niet past. Een ouder-kind relatie die voortdurend spaak loopt. Een hobby die niet van de grond komt. Een verslaving die zichzelf in stand houdt. Een taakuitoefening die niet goed voelt. Een vakantiepatroon dat sleets is geworden. Een uitgaansleven dat niets oplevert. Een teamrol die niet langer past. Een werkoverleg dat altijd vervelend voelt. Een tekort aan tijd om zorgvuldig te werken. Het verlies van eigenwaarde na een mislukte sollicitatie. Of na een mislukte *date*. Of na een verbroken vriendschap. En zo verder.

Ondanks ons zelfbeeld vol van autonomie overkomt ons van alles dat niet zozeer valt te verklaren uit externe factoren maar ten diepste te maken heeft met de regie over onszelf, of het tekort daaraan. We willen wel, maar zijn niet autonoom in de mate die we graag wensen. Die spanning tussen autonomie als diep verlangen en een leven waarin dit beperkt mogelijk is, maakt het noodzakelijk - voor ons, mensen van de moderne tijd - ons te bezinnen op onze levens en op onszelf. Wie zijn we eigenlijk? Welk leven vinden we goed? Wat hebben we in eigen hand en waar moeten we mee leren leven? Wat kunnen we zelf doen en wat niet? Als we onszelf en ons leven niet goed begrijpen, raken we de weg kwijt. We raken ofwel volkomen in de war ofwel door onverschilligheid volledig overmand.

6.2. Een opdracht om voor te leven

Schrijver en filosoof Joep Dohmen, verbonden aan de Universiteit van Humanistiek, beijvert zich ervoor dat mensen zich bewust worden van dergelijke problemen en zich verzetten tegen de onverschilligheid die hen kan overvallen. Hij drukte dat uit in de titel van zijn boek *Tegen de onverschilligheid*, dat hij vormgeeft als een *pleidooi voor een moderne levenskunst*. In het hoofdstuk over autonomie zet hij de tijdgeest goed neer.

‘Onze neoliberale tijdgeest wordt gedomineerd door het beginsel van autonomie opgevat als zelfbeschikking en niet-inmenging. Deze dominantie is het resultaat van een langdurige en

brede maatschappelijke ontwikkeling waarin ook het humanisme een expliciet standpunt heeft gekozen. In een tekst van het Humanistisch Verbond lezen we: “Het humanistisch mensbeeld leidt tot een ethiek waarin de individuele verantwoordelijkheid voor het eigen lot een centrale plaats inneemt, daaruit volgt dat de samenleving de autonome beslissingen van mensen moet respecteren. Op deze wijze respecteert zij de waardigheid van elke persoon.” Niet alleen de humanisten koesteren de autonomie. Ook ethici van confessionele huize hebben nadrukkelijk het (voor-)recht van autonomie bepleit. Autonomie wordt ingevuld als zelfbeschikking, “als onafhankelijk zijn, mondig zijn, als kunnen opkomen voor zichzelf, als zichzelf kunnen redden, als actief zijn”.’

Dohmen stelt in zijn boek dit beeld ter discussie, omdat er nu eenmaal zaken zijn die onze macht te boven gaan. Hij citeert de filosoof en humanist Henk Manschot die autonomie strijdig vindt met de *condition humaine* die erop neerkomt ‘dat mensen kwetsbaar zijn en sterfelijk; en dat mensen geen eenzellige, alleenstaande wezens zijn, maar op anderen zijn aangewezen.’ Hoe autonoom zijn mensen werkelijk en in welke problemen komen zij door zichzelf autonoom te achten maar het wellicht niet te zijn?

Volgens Dohmen heeft de moderne samenleving ‘zwaar te lijden onder het dominante neoliberale ethos van zelfbeschikking’. Hij stelt dat egoïsme, narcisme, hedonisme, achteloosheid en onverschilligheid ‘het alledaagse leven terroriseren’ en typeert deze verschijnselen als ‘wanproducten van de moderne tijd’. In een andere uitgave spreekt Dohmen van de ‘malaise van de moderniteit’ en poneert hij:²⁴⁸

‘In feite zijn steeds meer mensen nauwelijks tegen de moderne vrijheid opgewassen, zoals blijkt uit de lange reeks uitingen van gebrek aan zelfbeheersing en onverschilligheid: de zwakke regie over het eigen bestaan, de overvolle agenda’s, de gewoonte om zoveel mogelijk zaken tegelijk te behandelen, het dwangmatige genot als afweer tegen de verveling, het wanhopige verlangen naar spiritualiteit en de opmars van de goeroes die op dat verlangen azen, de terreur van de amusementsindustrie, de gekmakende tijdsdruk en het vruchteloze verlangen naar onthaasting, de vraag naar mental coaching, de schandelijke zelfverrijking, de ‘nieuwe achteloosheid’, het zinloos geweld, de algemene desinteresse voor milieu en natuur, de instrumentaliteit van onze persoonlijke relaties, de schaamte voor de vlucht in de behaaglijkheid van het privéleven. De actuele filosofie van de levenskunst is een evidente reactie op deze malaise van de moderniteit.’

De ‘filosofie van de levenskunst’ waar Dohmen van spreekt, vat hij op als een eigentijdse variant van de klassieke filosofie. Die moest destijds in het oude Griekenland en het Romeinse rijk meer als een wijze van leven worden gezien dan als een theoretisch

discours over metafysische vraagstukken. Dohmen stelt dit in navolging van het werk van de Franse onderzoeker Michel Foucault, door wie hij werd geïnspireerd. We kwamen Foucault al eerder tegen vanwege het waarheidspreken (*parrhêsia*) en verderop in dit hoofdstuk zullen we zijn historische vondsten opnieuw op tafel leggen zodra we ingaan op die klassieke kunst van leven, *ars vitae*. ‘Deze filosofie [van de levenskunst] is op zoek naar het antwoord op de vraag: hoe moet ik leven?’, schrijft Dohmen in de inleiding van zijn boek *Tegen de onverschilligheid*. Hoe dat moet is geen vanzelfsprekendheid. We hebben keuzes te over en kunnen daarom met deze vraag alle kanten op. Maar wat is de goede? Over de aard van de levenskunst zegt Dohmen:

‘Als we het in de wandelgangen hadden over normen en waarden, bedoelden we doorgaans de zorg voor de ander, sociale verplichtingen, verantwoordelijkheid. Recentelijk heeft het idee dat zelfrespect aan de basis ligt van de moraal, en dat zelfzorg en verantwoordelijkheid voor jezelf medebepalend is voor de kwaliteit van het leven, flinke terreinwinst geboekt. De filosofische levenskunst richt zich primair op zorg voor zichzelf, en wil de moderne mens leren om zelf een goed leven te leiden.’

Dit ‘leren om zelf een goed leven te leiden’ is het antwoord van de levenskunst ‘op de malaise van de moderniteit’. Dohmen citeert in dit verband Erich Fromm, de Joodse denker die kort na de Tweede Wereldoorlog de vraag opwierp of onze moderne tijd een geheel eigen, morele problematiek kent. Je zou vermoeden dat Fromm in reactie op de *holocaust* een ethiek van bijvoorbeeld verdraagzaamheid, inclusiviteit en medemenselijkheid zou bepleiten. Maar in zijn boek *De zelfstandige mens*, dat tot op de dag van vandaag heruitgaven krijgt, richt hij de schijnwerpers op onszelf en geeft hij een vergelijkbaar antwoord als Hannah Arendt deed in reactie op het Eichmann-proces. Zij beoordeelde het karakter van deze nazi-bureaucraat in 1961 als ‘oppervlakkig’ en onnadenkend: banaal. Fromm beoordeelde al in 1947 het karakter van de moderne mens als ‘onverschillig’, niet zozeer ten opzichte van elkaar maar ten opzichte van zichzelf. Tegen deze onverschillige zelfverwaarlozing verzette Fromm zich in zijn indrukwekkende oeuvre:

‘De ware problematiek van deze tijd is de onverschilligheid van de mens jegens zichzelf. Men vindt deze onverschilligheid in het feit dat wij de zin voor de betekenis en het unieke van de individuele mens zijn kwijtgeraakt. We zijn onszelf als handelswaar gaan beschouwen.’

Toen Fromm dit schreef in *De zelfstandige mens* moest de wederopbouw in Nederland nog goed en wel van de grond komen. We zijn inmiddels meer dan zeventig jaar verder

en hebben geconstateerd dat de dominantie van de markt en het beprijzen van waardevolle zaken - zoals gezondheid, natuur, schone lucht - en het economiseren van publieke diensten - zoals onderwijs, zorg, kinderopvang - hun wrange vruchten hebben afgeworpen. Volgens Fromm zit daar een zelfbeeld onder waarin de mens zichzelf te weinig opvat als een scheppend wezen, precies zoals Arendt elf jaar later in haar boek *De menselijke conditie* zou uiteenzetten. Arendt was het in elk geval met Fromm eens: we zijn elkaar uit het oog verloren door onze focus op geld verdienen, produceren en consumeren.

Wie zich in de bestaanskunst verdiept zoals die uit de historie aan ons wordt overgeleverd, ziet dat leven en werk erom vragen goede en verantwoorde besluiten te nemen. De eenvoud van deze opdrachtformulering werkt versluisend op de diepgang en moeite die dat met zich meebrengt. Want bij nadere beschouwing blijkt dat de feitelijke, praktische beslissingen op zichzelf niet het probleem zijn, maar dat de moeite samenhangt met ethische kwesties, met vrijheid en verantwoordelijkheid, met aanspreekbaar zijn en actief meedoen, met de zorg voor de ander en de gepaste zorg voor zichzelf. In zekere zin is dit de thematiek die we beproeven in dit hele project rondom tegenspraak, tegenmacht en ambtelijke professionaliteit en wat we in dit hoofdstuk in het bijzonder doen. Dohmen stelt:

*'Levenskunst is van alle tijden omdat ze zich richt op problemen die nu eenmaal bij het leven horen. (...) De huidige laatmoderne conditie wordt gekenmerkt door individuele zelfbeschikking, de dominantie van de markteconomie in samenhang met een voortschrijdende technologie en het waardepluralisme. De invloed van tradities en levensbeschouwingen brokkelt steeds verder af, mede onder invloed van onze antipaternalistische tijdgeest. Mensen richten hun leven in volgens zeer verschillende 'zelfgekozen' waarden en waardepatronen. Daarmee lijkt de weg vrij voor wat tot dusverre aan een elite voorbehouden was: de stijlvolle inrichting van het eigen leven.'*²⁴⁹

Dohmen beschouwt de door hem bepleite *ars vitae* (levenskunst) als 'een nieuwe vorm van morele educatie'. De stijlvolle inrichting van het eigen leven is geen oppervlakkig *design*-vraagstuk maar vereist het ontwerp van een levensroute met diepgang en morele overtuiging, en met inzicht in wat een mens in het algemeen of 'ik' in het bijzonder vermag. Het levensontwerp wordt immers begrensd door onder meer ongeluk, tegenslag, onvermogen, ziekte en uiteindelijk de eigen sterfelijkheid. We moeten ons bewust zijn van onze kwetsbaarheid en voorkomen dat we ten onder gaan aan onze eigen overmoed.²⁵⁰ De moderne levenskunstenaar zoekt de balans tussen het eigen kunnen en het eigen onvermogen, schatplichtig aan de stoïcijnse filosofen van weleer.

Het inzicht dat we eerder formuleerden - namelijk dat ambtenaren voor zichzelf *moreel leiderschap* nodig hebben - sluit naadloos aan bij dit idee van *morele educatie* dat Dohmen introduceert. Volgens hem gaat het hierbij om een 'soort morele vorming ter bevordering van onze zelfverantwoordelijkheid'. Daarom kan deze morele educatie geen kennisonderwijs zijn (*ausbildung*) dat docenten aan studenten geven, maar moet het vorming zijn (*bildung*) waarbij mensen zichzelf vormen, van binnenuit. Daar moet het zaadje van de persoonlijke ethiek ontkiemen. Socrates wist al dat levenswijsheid 'niet kan stromen van iemand die vol is naar iemand die leger is'. Anderen kunnen ons helpen maar *phronêsis*, praktische wijsheid, is het resultaat van de eigen inspanning. Wie zich die moeite niet getroost helpt zichzelf niet en kan hoe dan ook door een ander niet geholpen worden. Leren leven, leren het zelf te doen, is een opdracht die voorafgaat aan de wens autonoom te zijn.

6.3. Hoe moeten wij werken?

Nu we deze *ars vitae* hebben geïntroduceerd, krijgt dit pleidooi voor autonomie in relatie tot macht en moed de bredere filosofische context die ze nodig heeft. We zullen in een van de volgende paragrafen verder ingaan op deze bestaanskunst zoals die door Foucault is geschetst. Het is goed hier al te stellen dat deze filosofie aansluit bij mijn levensbeschouwing. Mijn betoog staat dan ook niet los van deze levensbeschouwing die niet-dogmatisch is en inclusief redeneert.²⁵¹

Al eerder heb ik benadrukt dat een essayistisch boek als dit - over het ambtelijk functioneren in een dynamische en problematische politieke en maatschappelijke context - een mens- en maatschappijopvatting nodig heeft. Het maatschappelijke perspectief heb ik al eerder uit de doeken gedaan, met name in de hoofdstukken (3. en 4.) over de democratie in Nederland en de grondprincipes volgens Aristoteles en over de moeilijkheid van grenswerk en de opgave in participatie-praktijken. Nu we verder toewerken naar mijn programmatische voorstel om te werken aan de nieuwe autonomie van ambtenaren, wordt het des te belangrijker mijn mensbeeld en de levensbeschouwelijke insteek meer reliëf en diepgang te geven, zodat de lezer dit kan meewegen in het beoordelen van mijn voorstellen.

In de kritiek en waarschuwingen die Dohmen en anderen formuleren, komen zowel het humanistische mensbeeld als de maatschappelijke analyse samen. Die combinatie maakt Dohmens verhaal in mijn ogen zo sterk. Hij inspireerde mij tot eigen verkenningen van moderne levenskunsten en de ontwikkeling van praktisch-filosofische activiteiten in zowel de privésfeer als zakelijk.²⁵² Hieruit ontwikkelde zich, in

samenspraak met vele anderen, ook binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een gevarieerde praktijk met socratische gesprekken, moreel beraden, leiderschapstrainingen en goede gesprekken over organisatiekwesties en persoonlijke vraagstukken. Door de klassieke traditie van zelfzorg te koppelen aan eigentijdse thema's en problemen van professionals, kunnen we in lijn met die filosofische levenskunst nu ook toegepaste vragen voor ambtenaren formuleren. Ging het in de oude tijd om de brede levenskunstvraag 'hoe moeten wij leven', in de context van dit boek over macht en moed zijn we op zoek naar het antwoord op de vraag die ons als professionals bezighoudt: 'hoe moeten wij werken?' Al zijn het twee verschillende vragen, voor beide geldt dat de mate van autonomie maatgevend is voor onze mogelijkheden om zowel ons leven als onze professionele inzet vorm en inhoud te geven.

In de volgende paragraaf zullen we opnieuw zien dat volledige autonomie eerder fictie is dan feit. We weten immers best dat onze familiestamboom en de omgeving waarin we opgroeiden, een belangrijk stempel drukken op ons doen en laten, denken en voelen, geloven en ontkennen. Dat is al een inperking van onze autonomie. We worden bovendien niet alleen als kinderen maar ook in de volwassenheid nog steeds beïnvloed of zelfs ingeperkt door externe factoren, door mensen met wie we optrekken (collega's bijvoorbeeld), door gebeurtenissen die ons overkomen (ontslag of de allermooiste verliefdheid), door de cultuur waarin we leven (platteland of stad, Nederland of de Verenigde Staten, vrij kapitalisme of autocratie), door de media die we gebruiken (*FD*-lezer of *nu.nl*-fan, publieke omroep of social media), door lichamelijke ongemakken, ziektes en handicaps, en ultiem door onze sterfelijkheid. Voor zover we het verschil kunnen maken is dat altijd een beperkt verschil. Maar als onze autonomie dus niet volledig kan zijn, hoe groot kan ze dan wél zijn en op welke manier kunnen we de mate van autonomie beïnvloeden? Dat is één van de cruciale vragen in zowel de klassieke *ars vitae* als in de moderne levenskunst.

We weten dat we voor externe factoren en omstandigheden meer of minder *gevoelig* zijn. De vraag is daarom niet of we ons al dan niet aanpassen - we doen het allemaal -, maar of we ervoor kunnen kiezen *in welke mate* we dat doen. Hebben we voldoende regie op de inwerking van externe, vreemde, niet-eigen factoren op ons leven, ons denken, ons basale idee van waar het in dit leven, mijn leven, om draait? Die *gevoeligheid voor beïnvloeding* is het aangrijpingspunt van de verschillende onderdelen in dit hoofdstuk. Om zinnige dingen te kunnen beweren over het ontwikkelen van ambtelijk vakmanschap hebben we inzicht nodig in deze beïnvloedingsmechanismen. Als we ook daarin namelijk niet een zekere vorm van autonomie hebben, heeft het niet zoveel zin er plannen voor te maken. Als bijvoorbeeld de politiek bepaalt wat we wel of niet

(mogen) doen, kunnen we stoppen met nadenken. Bepalen wijzelf in hoeverre we dit laten gebeuren of hebben we gewoonweg te accepteren wat anderen (politici, bestuurders) daarover beslissen? Het antwoord op die vraag heb ik al gegeven: ik denk dat we behoudens de eisen die de wet aan ons werk stelt en de verplichtingen die het recht ons oplegt, technisch gezien als ambtenaren volkomen vrij zijn om zelf te bepalen wat we doen en laten. Ook het verleden is niet bepalend voor wat we vanaf nu zullen doen en vormt in die zin evenmin een inperking van onze vrijheid. Als we in het heden - vandaag - niet kunnen kiezen wat we doen met onze taakopvatting, ons vakmanschap en onze professionele inzet, zouden we worden *overruled* door factoren die krachtiger zijn dan ons eigen voornemen. Maar omdat we uitgaan van een zekere mate van autonomie, is het zinvol een eigen plan te trekken en vrijheid te veronderstellen ten opzichte van anderen, van andere factoren en van zaken uit het verleden.

Dat eigen plan moet dan twee aspecten uitwerken. Ten eerste: het in algemene zin beschermen of bevorderen van deze autonomie, omdat handelingsvrijheid niet alleen een recht is maar vooral een praktijk die dagelijks waargemaakt moet worden. Ten tweede: het gebruiken van deze vrije handelingsruimte voor zaken die onze aandacht en inzet de moeite waard maken. Dit zijn, in andere woorden, de twee zijden van het vrijheidsbegrip die door de Britse filosoof Isaiah Berlin (1909-1997) werden ontworpen.²⁵³ Hij noemde het resultaat van succesvol verzet tegen potentieel overheersende krachten 'negatieve vrijheid'. Daar zette hij 'positieve vrijheid' tegenover als succesvolle inzet van de vrijheid ten behoeve van belangrijke doeleinden. Hoe fundamenteel deze opvattingen van vrijheid zijn, mag blijken uit zijn toelichting: 'Het gaat hier niet om twee interpretaties van één begrip, maar om sterk afwijkende, onverenigbare houdingen ten opzichte van de doeleinden van het leven'. Onze opvattingen van vrijheid hebben een direct verband met die doeleinden van het leven, want vrijheid is geen bijzaak maar een hoofdzaak. Vertaald naar ons eigen onderzoek: het is dus ons voornemen om antwoorden te zoeken bij de vraag hoe we de autonomie van ambtenaren kunnen vasthouden of versterken, én hoe we deze vrije ruimte ten goede kunnen benutten voor de doeleinden die we kiezen omdat we ze belangrijk achten. Deze positieve en negatieve opvatting van vrijheid zijn ook precies de twee benen waarop dit hoofdstuk wil lopen. Dit dubbelzijdige vrijheidsperspectief maakt de volgende kwesties relevant.

Hoe gevoeliger we zijn voor externe factoren, hoe moeilijker die autonomie en ons professionele verhaal tot stand zal komen.

Hoe meer we vastzitten aan wat achter ons ligt, aan de tradities en de gewoontes die

zich ongemerkt ook in onszelf kunnen vastzetten en waar we de dragers van zijn, hoe moeilijker onze wens tot emancipatie zal zijn.

Hoe minder we durven vertrouwen op onze eigen wijsheid, op de redelijkheid en goedheid die in onszelf kan ontluiken, hoe lastiger het zal zijn op eigen kracht een persoonlijke en ambtelijke moraal te ontwikkelen die we als 'goed' (durven) kwalificeren.

Hoe minder bedreven we zijn in de vaardigheden die een zekere mate van autonomie van ons verlangt, hoe onmogelijker het zal zijn ons vrijer en eigenmachtig te gaan gedragen, kortom hoe lastiger het zal zijn als ambtenaren te handelen overeenkomstig ons emancipatieverhaal dat we grondvesten in onze eigen-gemaakte 'goede' moraal.

Zo vinden we dus ook het antwoord op de vraag 'hoe moeten wij werken'. Het wordt concreet geformuleerd als een opdracht om *minder* gevoelig te zijn voor externe factoren, *losser* te komen van het recente verleden, *stellig*er te vertrouwen op onze wijsheid en *meer handelingsbekwaam* te worden om ons zelfgekozen pad vorm te geven. Deze vier facetten van de autonomie - externe invloed, onbewuste patronen, innerlijke wijsheid, praktische competenties - zullen we in de komende paragrafen uitdiepen en hanteerbaar maken. Het zal ons geen moeite kosten de sporen van deze vier facetten van autonomie te herkennen in de thema's die we gaan behandelen: autonomie en zelfbeschikking, willen en wilsvorming, zelfzorg en ethos, socratisch onderzoek en vrije ruimte.

Als het nu aankomt op het op eigen kracht ontwikkelen van een beroepsmoraal, dan hangt er veel af van onze mentale autonomie. Dat die kan mislukken weten we inmiddels, maar waarom is die dan zo cruciaal en wat bedoelen we er precies mee?

6.4. Autonomie volgens Beate Rössler

'Heel algemeen betekent individuele autonomie het vermogen om onszelf de wetten te stellen volgens welke we handelen en die we zelf als juist beschouwen', is de omschrijving van de Amsterdamse hoogleraar filosofie Beate Rössler in haar boek *Autonomie, een essay over het vervulde leven* dat in 2017 verscheen. Dit algemene idee van autonomie is in feite al door Immanuel Kant (1724-1804) ontwikkeld. Zijn filosofisch werk plaatst autonomie 'in het middelpunt van de ethiek en de politieke filosofie', aldus Rössler. 'Voor Kant is autonomie wezenlijk niet alleen een rationeel, maar vooral een moreel begrip: autonoom, vrij, zijn we alleen als we ook moreel zijn en moreel handelen.' Rössler stelt dat autonomie inmiddels 'het morele en juridische fundament vormt van

onze samenleving'. Zo uniek als Kant was, zo algemeen is zijn filosofie in onze maatschappij ingeburgerd geraakt. Autonomie is daarin een kernpunt, niet zomaar een idee dus maar het geldt inmiddels als een fundament onder ons denken.

Rössler opent haar boek met een alinea die in algemene zin verwoordt wat we onder autonomie verstaan en welke elementen daarin een rol spelen:

'Over het algemeen gaan we er in de westerse, liberale samenleving van uit dat we autonoom zijn. We vinden het vanzelfsprekend dat we het recht hebben om autonoom beslissingen te nemen en een door onszelf bepaald leven te leiden. We geloven dat we in staat zijn zo'n leven te leiden, na te denken over wat we doen en hoe we willen leven en dit vervolgens ook in daden om te zetten. En dat vinden we ook belangrijk: een leven waarin ik tegen mijn wil, tegen mijn eigen beslissingen in, existentieel belangrijke zaken moet doen en leven; een heteronoom leven in deze zin zou nooit een vervuld, een goed leven kunnen zijn.'

We hebben dus wel een algemeen beeld van de inhoud van autonomie, veronderstellen zelfs dat ze het morele en juridische fundament is van onze samenleving, 'maar wat dit precies inhoudt voor ons autonome leven blijft vaak onduidelijk'. Daar zet Rössler via haar onderzoek de tanden in. Om de betekenis en waarde van autonomie te begrijpen, hebben we volgens haar in elk geval de begrippen vrijheid en verantwoordelijkheid nodig.

Volgens de Utrechtse emeritus-hoogleraar Henk Manschot neemt de westerse publieke moraal 'de vrijheid van de mens om een eigen leven in te richten als fundament'. Die bewering laat zich al bijna lezen als een definitie van autonomie. Dat vrijheid belangrijk is en van grote waarde, komt ons als een evidentie voor. Onze vrijheden zijn als burgerrechten dan ook in de Nederlandse grondwet verankerd. We kunnen ons een leven in onvrijheid niet goed voorstellen. Dat is in onze ogen niet een goed leven. Het vrije karakter van onze democratische rechtsstaat noemen we ook vaak ons hoogste goed. Het is niet alleen een juridisch concept, maar veel meer een moreel idee geworden. Mensen behoren vrij te kunnen leven, is het ethische uitgangspunt. Vrij leven is een fundamenteel mensenrecht, menen wij. Vrijheid zit ons in de genen.

Naast vrijheid hebben we verantwoordelijkheid nodig om te begrijpen waarom we aan autonomie zoveel belang hechten. Er is namelijk een direct verband tussen autonomie en verantwoordelijkheid: als we niet autonoom zijn in ons handelen, kunnen we geen verantwoordelijkheid nemen voor onze daden. Als niet wijzelf bepalen wat we doen, hoe kunnen we dan voor onze daden aansprakelijkheid aanvaarden? Autonomie veronderstelt de mogelijkheid tot eigenstandig handelen vanuit de eigen wil, op basis van normen en waarden die we tot de onze rekenen. Dan kunnen we antwoorden op de

vraag waarom we iets doen, dan kunnen we ons ver-antwoorden. Dat vinden we hoogst belangrijk: om relaties tussen mensen waardevol en duurzaam te laten zijn, moeten we aanspreekbaar zijn op wat we doen. Het is behalve een democratische eis ook een vriendschaps criterium en een voorwaarde voor het delen van een huishouden en het samen werken. Als we voor elkaar niet aanspreekbaar zijn, verliest samen optrekken zijn betekenis. We moeten rekening houden met elkaar en samen de grenzen bewaken, en dat doen we dan door iemand erop te wijzen dat een grens wordt overschreden. We rekenen erop dat dit kán leiden tot een aanpassing van het gedrag, waarbij we er dus van uitgaan dat iemand niet alleen aanspreekbaar is maar ook tot het gewenste gedrag in staat is: we veronderstellen handelings- en wilsbekwaamheid. Ook in het maatschappelijke verkeer rekenen we op deze vorm van zelfstandigheid en zelfbeschikking. Bij misdaden toetst de rechter expliciet of de dader voldoende autonomie bezit om de misdaad te kunnen aanrekenen. Autonomie is een noodzakelijke voorwaarde om verantwoordelijk te kunnen zijn voor onze daden. Beate Rössler laat de samenhang tussen beide begrippen goed zien in dit citaat:

‘Autonomie is voor ons van belang omdat we alleen verantwoordelijk kunnen zijn voor ons leven en onze afzonderlijke handelingen als we die - merendeels - zelf bepalen, en als het echt uitgesproken onze eigen handelingen zijn die we uitvoeren, eigen plannen die we nastreven en voornemens die we proberen te verwezenlijken. Als we werden gemanipuleerd of gedwongen, dan zouden we niet handelen vanuit eigen beweegredenen, zouden het niet onze eigen waarden en overtuigingen zijn die het raamwerk vormen van onze handelingen en voornemens. Sterker nog, we zouden ons niet als verantwoordelijk kunnen beschouwen voor ons leven als ons eigen leven, en we zouden ons in sommige gevallen vervreemd voelen van onszelf.’

Zo zien we dat verantwoordelijkheid en vrijheid belangrijke ingrediënten zijn van autonomie. Rössler werkt in haar boek nog enkele bezwaren uit die tegen dit beeld van autonomie kunnen worden ingebracht. Zo is het de vraag in hoeverre mensen voor zichzelf transparant zijn in hun keuzes: weten we wel hoe het komt dát we willen hetgeen we willen? ‘Er kunnen altijd beweegredenen en motivaties zijn waarvan we ons niet bewust zijn’, stelt Rössler, ‘die voor ons ook niet toegankelijk zijn en die ons bij bepaalde handelwijzen en voornemens hinderen, zoals de analyse van het wijdverbreide verschijnsel van zelfbedrog ons leert.’ We kennen onszelf vaak onvoldoende om precies te weten hoe we in elkaar zitten en wat ons tot bepaalde keuzes, handelingen en houdingen heeft gebracht. Dat zou kunnen betekenen dat we onszelf autonoom wanen zonder het echt te zijn. Misschien zijn er wel allerlei blokkades die we niet onderken-

nen. Die stellen dan grenzen aan onze handelingsvrijheid en zijn potentieel een bedreiging voor onze autonomie.²⁵⁴

Hiermee komt Rössler tot een kernkwestie van de ambtelijke autonomie die ik verderop in dit hoofdstuk nader zal uitwerken. Het is namelijk van groot belang dat ambtenaren, zowel op individueel als op teamniveau, veel beter gaan inzien hoe zij tot bepaalde manieren van handelen komen. Wat goed is voor mensen in het algemeen is ook aan te bevelen voor ambtenaren: jezelf leren kennen. Het is voor een professional hoe dan ook een noodzakelijke stap in de persoonlijke en professionele groei om te weten wat de eigen opstelling, houding of basisattitude is die tot op heden is gegroeid en mede gedragen wordt door de mores van het eigen team. Dit zelfinzicht is nodig om daarna aan onszelf en aan elkaar tweede- en derde-orde-vragen te kunnen stellen: doen we de *goede dingen* en vinden we dat we *goede professionals* zijn? Je moet dan weten welke dingen je doet en wat je maatstaf is om te beoordelen of dat goed is. Zijn dat de goede dingen en hoe bepaal je dat? Je moet dan ook weten wat je bedoelt met 'professional' en wat in dit verband 'goed' betekent. Voldoe jij aan dat referentiebeeld? En waar het uiteindelijk op aankomt is dit: ben je in staat en bereid jezelf onder handen te nemen, ga je gedrag en houding aanpassen om zo dicht mogelijk bij dit beeld van 'het goede' te komen? Heb je goede redenen dat te willen doen en heb je het vermogen dat uit te voeren? Wie zichzelf niet goed kent kan dus wel de mond vol hebben van autonomie, maar wat stelt dat praktisch voor als je geen idee hebt hoe de dingen bij jou werken? Zulke dingen over onszelf weten we niet zomaar, daar moeten we ons voor inspannen. Getroosten we ons die moeite? Veel mensen doen dat niet. Hoe autonoom zijn zij dan eigenlijk?

Rössler meent dat het idee van autonomie overeind kan blijven ondanks deze kritische vragen over onze zelfkennis. Zij gaat uit van 'realistische voorwaarden en realistisch handelende personen'. Het hoeft niet perfect te zijn, is haar basisgedachte, als je er maar rekening mee houdt dat die imperfecties kunnen bestaan en materiaal zijn voor nader onderzoek. Het kan dus best zo zijn dat iemand voor zichzelf niet transparant is en daarom niet bekend is met zijn eigen beweegredenen en motivaties, zijn eigen morele standaarden niet goed kent en niet weet in welke mate deze standaarden feitelijk invloed hebben op het eigen doen en laten. Dat hoeft nog niet te betekenen, vindt Rössler dat mensen niet autonoom zouden kunnen zijn. Ze stelt

'dat autonomie kan worden verdedigd door middel van het idee dat ook autonome beslissingen altijd bekritiseerd kunnen worden - niet omdat anderen met meer zekerheid, of altijd beter, weten wat goed is voor iemand, maar omdat we ons er juist als reflecterend persoon van bewust zijn dat onze reflecties in elk individueel geval vals en vervormd

kunnen zijn en nauwkeuriger onderzocht moeten worden’.

Dat is dus het beslissende punt: nemen we de moeite te onderzoeken of onze reflecties eventueel vals en vervormd zijn? Als we dat niet doen, loopt de analyse eigenlijk dood en blijft er van het idee van autonomie weinig over. Dat is nogal wat. Het hele idee van vrijheid en verantwoordelijkheid - dat de kern uitmaakt van autonomie - staat of valt met het wel of niet uitvoeren van kritisch zelfonderzoek. Laten we dat achterwege dan dreigt autonomie een schijnvertoning te worden wegens een onrealistisch zelfbeeld. Dat moet bestreden worden, er hangt teveel vanaf. Werken aan zelfkennis wordt daarom, óók in onze beroepspraktijk, een van de meest fundamentele opdrachten.

Als we nu aannemen dat (werken aan) zelfkennis in het hart zit van (werken aan) autonomie, dan zitten we onmiddellijk in de traditie van de praktische filosofie en de levenskunst zoals die bij Socrates is begonnen. Hij wordt gezien als de belangrijkste klassieke pleitbezorger van de zelfkennis, als een inspirerend voorbeeld dat letterlijk - in de vijftiendwintighonderd jaar nadien en tot op de dag van vandaag - miljoenen navolgers kreeg. Socrates nam de orakeltekst die hij meekreeg in de tempel van Delfi bloedserius. ‘Ken uzelf!’ werd hem door de goden opgedragen. Hij wijdde er zijn leven aan en bleek zelfs bereid ervoor te sterven.²⁵⁵

Rössler pakt de thematiek van de zelfkennis in haar studie naar autonomie serieus op en wijdt er drie van de negen hoofdstukken aan. Jezelf kennen is in haar visie inderdaad voorwaardelijk voor het kunnen nemen van regie over je eigen besluiten en projecten. Als we haar verkenningen volgen dan begrijpen we ook waarom dit zo’n gewichtig onderwerp is voor niet alleen onze persoonlijke en professionele autonomie, maar ook voor onze bijdrage aan het goed functioneren van de rechtsstaat. De kwaliteit van onze zelfkennis en de kwaliteit van de relatie die overheid met burgers heeft, hangen namelijk samen. Het is de moeite waard dit punt goed te doorgronden. Ze impliceert nogal wat. Laten we daarom stap voor stap toewerken naar die conclusie dat zelfkennis van overheidsfunctionarissen van grote betekenis is voor de kwaliteit van de relatie tussen overheid en burgers.

De eerste gedachte van Rössler is dat een autonoom leven een voorwaarde is voor een ‘vervuld leven’. Het leven kunnen we als vervuld beschouwen als we ervaren dat we een leven leiden dat ons past en eigen is en dat voldoet - voor zover dat in onze macht ligt - aan de eisen die wij zelf stellen aan geluk of aan een goed leven. We moeten in elk geval niet vervreemd raken van onszelf door de dingen die ons gebeuren, door de handelingen die we doen, door de keuzes die we maken. Als we denken dat ons leven niet door onszelf geleid kan worden, al is het binnen de smalle marges van de menselijke beïnvloeding, dan verliezen we de grond onder een zinnig bestaan. Het moet ons eigen

leven zijn om te kunnen zeggen: ik leid een goed leven, zelfs als tegenslag ons deel is en het lot ons niet gunstig gezind lijkt. Daarom is een autonoom leven zo belangrijk. Een autonoom leven is van onszelf en dat is voor de moderne mens een voorwaarde voor een zinnig bestaan.

De tweede gedachte die leidend is in haar studie, is dat onze zelfkennis goed moet zijn, op niveau en realistisch. We kunnen het ons niet permitteren onszelf te bedriegen over onszelf. Om autonoom te kunnen zijn moeten we onszelf goed kennen: '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.' We kunnen het ons daarom niet permitteren onszelf te misleiden met een te optimistisch of te pessimistisch, met een te eenzijdig of te veelkleurig zelfbeeld. Een leven dat niet op misleiding berust beschouwen we 'als beter en zinvoller (...) dan een leven dat berust op misleiding en illusie'. Zo'n leven zou niet autonoom zijn en zet niet alleen 'de rationaliteit van een persoon op het spel', 'maar principieel ook de mogelijkheid van het zelf bepalen van handelingen'. Om in staat te zijn het eigen leven te leiden, stelt Rössler, moeten we welbewust keuzes kunnen maken en bepalen wat we gaan doen. Dat gaat niet goed als we ons leven bouwen op misleiding en illusie. Ze komt dan met een belangrijke conclusie die het verband laat zien tussen zelfinzicht en onze relaties met andere mensen. Hier komt een ethische norm in beeld die op de achtergrond ook meedoet in een politieke kwestie, namelijk op welke manier de overheid haar relaties met burgers en cliënten behoort vorm te geven. Volgens Rössler is het

'niet ongepast om een parallel te trekken tussen zelfbedrog en het bedriegen van anderen: zoals ik de zelfbepaling van anderen belemmer door hen voor manipulatieve doeleinden te misleiden, zo staat ook mijn eigen autonomie op het spel wanneer ik mezelf bedrieg - structureel en wat betreft relevante aspecten van mijn leven. Dit hoeft niet expliciet en opzettelijk te zijn (...) maar opzet kan in zekere zin ook (...) worden opgevat als het tot gewoonte worden van verkeerde gedragingen: we wennen aan het verzinnen van bepaalde uitvluchten, komen op een verkeerd spoor terecht.'

Zelfbedrog kan de deur openen naar bedrieglijkheid in bredere zin. We zijn gewaarschuwd, ook voor de gewoonte die zich door onnadenkendheid kan vormen en valse beelden over onszelf kan installeren. Laat ik hier twee kernpunten uithalen en het verband laten zien met het functioneren van de overheid.

Op de eerste plaats lijkt het belangrijk onszelf ervan bewust te maken dat zelfbedrog een integere relatie met anderen bemoeilijkt. Dat is voor samenwerking in teams niet goed, maar ze is ook slecht voor het bouwen aan relaties met burgers. In een libe-

rale, democratische samenleving moet de overheid burgers als *partners* kunnen zien voor de opbouw en het onderhoud van de maatschappij. Ze moet hen als *kiezers* serieus nemen en als *cliënten* integer bedienen. Bedrog is in deze relatie tussen overheid en burgers als een boktor die alles opvreet. Op de tweede plaats houdt Rössler ons een spiegel voor door erop te wijzen dat ingesleten gewoontes misschien niet expliciet opzet genoemd kunnen worden maar impliciet wel degelijk als opzettelijk kunnen worden beoordeeld. Verwaarlozing van reflectie op ons eigen gedrag, bijvoorbeeld als gevolg van nonchalance of onverschilligheid, is te begrijpen als opzet. We laten de gewoonte dan voor wat die is, geven er verder geen acht op, maar blijven op de gevolgen van die houding wel degelijk aanspreekbaar. Daar hoeven we geen schuld over te ontwikkelen, zo hebben we van de stoïcijnse filosofie geleerd, maar we kunnen voor wat we expliciet beslissen én voor wat we impliciet accepteren wel verantwoordelijkheid nemen. We kunnen elkaar erop aanspreken. Door te onderkennen dat er slechte, onbedoelde patronen aanwezig zijn en dat het ónze patronen zijn, werken we aan een realistisch zelfbeeld. Op grond daarvan kunnen we ons best gaan doen de zaken om te buigen in de richting die we beter vinden, die we goed noemen en wél graag voor onze rekening nemen. Dát is autonomie: in vrijheid beslissen en verantwoordelijkheid nemen voor wat we deden en nog zullen gaan doen.

Rössler maakt ons duidelijk dat zelfkennis niet alleen nuttig is, een goed doel dient, maar ook in zichzelf waardevol is. In het volgende lange citaat opent ze het brede veld van waarden en ethiek. Autonomie en zelfinzicht zijn niet zomaar ‘handige’ manieren om goed te functioneren, privé en professioneel, ze zijn veel fundamenteler.

‘Bij de kwestie van de waarde van zelfkennis, de kwestie dus waarom we die niet alleen beschouwen als nuttig, maar ook als een ethische plicht, spelen naast zelfbepaling ook andere normen een rol: zo vinden we iemand die zichzelf structureel bedriegt niet integer. Je integriteit als persoon veronderstelt immers als begrip al dat je niet alleen jegens anderen, maar ook jegens jezelf oprecht bent, of in elk geval probeert om het te zijn. Dit brengt het idee met zich mee dat zelfachting hoe dan ook normatief, maar ook conceptueel, gekoppeld is aan het streven jezelf niet te misleiden over de persoon die je bent en wilt zijn. Zelfkennis en het streven jezelf niets wijs te maken zijn dus verbonden met een heel netwerk van normatieve begrippen die elkaar onderling ondersteunen en allemaal samenhangen met de funderende waarde ‘autonomie’. Het volstaat dus duidelijk niet wanneer we de waarde van zelfkennis (en van zelfbedrog) alleen koppelen aan een mogelijke bijdrage tot welbevinden en zodoende over het hoofd zien welke rol zelfkennis kan spelen voor iemands zelfbepaling.’

Zelfbedrog is dus niet alleen ‘onhandig’ en belemmerend voor een goede omgang met anderen en jezelf, maar ook in ethische zin problematisch. Dat zou op zich voldoende grond kunnen zijn om te willen voorkomen dat ons dit overkomt. Maar mogelijk is de volgende overweging van nog groter gewicht: we hebben een realistisch zelfbeeld nodig om te kunnen veranderen. ‘De mogelijkheid om jezelf te veranderen hangt namelijk principieel samen met de mogelijkheid om op een geloofwaardige en waarachtige - op de waarheid georiënteerde - manier over jezelf te kunnen denken’, stelt Rössler. Over de inhoud of reikwijdte van zelfkennis moeten we dus niet te licht denken. Ze omvat alles wat we over onszelf zouden kunnen weten, én creëert de voorwaarde waaronder we tot goede beslissingen en juiste gedragingen kunnen komen.

‘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 jezelf veranderen (...).’

Zo zijn we dus uitgekomen bij het punt dat van grote betekenis is voor het betoog dat ik in dit boek opbouw. Als het waar en nodig is dat wij, ambtenaren, ons moeten bezinnen op de manier waarop we ons werk doen, dan zullen we niet alleen autonomie moeten claimen om daar ruimte voor op te eisen, dan zullen we ook onszelf goed genoeg moeten kennen om überhaupt in staat te zijn ons zelf te veranderen.

Laten we dan, om te beginnen, proberen te doorgronden wat we doen als we iets willen en zo tot besluiten komen over ons handelen. Zijn we daarin autonoom, of in elk geval vrij genoeg om onze daden te kunnen opvatten als handelingen waar we zelf voor gekozen hebben?

6.5. Willen volgens Hannah Arendt

Bepaalt onze kennis wat we doen? Stuurt de logica onze keuzes? En zijn we vrij om te willen wat we willen? Zonder op dergelijke vragen definitieve antwoorden te willen geven (voor zover die überhaupt bestaan), zal ik uit de geschiedenis van de filosofie enkele ‘parels opduiken’ - zeg ik Hannah Arendt na, de politiek denker uit de vorige eeuw die inmiddels aan een *revival* bezig is en door velen wordt gezien als één van de invloedrijkste moderne filosofen. Een deel van de parels die zij heeft opgedoken in haar boek *Willen* zal ik presenteren om te verduidelijken wat ‘de vrije wil’ zou kunnen inhouden.

Via de geschiedenis- en filosofielessen van Hannah Arendt maken we kennis met de (denk)krachten die op onze wil worden uitgeoefend. We zien dat er in de loop der eeuwen allerlei contradicties zijn: 'professionele denkers', zoals Arendt filosofen en wetenschappers noemt, zijn het bepaald niet altijd eens over de aard en werking van ons 'willen'. Arendt signaleert allerlei verschillen en tegenstellingen, die misschien wel onoplosbaar zijn. Voor een sluitend bewijs van wat er gebeurt in het diepste van onze persoonlijke, mentale, geestelijke, emotionele en redelijke processen, hebben we de sleutels echter nog niet in handen. Misschien is het ook een illusie te denken dat het definitieve bewijs over de werking van ons denken en onze wil er ooit zal zijn.

Zoals we al eerder hebben vastgesteld, liggen de grondbeginselen van de democratie en de juiste motieven voor ons concrete handelen, dicht bij elkaar. Maar hoe werken die motieven dan door op ons feitelijke spreken, beslissen, handelen?²⁵⁶

Ware kennis

We geloven in het idee dat kennis van en inzicht in wat waar en werkelijk is, een houvast bieden om te bepalen wat goed is om te doen. De realiteit is richtinggevend. Voor zowel persoonlijk als voor collectief handelen, is de waarheid een wezenlijk houvast. Ze dwingt bijna tot een bepaalde respons, omdat ze niet vrijblijvend is. We moeten met de waarheid rekening houden, omdat die er nu eenmaal is. Of zoals Hannah Arendt het stelt in haar boek *Willen*:

'We zullen (...) zien dat het uitvaardigen van bevelen een van de belangrijkste karakteristieken is van de wil. Volgens Plato kon de rede deze functie alleen voor haar rekening nemen, op grond van de veronderstelling dat de rede zich om de waarheid bekommert en waarheid inderdaad dwingend is.'

De waarheid is evenwel geen rotsblok dat we ergens in een veld kunnen zien liggen. Ze openbaart zich vaak aan ons door middel van de betekenis die we toedichten aan de feiten. We moeten interpreteren wat we zien en horen. Daar steken we veel energie in, omdat we met onze handelingen voortdurend de plank misslaan als we de waarheid niet goed in beeld hebben. Nog iets bondiger geformuleerd: we weten wat ons te doen staat als we over de juiste kennis (van de waarheid) beschikken.

Dat wij er onbewust of stilzwijgend vaak vanuit gaan dat de juiste kennis leidt tot het beste handelen, voert terug op het wijsheidsprincipe dat Socrates een leven lang aan de praat hield. Zo oud is het al. Ook Socrates meende - of was het Plato, diens biograaf naar wie Hannah Arendt voortdurend verwijst? - dat zodra iemand het licht ziet en

dus snapt hoe het leven of een afgeleide kwestie in elkaar zit, dan kan het niet anders dan dat die persoon zich naar dat goede inzicht zal voegen. Want (inzicht in) ‘de waarheid is dwingend’, zoals Arendt concludeerde. Het goede doen wordt veroorzaakt door goede kennis. Dit is verwant aan de uitspraak van Jezus - zo’n vijfhonderd jaar na Socrates - die over de Romeinse soldaten die hem aan het kruis nagelden, zei: ‘Vergeef het hun, zij weten niet wat zij doen.’ Ook Jezus’ uitspraak over zichzelf legt het verband tussen ware kennis en het goede: ‘Ik ben de weg, de waarheid en het leven’.

Arendt reageert afwijzend op de aanname die Plato formuleert, dat ‘de rede zich om waarheid bekommert en waarheid inderdaad dwingend is’. Ze schrijft: ‘Maar de rede mag dan tot waarheid leiden, in de geluidloze denkende dialoog tussen mij en mijzelf gebiedt ze niet, maar overreedt ze; alleen zij die niet tot denken in staat zijn, moeten worden gedwongen.’ We zien hoe Arendt bij zichzelf naar binnengaat en vaststelt dat er een stille dialoog tussen ‘mij en mijzelf’ gaande is waarin ze onderzoekt wat ze voor waar moet houden, niet omdat iets haar tot de waarheid verplicht maar omdat ze overgehaald wil worden.

‘Het leven van de geest’

De beschrijving van een dergelijk intern gesprek komt niet overeen met de claim van de neurowetenschap dat ons denken een natuurlijk en gedetermineerd proces is met (biochemische) ketens van oorzaak-gevolg. Het verschil in visie is goed te verklaren uit het onderscheid dat Arendt maakt: de geest is een rijk fenomeen waarbinnen zich processen afspelen die zij aanduidt met denken, willen en oordelen. Niet ons brein is wie wij zijn, de geest is wat ons beheerst. Deze lijn is door Arendt ontwikkeld in haar filosofische drieluik over *het leven van de geest*, ingedeeld naar *Denken*, *Willen* en *Oordelen*. In *Willen* noemt zij het brein ‘het werktuig van de geest’ en stelt dat de geest ‘beslist over het bestaan van zowel gebruiksvorwerpen als gedachte-dingen’. Dit is een actueel twistpunt, dat zich onder meer toespitst op de vraag of er wel of niet een vrije menselijke wil bestaat. *Wij zijn ons brein*, het geruchtmakende boek uit 2010 van hersenspecialist Dick Swaab, is meer het symbool van dit dispuut dan de belangrijkste uitgave op dit terrein. Het is een fel debat tussen wetenschappers, filosofen en theologen. Laten we in dit boek aan dat vraagstuk de vingers niet branden, maar we moeten ons er wel toe verhouden. Hoe moeten we immers voortbouwen op het idee van autonomie als we de vrije wil daarbij niet tot onze beschikking zouden hebben?

Onze intuïtieve gedachte is dat, als de vrije wil niet bestaat, we al onze plannen moeten loslaten en niet anders kunnen doen dan laten gebeuren wat het lot voor ons in petto heeft. Onze handelingen zijn dan onder het gesternte van een onvrije wil

vooraf bepaald. We hebben er in dat geval geen regie op vanuit onze mentale arbeid, want die mentale arbeid volgt dan een patroon en kent uitkomsten die fysiologisch en sociologisch verklaard kunnen worden uit oorzaken die, zoals Swaab laat zien, terugvoeren tot voorbij onze eigen geboorte. We zijn dan onmiddellijk ook onze verantwoordelijkheid kwijt voor wat we doen en wat we nalaten. Als onze vrijheid in het geding is, komt onze verantwoordelijkheid in de knel. Onze aansprakelijkheid verdwijnt in de historische bepaaldheid van ons handelen. Maar die lijn brengt ons qua denken in de problemen, want zo zien wij onszelf niet. Zouden wij onszelf zo slecht kennen en niet doorhebben dat onze beslissingen valse vormen van autonomie zijn? We hebben in de analyse van het autonomie-begrip gezien, hoezeer vrijheid en verantwoordelijkheid de betekenis van autonomie tekenen, of bepalen. Als we de mening van bepaalde neurologen volgen kunnen we de vrije wil op onze buik schrijven, maar als we ons eigentijdse idee van autonomie willen vasthouden moeten we onze wil als vrij beschouwen. Hoe kunnen we aan die contradictie, aan die logische *lock in* ontkomen?

Arendt verdiept zich in de geschiedenis van de menselijke wil. Het is volgens haar niet zozeer een 'ding' dat er simpelweg is. Het is veeleer een combinatie van zowel een mentaal model, een construct van ons denken, als een werkzame kracht die ons handelen aanstuurt. De wil is 'iets' dat er vandaag heel anders uitziet dan ooit, het is 'iets' waar we in elk geval in de loop van de geschiedenis steeds anders naar zijn gaan kijken. En dat dus ook anders in gaan functioneren. Wat de 'wil' tegenwoordig klaarspeelt lijkt niet op wat ze voorheen voorstelde.

Iets willen

Laten we beginnen vast te stellen dat in de oertijd van het westerse denken, in de eeuwen voor onze jaartelling, de wil zoals wij die kennen nog niet bestond. Het is de moeite waard dat goed tot ons door te laten dringen. Mensen uit die tijd hadden dus ten principale een heel ander idee over zichzelf als vrij mens dan wij. Socrates, bijvoorbeeld, kende het concept van de vrije wil niet zoals wij dat inmiddels als vanzelfsprekend beschouwen. Zijn beeld van een vrije burger lijkt dus niet op ons beeld van een vrij mens. Wij hebben daar allerlei vrije aspecten aan toegevoegd die met onze wilsvorming te maken hebben.

We zullen niet alle levensfasen van de wil doorlopen, maar Arendt heeft uitgezocht dat de Griekse etymologische oorsprong van het woord voor vrijheid, *eleutheria*, betekende: gaan waar ik wil, *eleuthein hopôs erô*. Willen is hier dus verbonden aan het kiezen tussen mogelijke wegen. Het lijdt volgens haar 'geen twijfel dat de basisvrijheid begre-

pen werd als vrijheid van beweging.’ Kortom: vrij om te gaan en staan waar iemand ‘wilde’. Dat kunnen we bijna ruimtelijk voorstellen: op een kruispunt kunnen we de weg kiezen die we prefereren. Dat gold natuurlijk niet voor slaven, juist niet, maar wel voor vrije burgers, juist wél voor hen. ‘Een persoon was vrij wanneer hij kon gaan waar hij wou; niet “ik-wil”, maar “ik-kan” was het criterium.’ Dat is dus een veel beperktere invulling van het begrip dan hoe we dat tegenwoordig interpreteren.

In de filosofische traditie hadden de meeste denkers bezwaren tegen het idee van een mensenhand die zomaar, spontaan en vanuit het niets, bijna goddelijk kon ingrijpen in de historische en wetenschappelijke keten van oorzaken-en-gevolgen. Arendt: ‘Zowel de religieuze, Middeleeuwse als de seculiere, Moderne filosofie heeft vele manieren gevonden om de wil, het orgaan van de vrijheid en van de toekomst, aan de oude orde der dingen aan te passen.’ Arendt wijst erop dat in de filosofische traditie filosofen allerlei bezwaren hebben geformuleerd ‘tegen het bestaan van het wilsvermogen, tegen de notie van vrijheid die erin besloten ligt, tegen de contingentie die aan de vrije wil kleeft, dat wil zeggen aan een daad die per definitie ook niet gesteld had kunnen worden’. We moeten zo’n zin wel drie keer lezen om te zien wat er staat. Wie dat doet ziet dat het nogal belangrijk is om te erkennen dat ‘een daad’ wel of niet gedaan kan worden. Dat er sprake is van contingentie dus: het is niet noodzakelijk.²⁵⁷ De kwestie is namelijk: wat maakt dat een daad wel of niet wordt verricht? Is dat de persoon zelf die dat uitmaakt? Kan een mens zoiets? De filosofische traditie kan dat idee maar moeilijk omarmen.

Veel minder bezwaar was er tegen het idee dat mensen uit twee of meer mogelijkheden konden kiezen, zoals verbeeld met het kruispunt. Dat zijn dus dingen die ‘als loutere potentialiteiten gegeven zijn’, zoals Arendt dat noemt. Maar dat is dus volstrekt iets anders dan dat mensen vrij zijn iets nieuws te creëren, iets te laten gebeuren dat voorheen niet bestond. Ondanks het filosofische verzet tegen dat idee, is dit wél hoe wij onze vrijheid nu opvatten: wat er nog niet is kunnen wij creëren. Kijk maar naar het boek dat ik nu schrijf: dat is niet beschikbaar als optie op een kruispunt, er is niks geschreven totdat ik eraan begin en het komt er pas als ik de dingen verkies te doen die nodig zijn het te laten ontstaan. Denk ik. Denken we allemaal zo? Dat mensen voor hun bewegingsvrijheid slechts zouden kunnen kiezen tussen de verschillende wegen die beschikbaar zijn, is dus een heel ander idee dan dat mensen vrij zijn om iets te laten gebeuren dat geheel nieuw is en pas ontstaat in en door de handeling zelf. Dat is waar het om draait als Arendt spreekt over ‘de daad die per definitie ook niet gesteld had kunnen worden’. Dat is een ‘macht om werkelijk iets nieuws te beginnen’, definieert ze. Het is een bijzondere macht die mensen tot hun beschikking hebben.

Iets scheppen

Arendt citeert met instemming de filosoof Henri Bergson die over de historische stoet van denkers zei: 'Zij lijken nooit ook maar de geringste notie te hebben van een volkomen nieuwe activiteit... En dat is precies wat we bedoelen met een vrije handeling.' Zoiets is inderdaad een 'machtig' vermogen. Staan we daar wel eens bij stil als we nadenken over wat we willen (gaan doen)? Realiseren we ons dat we onszelf een machtig wapen in handen geven als we denken dat we een vrije wil hebben en als we ons voornemen om deze wil leidend te maken voor onze handelingen?

Door onze vrije wil te omschrijven als de macht om werkelijk iets nieuws te beginnen, kunnen we onmiddellijk de associatie maken met een ultiem en groot voorbeeld van scheppingsmacht: de schepping van deze wereld, of van de aarde. Zoiets moeten we dan bedoelen als we uit het niets 'iets' kunnen laten ontstaan. Het is weliswaar een schepping in het klein, maar toch. Het bijbelse verhaal laat God uit het niets de aarde scheppen. Dat gebeurt overigens via het woord, als begin van alles. 'In den beginne was het woord', stelt het eerste bijbelboek *Genesis*. Het schrijven van een boek is dus niet zomaar een willekeurig voorbeeld van iets creëren. Schrijvers zijn scheppers. Net als schrijvers van muziek overigens, componisten dus, want 'wie kan in ernst volhouden dat de symfonie van een componist "mogelijk" was "vooraleer ze werkelijk was"', is de retorische vraag die Arendt formuleert op basis van uitspraken van Bergson. Op een kruispunt vind je niet zomaar een nieuw muziekstuk als een beschikbare 'potentialiteit'. Het zal geschapen moeten worden. Door een mens.

Ook al houden we een dergelijke 'scheppingsdaad uit het niets' voor mogelijk, toch staart de moderne mens zich inmiddels bijna blind op de oerknal, op het natuurkundige ontstaan van de aarde. We kunnen ons niet voorstellen dat de oerknal er plots uit het niets was, zomaar, spontaan bijna. Zelfs bijbelse gelovigen willen graag de wetenschappelijke bewijzen inpassen in hun religieuze wereldbeeld. Daarom is het begin van de aarde als scheppingsdaad een vorm van contingentie die inmiddels bijna ongelooflijk is geworden. Er móet een verklaring zijn voor het ontstaan van de aarde, duizenden wetenschappers zoeken er naar - naar de verklaring van het begin dus, maar eigenlijk zoeken ze een verklaring die voortkomt uit weer andere verklaringen die op hun beurt zijn verankerd in een oneindige reeks van verklaringen waar dus geen eind aan komt, en waar dus ook geen begin van is.

Alles in de wereld lijkt gedetermineerd, vooraf bepaald. Behalve als het om onze eigen wil gaat. Die is, denken we, volkomen vrij en van niets afhankelijk. Waarom maken we in verband met onze wil deze opmerkelijke uitzondering? Wat gebeurt hier toch? We zijn er in feite tweeslachtig over. Voor ons gevoel is de wil vrij, maar als we

erover nadenken kan dit eigenlijk niet. ‘Er is geen twijfel mogelijk’, stelt Arendt met benutting van uitspraken van Bergson, ‘ook als we vandaag een dispuut beluisteren tussen twee filosofen waarvan de ene het determinisme bepleit en de andere de vrijheid, “zal het altijd de determinist zijn die gelijk schijnt te hebben... [Het publiek] zal het er altijd over eens zijn dat hij eenvoudige, klare en ware taal spreekt.”’ Als onze vrije wil al bestaat dan kunnen we er met ons verstand niet goed bij.

Arendt formuleert dan in een lange kernzin het probleem:

‘Theoretisch gesproken is het probleem altijd geweest dat de vrije wil - of die nu begrepen wordt als de vrijheid om te kiezen dan wel als de vrijheid om iets onvoorspelbaar nieuws te beginnen - volkomen onverenigbaar lijkt, niet alleen met de goddelijke voorzienigheid, maar ook met het oorzakelijkheidsprincipe; men kan aannemen dat de wil vrij is, en zich hierbij beroepen op de innerlijke ervaring, hoe sterk of zwak die als grond ook moge zijn, maar men kan die vrijheid nooit bewijzen.’

Te bewijzen volgens de wetten van de natuur en te bevatten volgens de logische redelijkheid van de wetenschap, is de vrije wil niet. En toch denken we dat ze bestaat of werkelijkheid zou kunnen zijn. Waar is dan in de geschiedenis van het denken het zaadje geplant waaruit ons moderne zelfbeeld van autonome, ‘zelf-beslissende’ mensen zo sterk kon uitgroeien tot een pijler onder ons mensbeeld? Voor Arendt is dat begonnen bij Aristoteles. In het tweede deel van *Het leven van de geest*, in het boek *Willen*, legt ze diens analyse van de werking van de ziel, de rede en de begeerten gedetailleerd uit. Dat zal ik inkorten tot een behandeling van de belangrijkste denkstappen die zij zet in navolging van Aristoteles (300 v.C.), de apostel Paulus en de vrijgemaakte slaaf Epictetus (eerste eeuw) en Augustinus (vijfde eeuw).

Menselijk handelen

Arendt laat zien hoe het eerste zaadje van de menselijke handelingsvrijheid wordt gelegd door de Griekse grondlegger van ons wetenschappelijke denken: Aristoteles. Arendt begint bij zijn idee over praktische wijsheid. Hij meent dat deze zogeheten *prhônêsis* het leidende principe moet zijn voor menselijk handelen. Dit is nog lang niet hetzelfde als ‘een vrije wil’ maar we zullen zien via Arendts analyse hoe dit het begin is van een ontwikkeling in het denken daarover, een denken dat bijna drieduizend jaar omvat en waarin op z’n minst de menselijke wil als fenomeen tevoorschijn komt.

Over Aristoteles en zijn colleges over ethiek schrijft Arendt:

‘In de ethische verhandelingen wordt [voor de praktische rede] de term phronêsis gebruikt, een vorm van inzicht in wat goed of slecht is voor mensen, een soort van bedachtzaamheid - geen wijsheid of intelligentie - die nodig is voor menselijke aangelegenheden. (...) Phronêsis wordt vereist voor elke activiteit waarvan het slagen of mislukken binnen de menselijke macht ligt. (...)

We zijn hier bezig met ‘activiteiten’ die goed of slecht kunnen zijn, die kunnen slagen of mislukken. Niet god of de natuur bepaalt dat, - aldus Arendts interpretatie van Aristoteles’ gedachtegang - het is aan de mensen zelf. Er is een ‘menselijke macht’ die heerst over de keuze tussen mogelijke handelingen, die bepalend is voor menselijk ‘slagen of mislukken’. Een handeling die lukt is een ‘voortreffelijke handeling’. Het is een handeling die deugt. Hoe komen mensen tot deugdelijk handelen? Dat komt, analyseert Aristoteles, door ons verlangen, door onze begeerte het goede te doen, wat zoveel wil zeggen als: met onze handelingen goed voor de dag komen. Onze ‘voortreffelijke handelingen’, die Aristoteles *aretê* noemt en Arendt hier vertaalt met ‘uitmuntendheid (of deugd)’, worden aangedreven door ‘een begeerte naar een “hoe”, naar een wijze van uitvoeren, [naar een wijze] van uitmuntend verschijnen voor de gemeenschap - het eigenlijke domein van de menselijke aangelegenheden.’

Hier zien we ook al het verband met de filosofie die Arendt uiteenzette in haar gezaghebbende boek *De menselijke conditie*. Daarin heeft ze betoogd, zoals we eerder al beschreven, dat mensen hun ware aard ten diepste kunnen tonen als zij *handelen* door te spreken en te luisteren en met hun aandacht volledig bij andere mensen te zijn. Wanneer we zorgen voor ons natje en droogje en werken aan bouwwerken, gebruiksvoorwerpen en kunstobjecten, zijn we in eerste instantie op die dingen en dus niet op elkaar gericht. In ons handelen hebben we wel de volle aandacht voor elkaar, en dat is, meent zij, een in onze tijd verwaarloosde activiteit. We herinneren ons de uitspraak van Erich Fromm die erop wees dat we te onverschillig zijn geworden tegenover onszelf en ons als handelswaar hebben beschikbaar gesteld. Arendt heeft op een vergelijkbare manier betoogd dat we ons leven teveel in dienst stellen van werken en consumeren en ons laten domineren door economische activiteiten en ruilsystemen. We verschijnen als mensen pas echt aan elkaar in de gedaante die hoogstpersoonlijk is: het handelen. Deze denklijn uit *De menselijke conditie* verbindt ze aan de analyse door Aristoteles van onze menselijke gerichtheid op het goede. Als we handelen zijn we daar op uit: we willen het goede. Alles wat we doen is op dat doel gericht, omdat we geluk of *eudaimonia* natreven.²⁵⁸ Die voor Arendt cruciale analyse door Aristoteles vangt aan bij het maken van keuzes, bij het bepalen welke optie de voorkeur verdient. Daar gloort het glimpje vrijheid dat Arendt maar al te graag apart zet en uitvergroot.

‘Handelen, waarbij mensen op een bepaalde manier wensen te verschijnen, vereist een weloverwogen planning vooraf. Hiervoor smeedt Aristoteles een nieuwe term, proairêsis, de keuze tussen alternatieven - een voorkeur voor het ene boven het andere.’

‘Het ultieme doel van menselijke handelingen is eudaimonia, geluk in de zin van “een goed leven” - waarnaar alle mensen verlangen; alle handelingen zijn slechts verschillende middelen die mensen kiezen om dit doel te bereiken. (...) Het redelijke element in de keuze wordt “beraadslaging” genoemd, en wij beraadslagen nooit over doeleinden, maar uitsluitend over de middelen om ze te bereiken. (...)’

In de geschiedenis van het denken ziet Arendt hier de geboorte van een vrije keus en dus van een vrije wil. Omdat we het goede willen bereiken, zoeken we daar de beste handelingsopties bij. Het draait hier om onze geneigdheid iets te willen. Zijn we er dan uit? Of ligt het niet zo eenvoudig als gesuggereerd, namelijk dat mensen het goede begeren (met als ultiem doel: gelukkig zijn) en *daardoor* geslaagde, goede handelingen verrichten? Nee, legt zij uit aan de hand van Aristoteles' werk, zo simpel is het inderdaad niet. Want:

‘Het tegenovergestelde van de weloverwogen keuze of voorkeur is pathos, passie of emotie: wij zouden zeggen dat we gedreven worden door iets wat we ondergaan.’

De emoties kunnen de regie overnemen en ons afhouden van de juiste, de goede handelingen. Onze wil, die op zoek is naar geluk, is niet zomaar de baas. Arendt laat zien hoe Aristoteles een soort innerlijke tweestrijd blootlegt tussen enerzijds het redelijke denken (waarmee we bepalen wat het beste zou zijn) en anderzijds de gedrevenheid door emoties die we niet in de hand hebben (die onredelijk zijn en ons ongewild een andere kant op sturen). De vraag is natuurlijk: wat bepaalt nu welke van deze twee de overhand krijgt? Bij welk aspect van onszelf ligt de macht om te bepalen wat we feitelijk zullen gaan doen? Die vraag is nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. Arendt introduceert hiervoor het werkwoord *beslissen*. Er valt een besluit op grond van voorkeur. Ze legt uit:

‘Wat er in feite gebeurt, is dat er in de strijd tussen de rede en begeerte [naar ‘voortreffelijkheid’] een beslissing valt: die is een zaak van “voorkeur”, van weloverwogen keuze. Het is de rede die tussenkomt (...) of phronêsis, die zich inlaat met dingen die binnen onze macht liggen, in tegenstelling tot begeerten en verbeelding, die zich soms aangetrokken voelen tot dingen die we nooit kunnen bereiken, zoals wanneer we goddelijk of onsterfelijk wensen te zijn.’

Arendt doet een poging de redelijkheid het voordeel van de twijfel te geven. Maar ze lijkt er niet helemaal uit te komen. Ze komt met een soort tussenconclusie, waarmee ze wil verhelderen waarom zij tóch in deze aristotelische denklijn het begin van vrijheid en daarmee van een wil ontwaart. Want, zo redeneert ze, men 'is geneigd te besluiten dat de *proairêsis*' - die ze hierboven al had gedefinieerd als de keuze tussen alternatieven - 'de voorloper is van de wil'. Ze wil de mogelijkheid om hier het begin van een vrije wil te ontwaren, niet door de vingers laten glippen.

'Ze [proairêsis] opent voor het eerst een kleine ruimte voor de menselijke geest, zodat die niet langer aan twee dwingende krachten uitgeleverd is: aan de ene kant de kracht van de evidente waarheid, waarmee we het niet vrijelijk eens of oneens kunnen zijn; aan de andere kant de kracht van de passies en begeerten, waardoor we ons door de kracht van de natuur overweldigd voelen, tenzij de rede ons er "met dwang" van wegtrekt. Maar de ruimte die de vrijheid gelaten wordt, is erg klein.'

Het ontstaan van de vrije wil

Hoe klein dit idee van vrij beslissen bij Aristoteles nog is, in de brieven van de apostel Paulus en in de colleges van de stoïcijnse leermeester Epictetus, vierhonderd jaar na Aristoteles, ziet ze dit idee van een vrije keuze groeien. 'Als filosofie te maken heeft met de "kunst om zijn leven te leiden"', zo schrijft ze met een verwijzing naar uitspraken van Epictetus, 'en als het hoogste criterium voor de filosofie haar bruikbaarheid voor deze kunst is, dan "kan de filosofie alleen dit betekenen - dat ze uitzoekt wat men moet doen om ongehinderd zijn wil uit te oefenen, zowel de wil om iets te verwerven als de wil om iets te vermijden".' Hier heeft het filosofische denken al bezit genomen van de gedachte dat het belangrijk is ongehinderd te zijn in de uitvoering van de wil. Dat is een belangrijke stap op weg naar een vrije wil.

Met ons moderne begrip van 'wil' begrijpen we deze passage overigens volledig verkeerd. We moeten ons goed realiseren dat Epictetus de invloed van de wil weliswaar erkende maar beperkte tot de geestelijke wereld van het eigen innerlijk. De uiterlijke verschijnselen, hoe de zaken liepen en op welke manier het lot de loop van het leven bepaalde, moest een mens niet proberen te beïnvloeden. Zoals Arendt schrijft: 'Kortom, om "goed te leven" volstaat het niet "niet te vragen dat de dingen zouden gebeuren zoals jij wil"; je moet het "je wil laten zijn dat de dingen gebeuren zoals ze gebeuren".' Bij Epictetus is de kern van de zaak: 'de macht van de wil om al dan niet in te stemmen, om ja of nee te zeggen, in elk geval voor zover het mezelf betreft.' Je moet dus willen wat reeds gebeurt en niet proberen met je wil de gebeurtenissen te veranderen. Dat is

nog lang niet het beeld van een vrije wil zoals wij het in onze tijd ervaren. Maar het is wel een denklijn die uitkomst kan bieden als ons dingen overkomen die we niet zouden willen. Tegen de dingen die gebeuren is onze wil niet bestand: die verliest het van de werkelijkheid.

Deze stoïcijnse les is eeuwenlang overeind gebleven en heeft ook onze tijd bereikt. Ze bevat een soort waarheid over hoe de dingen werken maar die wij - moderne mensen, verblind als we soms zijn door ons autonomie-gevoel - dreigen te vergeten.²⁵⁹ De koppeling met de coronacrisis is in dit verband snel gemaakt: we zijn het niet gewend dat er een grotere macht is - een onbeheersbare ziekte of een oprukkende overheid - die het leven overneemt en onze vrijheden inperkt. Er verschenen in het begin van de crisis dan ook artikelen die ons opriepen de stoïcijnen te volgen en ons niet (langer) druk te maken over de dingen die we toch niet in de hand hebben, opdat we onze energie kunnen richten op zaken waar we nog wel invloed op hebben. Je moet, kortom, met je wil geen verzet aantekenen tegen de loop der dingen, maar je moet leren willen dat er gebeurt wat er inmiddels gebeurt. Het is een tweeduizend jaar oude levensles.

Via Paulus en Epictetus - verwant in hun denken, tijdgenoten en als leermeesters rondtrekkend in hetzelfde gebied van het Nabije Oosten dat deel uitmaakte van het Romeinse rijk - komt Arendt uit bij Aurelius Augustinus. Deze kerkvader en filosoof wordt tot de meest invloedrijke denkers van het westerse christendom gerekend. Niet alleen de latere kerkvaders Calvijn en Luther grepen terug op zijn denken, ook de humanistisch denker Erasmus uit Holland bouwde voort op de geschriften van Augustinus. Hij leefde van 354 tot 430 in Noord-Afrika, destijds deel van het Romeinse rijk. Hij doceerde aanvankelijk retorica in Carthago, Rome en Milaan en bekeerde zich in 387 tot het christelijke geloof. Arendt noemt hem de eerste filosoof van de wil, en citeert diens stelling: 'de wil is vrij'. Hoe komt hij tot dat inzicht?

Volgens Arendt begrijpt Augustinus dat de stoïcijnse wijze om vrij te worden door te willen wat reeds gebeurt, een 'gewilde onderdanigheid' is en eigenlijk 'een ernstige beperking van het wilsvermogen veronderstelt'. Je kunt alleen willen onderdanig te zijn. Is dat echt willen? Het is moeilijk om deze stoïcijnse onderdanigheid te vergelijken met de moderne vrijheid van onze autonome wil. Toch komt Arendt de wilsbekwaamheid al aardig op het spoor in de verdere analyse van Augustinus' wereldberoemde *Belijdenissen*. In dit zeer invloedrijke werk komt hij tot een soort inkeer. Hij ziet in dat een mens om bij God te kunnen komen in zichzelf naar binnen moet gaan om zich op de juiste manier te kunnen verhouden tot God. De rust die hij zoekt moet gevonden worden in de liefde want deze is 'het gewicht van de ziel'. Arendt noemt het de 'gravitatiewet' van de liefde, 'die de beweging van de ziel tot rust brengt'. Augustinus stelt: 'Mijn gewicht is mijn liefde; waar ik ook heen ga, zij brengt me.' Arendt zegt daar

verderop in haar boek *Willen* over: ‘Mensen worden niet rechtvaardig door te weten wat rechtvaardig is, maar door van de rechtvaardigheid te houden.’

Van Augustinus is ook de uitspraak: ‘In mij is iemand die meer mijzelf is dan ikzelf’. Dit begint qua gedachtevorming al verdacht veel te lijken op de manier waarop we in de moderne tijd kunnen spreken over onszelf, als een verzameling identiteiten of als een gemeenschap van ‘ikken’ die voortdurend allerlei rollen tegelijk vervullen: moeder, professional, vriendin, liefdespartner, buurvrouw, burger, consument, dochter, vrijwilliger, sporter. Ze horen bij elkaar maar hebben ook betekenis op zichzelf. Weliswaar beperkt Augustinus zijn ‘ikken’ tot een driezijdige vriendschap zoals hij die kent als de Goddelijke drie-eenheid van Vader, Zoon en Heilige Geest. Maar in de *Belijdenissen* abstraheert Augustinus deze drie-eenheid al naar een algemener filosofisch idee. Arendt citeert hem op dit punt:

‘Ik bedoel nu deze drie: zijn, weten, willen. [Die drie zijn onderling verbonden.] Want ik ben, ik weet en ik wil; ik ben wetend, ik ben wetend en willend en ik weet dat ik ben en wil, en ik wil zijn en weten. Wie het kan, moet eens nagaan hoe onafscheidelijk ze in feite van elkaar zijn: het is één leven, één geest, één essentie. Het is onmogelijk ze van elkaar te scheiden en toch is er onderscheid.’

Volgens Arendt is Augustinus ‘enkel geïnteresseerd in het feit dat het mentale “ik” drie totaal verschillende dingen bevat’ die zowel *onscheidbaar* zijn als te *onderscheiden* zijn. In zijn volgende boek *Over de drie-eenheid* verbetert hij zijn inzicht en formuleert daar als nieuwe triade: het geheugen, het intellect en de wil. Ze zijn in Augustinus’ filosofie een eenheid dankzij de wil, analyseert Arendt. Hier begint de wil in belang toe te nemen en te lijken op het fenomeen dat ook wij, moderne mensen, interpreteren als de stuurman van onze geest. Arendt legt Augustinus’ ideeën hierover zo uit:

‘De wil zegt het geheugen wat het moet onthouden en wat het moet vergeten; hij zegt het verstand wat het moet trachten te begrijpen. Het geheugen en het verstand zijn beide contemplatief, en als zodanig ook passief; het is de wil die hen doet functioneren en hen uiteindelijk “samenbindt”. En alleen wanneer door toedoen van één van hen, namelijk de wil, de drie “tot eenheid worden gedwongen, spreken we van denken.”’

Hier is het inzicht gegroeid dat we via de wil onze aandacht sturen, ons geheugen benutten en onze zintuigen richten op de dingen die we willen waarnemen. ‘Met andere woorden’, zegt Arendt, ‘dankzij de aandacht verenigt de wil vooreerst onze zintuigen op een betekenisvolle wijze met de werkelijke wereld.’ En daarover beweert

Augustinus: “Zo groot is de macht van de geest over zijn lichaam”, dat pure verbeelding “de genitale organen kan prikkelen”. Er moet een verbinding zijn, meent Augustinus, want hoe kan het mannelijk lid zwellen puur door het voor de geest halen van een zinnenprikkelend beeld?

‘En deze *macht* van de geest’, zegt Arendt, ‘is niet aan het verstand te danken, en evenmin aan het geheugen, maar uitsluitend aan de wil, die de innerlijkheid van de geest verenigt met de buitenwereld.’ Anders gezegd: de geestelijke wereld maakt een connectie met de materiële wereld, op zijn minst met die van het eigen lichaam. Hier ontstaat dus een koppeling tussen wat we willen en hoe we handelen. ‘Deze wil zou inderdaad begrepen kunnen worden als “de oorsprong van het handelen”’, concludeert Arendt, ‘door de aandacht van de zintuigen te sturen. Door controle uit te oefenen op de beelden die in het geheugen ingedrukt worden, en door het verstand te voorzien van materiaal dat moet begrepen worden, effent de wil het pad voor het handelen.’

Bijna aan het slot van haar analyse van het werk van Augustinus, beschrijft Arendt hoe bij deze kerkvader de mensen niet zomaar als levende wezens verschijnen in de wereld, niet ‘als soortwezens’, maar als individuen. Hij beweert ‘dat er “niemand” was vóór de mens, dat wil zeggen niemand die men een “persoon” zou kunnen noemen; deze individualiteit manifesteert zich in de wil.’

Zo zijn we hier bijna bij een herkenbaar modern portret van de mens dat aansluit bij ons zelfbesef, namelijk dat we een individu zijn dat handelt conform een eigen wil met scheppende vermogens. In Arendts taal: we kunnen verschijnen als een nieuw begin, zoals de mens in de schepping het begin kon zijn van iets nieuws dat er voorheen nog niet was. Dit is wat haar betreft dan ook de betekenis van het kerstverhaal, over de geboorte van Jezus, waaraan zij in *De menselijke conditie* haar theorie van de nataliteit nadrukkelijk verbindt. In haar slotbeschouwing over Augustinus zegt ze er dit over:

‘Elk mens, geschapen in het enkelvoud, is een nieuw begin krachtens zijn geboorte; had Augustinus alle gevolgtrekkingen uit deze beschouwingen overdacht, dan zou hij de mensen niet gedefinieerd hebben als stervelingen, naar het voorbeeld van de Grieken, maar als “borelingen” (...).’

Arendt is pas halverwege haar boek maar formuleert hier al voorzichtig de conclusie waar ze naar op weg is. De mens kan met zijn scheppende kracht iets nieuws scheppen, via de wil die niet vastzit aan het verleden maar volop gericht is op de toekomst. Al in het begin van het boek *Willen* had Arendt gesteld dat het geheugen ‘ons mentaal orgaan voor het verleden’ is en dat de wil ‘ons mentaal orgaan voor de toekomst’ is. In lijn

hiermee besluit ze het hoofdstuk over Augustinus, 'de filosoof van de wil', bijna opgelucht met deze heldere uitspraak: 'De vrijheid van de spontaniteit maakt wezenlijk deel uit van de menselijke conditie. Haar mentale orgaan is de wil.'

Het nieuwe, scheppende vermogen van de mens toont zich in de vrijheid van de spontaniteit, in de frisse opwelling die ontspringt in de diepste bron van onszelf. We zijn scheppende wezens met de macht iets nieuws te beginnen.

De angst van de *Founding Fathers*

Arendt vat tenslotte aan het begin van het concluderende deel samen welke twee manieren om de wil te begrijpen, de geschiedenis heeft laten zien. Dat is 'enerzijds als een vermogen om te kiezen tussen voorwerpen of doeleinden', ook wel *liberum arbitrium* genoemd. Dit is een soort 'arbiter' die optreedt om te kiezen tussen gegeven doelen en 'vrijelijk beraadslaagt over de middelen om die te bereiken.' En anderzijds is de wil een vermogen om iets nieuws te beginnen. In de woorden van de grote Verlichtingsfilosoof Immanuel Kant: 'ons vermogen om spontaan een serie in de tijd te beginnen' - waar Arendt de Latijnse woorden die Kant gebuikt, bij noteert: *initium ut essen homo creatuur est*.

In de Verlichting werd het vooruitgangsgeloof dominant. De mensen willen vooruit en toekomstplannen maken. Arendt signaleert dat in deze tijd het idee van de toekomst meeverandert. Dat is van invloed op de inhoud van de wil. Eerst is de toekomst vooral datgene dat op je toekomt. Maar 'als gevolg van het moderne vooruitgangsbegrip' wordt het veel meer 'wat we beslissen op grond van de projecten van onze wil'. Dus aanvankelijk is de mens passief ten aanzien van de toekomst, in de 18e eeuw verandert dat in een actieve relatie die via de wil mee vormgeeft aan wat zou moeten gebeuren. De mensen willen vooruit, zich ontwikkelen, producten maken, techniek inzetten, het leven gemakkelijker maken en zich niet (langer) laten afremmen door bijvoorbeeld een religieus verbod of een natuurlijke barrière. In dit licht 'moest' het volgens Arendt dan ook uitdraaien op een andere dominante invulling van het idee van een wil: in deze dynamiek 'moest de macht van de wil om iets teweeg te brengen wel op de voorgrond treden' en 'voor zover we dit kunnen aflezen uit de toen gangbare opinie, is dat ook gebeurd'.

Toch stelt Arendt vast, zoals we eerder al constateerden, dat de professionele denkers - filosofen en wetenschappers - het door de eeuwen heen niet hebben aangedurfd de wil radicaal op te vatten als een scheppend vermogen. Ze blijven (uiteindelijk) vasthouden aan de noodzakelijke keten van oorzaak en gevolg, zodat er geen nieuw begin mogelijk is maar slechts een vernieuwing van wat er al was. Daarom switcht

Arendt in haar onderzoek dan naar ‘de mannen van de daad’, de politici en staatsmannen, in de hoop bij hen dit idee van een radicale scheppingsdaad wél terug te vinden. Bovendien afficheert zij zichzelf ook als politiek denker, als iemand die geïnteresseerd is in handelingen die de gemeenschap van mensen beïnvloeden. Ze wil meer dan denken, ze wil dat er gehandeld wordt. Ontdekt ze dat de ‘mannen van de daad’ het dan wel aandurven om de vrijheid volledig te omarmen en hun eigen daden als scheppingsdaden te beschouwen?

In haar boeiende analyse van het denkproces van de *Founding Fathers* stuit ze bijna op dit punt. Zetten ze de stap? Ze ziet, tot haar spijt, dat deze mannen alsnog terugschrikken ‘voor de afgrond van de vrijheid’. Om hun stichtingsdaden te verantwoorden onderzoeken ze de stichting van het oude Rome, stelt Arendt vast, en legitimeren ze hun eigen stichtingsdaad vervolgens door het te beschouwen als de ‘herstichting van Rome’. Ze noemen het dus niet ‘de stichting van een nieuw Rome’. Ze durven niet. Zo plaatsen ze zichzelf in een historisch continuüm, in een doorgaand proces van actie en reactie, en dus niet in de volkomen leegte van de vrije handeling:

‘Toen de mannen van de daad - mannen die de wereld wensten te veranderen - begonnen te beseffen dat een dergelijke verandering [het stichten van een nieuw Rome] wel eens een nieuwe orde der eeuwen zou kunnen vereisen, het begin van iets zonder het voorafgaande, gingen ze hulp zoeken in de geschiedenis. (...) Er is inderdaad een probleem, want het hoort tot het wezen van het beginnen dat het een element van volslagen willekeur in zich draagt. Pas op dat moment worden ze geconfronteerd met de afgrond van de vrijheid. (...) De stichtingslegenden [van Rome en het Hebreeuwse Kanaän] (...) duiden de afgrond van het niets aan, die zich opent voor elke daad die niet door een betrouwbare keten van oorzaak en gevolg kan worden verklaard en die evenmin uit te leggen valt met de Aristotelische categorieën potentialiteit en actualiteit.’

Arendt vangt bot. Ze moet daarom vaststellen dat ze eigenlijk alleen bij de oude Augustinus heeft kunnen vinden waar ze zelf zo naar zocht. Daarom komt ze op de allerlaatste pagina van *Willen* nogmaals terug op Augustinus en concludeert daar als eindpunt van haar onderzoek het volgende:

‘Het vermogen om te beginnen is geworteld in de nataliteit en geenszins in de creativiteit; niet in een gave, maar in het feit dat menselijke wezens, nieuwe mensen, dankzij de geboorte telkens opnieuw in de wereld verschijnen. Ik besef heel goed dat het argument, ook in de versie van Augustinus, iets ondoorgrondelijks heeft, dat het ons alleen vertelt dat we gedoemd zijn tot vrijheid omdat we geboren zijn, ongeacht of we van de vrijheid houden

dan wel haar arbitrariteit verfoeien, ongeacht of we ons erin “verheugen” dan wel liever zouden ontsnappen aan haar vreesaanjagende verantwoordelijkheid en vluchten in de vorm van fatalisme.’

Het is misschien onbevredigend. Toch houdt ze vast aan het idee van nataliteit of ‘geboortelijkheid’. Maar ze begrijpt heel goed dat de vrijheid van handelen die zij voor mogelijk houdt, mensen volledig verantwoordelijk maakt voor hun eigen daden. Het niet onderkennen van deze vrijheid tot handelen, is in haar ogen een vlucht. Waarvoor? Voor zichzelf? Mensen die vluchten voor vrijheid, schuilen dan in het fatalisme, in het idee dat er zál gebeuren wat er móet gebeuren. Ze zoeken steun in de geruststelling dat het niet aan hen heeft gelegen. Ze konden er immers niets tegenin brengen en het nieuwe niet veroorzaken. Met dit prangende beeld laat Arendt ons achter.

Conclusie: verantwoording

Wat kunnen wij er zelf mee? Ik denk dat we het eens kunnen zijn met haar uitleg dat je inderdaad sterke schouders moet hebben om de last van de vrijheid te kunnen dragen. Het is een inzicht dat ook door Nietzsche volop is beschreven en een kernpunt vormt van het existentialisme uit de vorige eeuw. Het is niet gemakkelijk te erkennen dat jouw wil een leidend beginsel kan zijn van wat jij doet of nalaat, zegt of verzwijgt. Maar wie dat ontkent, stelde de Franse existentialist Jean-Paul Sartre, is ‘te kwader trouw’. Want een mens dient dit gegeven als een waarheid te erkennen: je moet jezelf niet voorliegen over de vrijheid die je ten deel is gevallen. Je verschuilen achter ‘noodzakelijkheid’ is onheus, dan denk je en handel je te kwader trouw.

Of we het scheppende vrijheidsbegrip van Arendt of de ethische plicht tot vrijheid van de existentialisten al dan niet overnemen, maakt niet uit voor het besef dat hierachter schuilgaat. Dat is het besef van verantwoordelijkheid voor de eigen daden. Die verantwoordelijkheid kan er al zijn óók als de wil niet volledig vrij zou zijn maar wordt gevormd binnen de grenzen van een enigszins beperkte of geclausuleerde autonome handelingsruimte. Want ook in die ingekaderde vrijheid is er sprake van verantwoordelijkheid. En ook als er sprake is van inperking van de keuzemogelijkheden, kan de last van de verantwoordelijkheid groot aanvoelen. Vrijheid is geen ‘gratis’ concept. Bij de analyse van het autonomiebegrip hebben we de koppeling met verantwoordelijkheid al aan de orde gehad. Dus ongeacht de mate waarin we vrij zijn te beslissen of te scheppen wat we willen, we hebben het gewicht van de verantwoordelijkheid voor ons eigen handelen en voor ons eigen niets-doen, hoe dan ook te dragen. De vraag is dan: hoe moeten we met die last omgaan?

Wezenlijk daarvoor is kennis hebben van het eigen, innerlijke proces van besluitvorming. Wie zomaar iets doet zonder beraadslaging, kan geen verantwoordelijkheid nemen, kan niet verklaren waarom het een weloverwogen, verstandig of goed besluit was. Dit moeten we dus ook, op z'n minst voor onszelf, ophelderen als we iets willen en op grond daarvan zijn gaan handelen. Hoe zijn we dan tot die wil gekomen? Wat is de inhoud van onze wil en vinden we dat zelf een juiste, passende wil?

Het is zowel bij volledige vrijheid als in een situatie van beperkte autonomie van belang om goed uit te zoeken wat we willen of wat we gedaan willen krijgen. Dit onderzoekwerk is op zichzelf al een hele klus. Bij eenvoudige kwesties komen we daar redelijk gemakkelijk uit: als we weten welk doel we belangrijk vinden, is het relatief gemakkelijk er de beste middelen bij te kiezen. Aristoteles begreep dit al. Bij instrumentele keuzes weten we na verloop van tijd wel wat onze voorkeur heeft en hoe we dit doel het liefste willen bereiken of hoe we dit op de beste manier kunnen realiseren. Maar bij substantiële keuzes die ons hele bestaan veranderen of een deel ervan grondig herzien, hebben we veel meer moeite vast te stellen wat we 'eigenlijk' willen. En dáár komt het nu wel op aan. In reactie op de maatschappelijke en politieke crises die we nu onder ogen moeten zien, volstaat een instrumentele respons niet. We hebben dat al eerder betoogd. De diepte van de problemen noodzaakt ons tot substantiële keuzes - en dus tot het grondig bepalen van wat we willen. Maar hoe maken we voor onszelf duidelijk wat onze wil is?

6.6. Wilsvorming volgens Peter Bieri

'We willen zelf over ons leven beschikken'. Met deze zin opent taalwetenschapper en filosoof Peter Bieri in het Oostenrijkse Graz in 2011 een lezingenserie. Hij onderzoekt de vraag: *hoe willen wij leven?* Het is de titel van deze ook in het Nederlands gepubliceerde lezingencyclus. De eerste lezing heeft hij betiteld met een vraag in de voorwaardelijke wijs: *wat zou een autonoom leven zijn?* Hij wil verkennen hoe zo'n leven eruit zou zien.

Dit raakt de kern van ons eigen onderzoek. Wij zijn nieuwsgierig naar de mogelijkheid en vorm van zo'n leven. Dat is de reden waarom we ons in de vorige paragrafen al hebben verdiept in begrippen als autonomie, vrijheid en verantwoordelijkheid en waarom we via de geschiedenis- en filosofielessen van Hannah Arendt zicht probeerden te krijgen op het idee dat schuilgaat achter 'iets willen'. We wilden weten welke betekenis deze begrippen en de achterliggende ideeën hebben voor onze manier van denken over vrijheid, beslissen en handelen. Nu we dat achter de rug hebben kunnen we van deze algemene noties overstappen op een specifiekere, meer persoonlijk vraag.

Die kan ons veel dichter op de huid zitten. De vraag is namelijk: wat gebeurt er in *mij* als *ik* beslis en beweer dat *ik* het ben die het ene wel en het andere niet wil?

Omdat we in die vraag geïnteresseerd zijn als schakel in ons proces om te begrijpen wat we bedoelen met een ‘grotere autonomie’, willen we graag meer helderheid krijgen over onze eigen mentale receptuur. Hoe zit het met de samenstelling van onze innerlijke wereld en de patronen die daar de orde bepalen? Daarom willen we bijvoorbeeld weten wat er mét en in mij gebeurt als mijn wil zich vormt. De nieuwsgierige vervolgvragen komen dan vanzelf. Hoe kom ik tot het willen van dingen en wat is de vorm en inhoud van die wil? Wat betekent ‘iets willen’ voor mijzelf en hoe krijg ik grip op mijn eigen wil? Gaat die zijn eigen gang of kan ik die leiden? Is er eigenlijk een onderscheid te maken tussen mijzelf en mijn wil? En wat is het verband tussen iets willen en iets in daden omzetten? Hoe kan ik mijn handelen sturen? Kan ik dat in voldoende mate om te kunnen zeggen: ik ben tot op zekere hoogte autonoom en daar ben ik tevreden over? Want, zei Bieri tegen zijn gehoor in Oostenrijk:

‘We willen zelf over ons leven beschikken. Dat zijn woorden die op hartstochtelijke instemming kunnen rekenen en we hebben de indruk dat ze over de twee belangrijkste zaken gaan die we kennen: over onze waardigheid en ons geluk. Maar wat betekenen deze vertrouwde woorden eigenlijk? In welke zin kan ik over mijn leven beschikken? Wat is dat voor een idee van beschikken en van zelfstandigheid? Hoe kunnen we dit idee uitwerken en wat komt er dan allemaal tevoorschijn?’

Dit zijn niet de vragen waar we ons dagelijks om bekommeren. We leven en werken en dat gaat ons best behoorlijk af (al kan het altijd beter), dus waarom zouden we ons verdiepen in de wil? En als we niet helemaal tevreden zijn over werk- of privé zaken zoeken we naar oorzaken en oplossingen, natuurlijk, maar dan gaan we ons zeker niet verdiepen in vragen als: wat is een wil, hoe komt die tot stand en wat is de relatie met ons handelen? We willen weten wát we echt willen, niet per se hoe die wil is ontstaan. En in de context van dit boek: hoe zouden dergelijke analytische vragen iets kunnen betekenen voor onze tevredenheid over de uitvoering van onze professie of, voor wie iets breder kijkt, over de loop van ons leven? Moeten we echt begrijpen hoe onze wil zich vormt?

Peter Bieri heeft daar een antwoord op. De meeste mensen kennen hem als Pascal Mercier, de romancier die met *Nachttrain naar Lissabon* furore maakte. Hij werd schrijver toen hij als professor met een *writers block* werd geconfronteerd tijdens een verblijf in Toscane. Hij had een villa gehuurd om te werken aan een wetenschappelijke publicatie. Het lukte niet. Hij besloot daarom op enig moment zijn werkverplichting terzijde te

leggen en zichzelf zes weken de tijd te gunnen om een roman te schrijven. Dat had hij nog nooit gedaan. Zo werkte hij weken aan zijn debuut *Perlmann's zwijgen*, een verhaal over - jawel - een professor met een *writers block*. Bieri heeft deze schrijfervaring later gekwalificeerd als 'de belangrijkste vrijheidservaring van mijn leven'. Want: 'Voor de eerste keer deed ik iets helemaal voor mezelf'.²⁶⁰ Later schreef hij over zijn ervaringen als schrijver: 'Ik heb het gevoel uitsluitend echt over mezelf te beschikken wanneer ik de stroming van mijn verbeeldingskracht, de zwaartekracht van mijn fantasie volg'.²⁶¹

Vrijheid

Hiermee hebben we ook onmiddellijk de crux van zijn verhaal over de wil te pakken. Bieri beweert dat er een directe relatie is tussen vrijheid ervaren en de werking van de wil. Om je vrij te voelen moet je *begrijpen* wat je wilt, *doorzien* hoe die wil tot stand is gekomen en *aanvaarden* dat dit is wat jij wilt. Het moet jouw eigen wil zijn om de uitvoering ervan als een *vrije* ervaring te kunnen ondergaan. Vrijheid kunnen we weliswaar proberen op te vatten als een objectief vast te stellen ruimte waarbinnen we bewegen, handelen en beslissen, maar de praktijkervaring is dat onze vrijheid veel diffuser en niet statisch is en nauw verband houdt met de manier waarop wij denken. Dit is het idee waar Bieri mee in de weer is. Denken we daar wel eens over na, over ons denken en hoe dat verloopt? Zoals we bij de verkenning van het autonomie-begrip al hebben kunnen zien, is vrijheid tenminste voor een belangrijk deel persoonlijk en staat ze onder invloed van onze omgang met gedachten, gevoelens en beelden. Vrijheid is in die zin het fluctuerende resultaat van een permanent individueel en subjectief proces.

Wilsvorming is de route naar die vrijheid. Dit is het vertrekpunt van Bieri's analyse van ons vrijheidsbegrip. Hij schreef er een standaardwerk over: *Het handwerk van de vrijheid*. Hij heeft aan dit filosofische werk de ondertitel meegegeven: *over de ontdekking van de eigen wil*. Het is voor hem evident dat er een verband is tussen vrijheid en de ontdekking van wat we willen. In de mate waarin het ons lukt de dingen te doen die ons dicht bij onszelf brengen, ervaren we (meer) vrijheid. Dat is een concreet handvat voor iedereen die zichzelf (meer) vrijheid gunt: reflecteer goed op je voorkeuren en kies datgene waarvan je vermoedt dat dit je helpt om dicht bij jezelf te blijven of te komen. We kennen de uitdrukking: 'Dat zou ik nooit doen want dat staat zo ver van mij af'. Bieri kiest de contramale en activeert de positieve overweging: 'Dat zou ik wél doen want dat staat dicht bij me'. Naarmate we meer samenvallen met onze wil, ervaren we meer vrijheid. Het tegendeel zien we bij de verslaafde die niet wil roken maar het wel doet, wel wil stoppen maar toch doorrookt. Wat hij niet wil gebeurt, wat hij wel wil gebeurt niet.

Is hier nog wel sprake van een wil? Deze verstokte roker is bijna letterlijk de gevangene van de verslaving. Het is overdreven dit te vergelijken met aspecten van onze werkrou- tines, maar wellicht is het onderliggende mechanisme vergelijkbaar. Want we rennen en vliegen, komen voortdurend tijd te kort, en lijken wel verslaafd aan de drukte die ons gevangen houdt en die ons niet laat toekomen aan wat we echt willen en waarvan we ook beweren dat we het belangrijk vinden: wat meer rust en ruimte voor reflectie.²⁶² Waarom doen we het dan niet? Wat we niet willen doen we, wat we wel willen lukt ons niet. Onze wil lijkt gevangen te zitten in de groef van de praktische gewoonte.

Peter Bieri beweert dat we eraan kunnen ontsnappen. Door onze wil te ontrafelen en het aangrijpingspunt te vinden waar we ons kunnen losmaken van ons routinema- tige denken, scheppen we de mentale denkruimte die daarvoor nodig is. We zullen dan zien dat we héél véél wensen, maar slechts één ding tot wil kunnen promoveren. Hoe het ontwikkelen, vaststellen en opvolgen van die ene wil precies kan verlopen, zullen we straks nog in detail bekijken.

Bij de bestudering van Bieri's werk moeten we zorgvuldig kijken naar de formule- ringen die hij gebruikt. Dat begint al bij zijn stelling dat onze wil een ontdekking moet zijn. Die wil kunnen we niet eenvoudigweg vaststellen. Zo werkt het niet, althans niet bij de meer substantiële keuzes die op ons pad komen. Voor de dagelijkse kwesties ligt het meestal niet zo complex, maar voor de meer gewichtige keuzes is onze wil niet zomaar helder. Zoals bij het veranderen van een (werk)routine: we zoeken dan naar een mogelijkheid om bepaalde grondvormen van ons (werkzame) leven te wijzigen. Voor dergelijke diepere wilskwesties is het nodig ons denken op te helderen, zo legt hij uit. Daarmee is het ontdekken van de wil een filosofisch vraagstuk geworden. Daar zegt Bieri dit over:

'Je leeft niet graag met het gevoel dat je juist in de belangrijkste dingen geen helder inzicht hebt. Dat is de reden waarom er filosofie bestaat. Langs die weg en door die inspanning verkrijgen wij helderheid over de fundamentele kwesties die ons denken bezighouden.'

Filosofie is dus bedoeld om ons inzicht op te helderen. Daarom biedt filosofie ook in mijn optiek een wezenlijke route om ambtelijk vakmanschap een nieuwe inhoud en een sterkere positie te geven. Ik ken geen andere route die méér behulpzaam is om de wereld en onszelf anders te leren zien, dan de filosofie. Dat is des te relevanter nu we mede in het licht van de huidige crises in politiek en landsbestuur 'een fundamentele kwestie' te pakken hebben, zoals Bieri dat noemt. Dat is een kwestie 'die ons denken bezighoudt'. Zo is het inderdaad.

Bieri maakt filosofie praktisch en van directe betekenis voor ons leven en welzijn,

voor werk en zaken, voor vrijheid en verantwoordelijkheid. Als er namelijk iets praktisch is, dan wel de keuzes die we als een vanzelfsprekendheid in verband brengen met onze wil. We denken dat het zo gaat: we kiezen wat we willen en doen dan wat daar bij past. Maar klopt dat verband wel? Bepaalt onze wil wat we kiezen en stuurt die keus ons handelen? En hoe zeker is het dat wat we willen onze eigen wil is: is ze van onszelf? Of hebben we die geleend van anderen - en als dat zo is, wat dan nog?

In regie

Als we voor ogen houden hoe we in het eerste hoofdstuk de problematiek van ons ambtelijk vakmanschap hebben geschetst, zien we het directe verband met wat we hier bespreken. We hebben immers beschreven hoe we de actuele politieke wil van onze bewindspersonen (en achter hen van de politiek die te jachtig, te incidentgedreven en te mediagevoelig is) té leidend hebben gemaakt voor ons werk. In de filosofische termen van Bieri zou dit heten: we hebben toegestaan dat anderen hun wil aan ons konden opleggen. Afgezien van de meer juridische kwestie in welke mate politiek-bestuurders daartoe bevoegd zijn, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben besproken, draait het in morele of ethische zin om de vraag: wat is er bij onszelf gebeurt, in ons innerlijk, in het hart van ons eigen ethos, dat dit kon gebeuren? Het is immers strijdig met het idee van autonomie, een soort onbetwiste waarde van onze moderne samenleving waarin de zelfbeschikking en de zelfredzaamheid hoogtij vieren. Dat wil dus zeggen: we kunnen wel accepteren dat anderen, hoger geplaatsten, bevoegd zijn over onze werkzaamheden te beslissen, maar het blijft onze persoonlijke en professionele vrijheid dit al dan niet te accepteren en daarbij ook aan te geven in welke mate, op welke terreinen en op welke manier deze externe aansturing acceptabel is voor wie wij zijn, of willen zijn, met alle eisen van integriteit, professionaliteit en waardigheid van dien. Van blinde overgave kan geen sprake zijn. En laten we wel wezen: dat vraagt in feite ook niemand van ons. Als we de ambtelijke ogen dan openen en een 'blinde overgave' inruilen voor een nader gedefinieerde en 'begrenste loyaliteit', wat willen wij dan voor onszelf behouden als (mentale) bewegingsruimte en hoe willen we die ruimte dan gebruiken?

Hier spelen vergelijkbare vragen als we tegenkwamen in de verkenning van het autonomie-begrip van Rössler en in het onderzoek van Arendt. Maar deze vragen zijn in de handen van Bieri veel preciezer dankzij de toespitsing op de wil. Concentreert Arendt zich op de vraag in welke mate we vrij *zijn* om te willen wat we willen, Bieri trekt de regie naar ons toe en maakt er een actieve vraag van: op welke manier kunnen we onze wilskracht en wilswakke bewust beïnvloeden?

Eigenlijk stapt Bieri over het fundamentele twistpunt heen waar wetenschap en filosofie elkaar in gevangenen houden. Waar de (neuro-)wetenschap beweert dat ons denken een natuurlijk en gedetermineerd proces is met (biochemische) ketens van oorzaak-gevolg, en waar de filosofie de mogelijkheid openhoudt (of zelfs met overtuiging bepleit, zoals Arendt heeft gedaan) dat een mens iets kan kiezen wat vooraf niet bepaald is, lost Bieri de kwestie op als een praktijkman die, net als Aristoteles overigens, heel goed uiteenrafelt wat in ons binnenste gebeurt. Hij laat zich als denker hoe dan ook niet de kaas van het brood eten door een waarheidsclaim die sommigen menen te kunnen formuleren:

‘Meningsverschillen zijn niet het eindpunt van de filosofie, maar het begin. Filosofisch nadenken over een onderwerp als de vrije wil betekent een poging in deze kwestie tot een gefundeerde beslissing te komen. En dat lukt ook.’

De grap hier is dat Bieri dus niet zegt dat hij zal uitzoeken hoe het zit. De waarheid is niet zijn heilige graal. Hij wil over de werking van de wil een beslissing nemen - dat is iets anders. ‘En dat lukt ook’. Hier begint de vrijheid al te groeien. Beslissen is een mentale act die houding en gedrag wil beïnvloeden in een nader bepaalde richting. Het is de kern van iets willen en de opmaat naar vrijheid.

Met die instelling komt hij bijna tot een handleiding of instructie hoe we onze wil kunnen doorgronden en bepalen. Dat kan ons dus helpen om via de wil stuur te zetten op ons handelen. Dáár zijn we op uit, op de besturing van ons eigen handelen, omdat we als autonome mensen niet alleen vrij willen zijn in ons denken en beslissen, maar juist als handelende wezens onze taken en verantwoordelijkheden willen omzetten in betekenisvolle daden. We verdiepen ons immers niet zomaar in allerlei kwesties van autonomie, vrijheid, verantwoordelijkheid en de aard van willen: we zijn erop uit te ontdekken langs welke weg we onze autonomie als professionals kunnen versterken zodat we met ons denken en doen beter bijdragen aan een goed functionerende democratie. Daarom is Bieri’s manier van filosoferen zo interessant: hij zet ons in de actiestand én in de regisseursstoel.

Neem als voorbeeld zijn beschrijving van de ‘windvaan’. Dat is iemand zonder wil of zonder wilskracht. De windvaan is in feite wilsonbekwaam omdat hij met alle winden meewaait. Er is totaal geen autonomie. We kunnen ons er allemaal iets bij voorstellen. Kennen we deze mensen? Zijn we een enkele keer zelf een windvaan? Bieri maakt duidelijk dat het gedrag van de windvaan niet te verklaren valt uit een tekort aan denken. Het probleem is veeleer het omgekeerde, namelijk dat diens denken te krachtig is en de regie heeft gekregen. Dat denken is immers voortdurend beïnvloed door

mensen en omstandigheden en de windvaan laat het toe dat zijn gedrag door deze wis-selende gedachten en beelden wordt bepaald. De windvaan is de volgzame meeloper geworden van alle gedachten die in zijn eigen denken voortdurend strijden om het primaat. Hier moet de wil de regie terugpakken. Bieri komt met een opmerkelijke oplossing:

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. (...) Omdat u die afstand tot uzelf bezit, bent u in staat uw eigen gedachten en innerlijke beelden op afstand te houden en u door die beelden tot niets te laten dwingen. Het is mogelijk dat u uiteindelijk de beslissing neemt deze [innerlijke] beelden macht te geven over uw wil; het is echter even-goed mogelijk dat u de beslissing neemt iets anders te willen dan wat de innerlijke beelden u trachten te dicteren. Is dat het niet, en dat alleen, wat terecht aanspraak kan maken op de titel "vrije beslissing"?''

De wil, zo stelt Bieri, is dus niet gebonden aan het denken en aan de innerlijke beelden (of die nu van anderen afkomstig zijn of aan de eigen fantasie ontspruiten). 'Het nieuwe idee vereist dat de wil ongebonden is: het moet iedere keer opnieuw een open vraag zijn of de overweging en fantasie eigenlijk wel invloed krijgen op de wil, en welke overwegingen en innerlijke beelden deze invloed krijgen'.

Hier ontwikkelt Bieri een ijzersterk idee. Hij bepleit niet vormen van dieper of beter nadenken om onze wil te bepalen en leidend te maken. Hij bepleit juist afstand tot het denken, want 'de wil kan zich ook tegen iedere binding verzetten' - bijvoorbeeld tegen de binding aan het denken. Hij creëert hiermee ruimte tussen wat er in onze gedachten aanwezig is - beelden, overwegingen, woorden, evaluaties van gevoelens, gewoontes, gedrag - en wat de wil daarmee zal doen. Die ruimte schept vrijheid en biedt gelegenheid tot regie:

'Besluiten of het tot een binding komt [van de wil aan het denken] en tot welke, dat is uitoefening van de ware vrijheid. Deze beslissing te kunnen nemen is de ware beslissings-vrijheid.'

Autoriteit door taal

Zo beoordeelt Bieri ook onze uitspraken waarin we beweren dat er externe dwang is om dingen te doen. Die dwang is er niet, nooit, door iets vanbuiten - ze komt, altijd, vanbinnen. Dit idee is een scharnierpunt in zijn filosofie. Hij gebruikt het extreme voor-

beeld van een afpersing waarbij iemand alles doet om macht over iemand uit te oefenen. Het is een echo van de stoïcijnse filosofie als Bieri daarover beweert:

‘Er zijn geen dwangposities die objectief zijn in die zin dat er een dwang zou bestaan los van hoe de betrokkene de situatie ziet. Het spreken van ‘externe’ dwang kan dit doen vermoeden; in werkelijkheid zijn het pas de wensen en de beoordeling van de betrokkene - dus iets in het innerlijk - die de dwang teweegbrengen.’

Bieri volgt dezelfde lijn van denken als hij bespreekt hoe onze gevoelens onze wil soms lijken te bepalen. Net als bij beïnvloeding door externe krachten kan ons denken immers worden overmand door heftige emoties, innerlijke gevoelskrachten. We herinneren ons wellicht nog hoe Arendt bij Aristoteles uit de tweestrijd tussen ‘begeerte’ en ‘de rede’ de kiem van willen afleidde. Bieri bespreekt iets vergelijkbaars aan de hand van ‘een opvliegende daad’ van een ‘onbeheerste man’. Ook hier opereert Bieri in zekere zin stoïcijns. ‘[De onbeheerste man] heeft de vrijheid verloren door krachten in zichzelf. (...) Doordat hij helemaal opging in zijn gevoelsuitbarsting, verloor hij precies dat vermogen dat ons in staat stelt verschillende dingen te willen en in die zin onszelf te zijn: het vermogen onze wil door nadenken te beïnvloeden.’ Net als de windvaan is de onbeheerste man niet in staat zichzelf tot onderwerp van reflectie te maken. Er is geen afstand, hij valt samen met zijn gevoelens.

Bieri onderneemt een serieuze poging ons te laten inzien dat er in ons binnenste een krachtige autoriteit kan zitten die naar onszelf kan kijken, naar onze gevoelens en naar onze denkbeelden. ‘Dit is het vermogen een stapje terug te doen en onszelf en onze eigen ervaring met enige innerlijke afstand te bezien’, zegt hij in *Hoe willen wij leven*. Die distantie kent twee typen verschijningsvormen. Het kan ‘onderscheiden en begrijpen: wat is dat eigenlijk wat ik denk, voel en wil?’ Het is daarnaast in staat tot ‘beoordelen van de eigen ervaring: ben ik eigenlijk tevreden met de gebruikelijke manier waarop ik tegen dingen aankijk, of overtuigt deze denkwijze me niet meer?’ Hier maakt Bieri in feite gebruik van de *split-level self*-theorie waarvan het kenmerk is dat mensen afstand kunnen nemen van hun wensen en zich met bepaalde wensen wel en met andere juist niet identificeren.²⁶³ Hij wil het hele idee evenwel graag als iets gewoons bespreken:

‘Er is niets geheimzinnigs aan deze onderscheidende en beoordelende afstand die we tot onszelf kunnen ontwikkelen. Zo’n afstand houdt geen heimelijke verdubbeling van onze persoon in, maar bestaat gewoon uit het vermogen gedachten, emoties en wensen van de tweede orde te ontwikkelen. Vanuit dit vermogen ontstaat iets wat voor de ervaring van

geslaagde en mislukte zelfbeschikking van doorslaggevend belang is: ons zelfbeeld, onze voorstelling van hoe we graag zouden willen zijn.’²⁶⁴

Een autoriteit die naar ons kan kijken is er niet vanzelf: die ontstaat of groeit door er een beroep op te doen en hem te trainen. Wat is daarvoor nodig? In elk geval twee dingen. Ten eerste moeten we ons niet automatisch identificeren met een gedachtegang. ‘Door de identificatie met een gedachtegang te verbreken, leggen we die aan onszelf voor, in plaats van ons er door te laten voortdrijven.’ Ook ten opzichte van ons denken moeten we, zoals bij onze gevoelens, *in control* blijven. Ten tweede moeten we onze ideeën en gedachten ‘toegankelijk’ maken, en dat doen we ‘in woorden’ want ‘het komt erop aan woorden in actie te zien, in de bijdrage die ze leveren aan de articulatie van gedachten.’ Zorgvuldig taalgebruik is een sleutel voor autonomie en wilsvorming.

We komen hier op een ander spoor van Bieri’s filosofie. Als taalwetenschapper hecht hij groot belang aan woorden. ‘Onze vaststellingen over een idee [moeten] in een overzichtelijke relatie staan tot de logica van de betreffende woorden’. Daarom zet Bieri in de allereerste zin van de lezingencyclus in Graz de stap die volgens hem de filosofie kenmerkt, schrijft hij in een toelichting achteraf. Dat is ‘de stap van gewoon, blind gebruiken van begrippen naar nadenken over, analytisch bespreken van deze begrippen.’ Gedachten en ideeën waar we geen heldere woorden voor hebben, kunnen we niet evalueren en beoordelen. Alle communicatie valt dan stil, zeker die met andere mensen. Hoe zouden anderen zonder uitgesproken woorden onze gedachten kunnen kennen en begrijpen? En evengoed zijn woorden, zeker als ze bewust en zorgvuldig gebruikt worden, de brandstof van de dialoog met onszelf. Net als voor Arendt is voor Bieri de taal cruciaal om onze individuele uniciteit vorm te geven. We moeten vertellen over onszelf en verhalen delen met anderen. Zo krijgen we meer toegang tot onszelf. Literatuur en films zijn, zegt Bieri, dankzij de verhalen behulpzaam om onszelf te doorgronden - en ook om te overdenken hoe ons leven geweest had kunnen zijn in een ander land, een andere cultuur, onder andere omstandigheden, na andere beslissingen, met een andere wil. We zullen nog zien waarom deze verbeelding belangrijk is om te weten wat we willen. Voor Bieri is taal ‘de sleutel tot alles’:

‘Het fundamentele vermogen dat ons tot cultuurwezens maakt, is taal. Waarom? Omdat de belangrijkste denkprestatie van een cultuur het begrijpen is, en om dat taal ons tot een dergelijk begrijpen in staat stelt. Voordat we over woorden en zinnen beschikken, zijn we blind overgeleverd aan de causale krachten van de wereld. Met het leren van taal verandert onze positie ten opzichte van de wereld: doordat we nu op de causale macht ervan kunnen reageren met een systeem van symbolen, wordt ze een begrijpelijke wereld die we ons

*denkend eigen kunnen maken. Dit geldt net zo goed voor de natuur als voor andere mensen, en het geldt ook voor onszelf. Of het nu gaat om een natuurverschijnsel te begrijpen, of de handeling van een ander, of onze eigen ervaring: doordat we over deze dingen kunnen spreken, worden ze belangrijk voor ons. De taal transformeert de wereld als dimensie van blinde causale krachten in een dimensie van begrijpelijke gebeurtenissen.*²⁶⁵

De taalwetenschapper Bieri wil ons daarom ook tot de ‘auteur van onze wil’ maken, want zo kunnen we onszelf ‘ervaren als iemand die als actor de bron is van zijn eigen wil’. Dit actorschap dankzij de taal zet ons in de positie om niet alleen te bepalen wat we doen maar er ook de verantwoordelijkheid voor te nemen. Want ‘het proces om opheldering te verkrijgen over een belangrijke zaak [is] een daad van zelfbeschikking’, stelt Bieri.²⁶⁶ Want we zijn het zelf die doen wat we doen. Naarmate we meer kunnen zeggen dat het ónze wil was die bepaalde wat we deden, maken we ons meer aanspreekbaar op de gevolgen. Het is het tegendeel van wat we slachtofferschap noemen. Mensen die voortdurend naar anderen en naar omstandigheden wijzen om te verklaren waarom ze deden wat ze deden, ontkennen hun eigen betrokkenheid bij het besluit dat aan hun eigen handeling voorafging. Die ontkenning maakt hen tot slachtoffer, niet het slachtoffer van wat er feitelijk gebeurde maar de willoze volgeling van de taal, hun eigen taal nota bene. Zo zijn ze slachtoffer geworden van zichzelf. Woorden zijn in Bieri’s filosofie dus niet alleen een manier om jezelf vrij te maken maar ook een middel waarmee mensen zichzelf kunnen vastzetten.

*‘Ook wie onvrij is door dwangmatig gedrag beklaagt zich dat hij niet anders kan. Maar het ligt niet aan de verlamming van zijn denken en de verharding van zijn fantasie. Zijn gevangenis ligt, zoals we weten, buiten het denken en bestaat in het feit dat hij niet de actor maar alleen de toeschouwer van zijn wil is.*²⁶⁷

Mensen die in hun taalgebruik voor hun daden geen excuses buiten zichzelf zoeken, gedragen zich als krachtige actoren die regie hebben over hun wil, hun besluiten, hun gedrag. Dat is in elk geval de indruk die ze wekken door er zo over te spreken. Dat is veel meer dan uiterlijke schijn. Ons taalgebruik drukt niet alleen uit wat we voelen en ervaren maar is daar ook van invloed op.²⁶⁸ Het actorschap is het vertrekpunt van waaruit we volgens Bieri in kleine stappen onze wil kunnen ontrafelen, doorgronden en naar ons toe kunnen trekken. Het feitelijke ‘handwerk van de vrijheid’ begint hier. Van Arendt weten we nog dat het geheugen het mentale orgaan van het verleden is en dat de wil dit voor de toekomst is. Bieri’s filosofie van de vrijheid is via de wilsvorming eveneens op de toekomst gericht. Laten we die wilsvorming stapsgewijs ontrafelen.²⁶⁹

Handwerk van de vrijheid

Om te beginnen moet je jezelf dus als actor zien van wat je doet. Iets gebeurt niet, je handelt. Daarom moet jij je thuis voelen bij wat je doet, je moet jezelf kunnen herkennen in wat je hebt besloten en hoe je handelt. Of dat lukt is nu net de kunst en ook het sluitstuk van de juiste wilsbepaling die begint bij het innemen van de positie van actor. Omdat de actor zichzelf verantwoordelijk wil houden voor de eigen keuzes en daden, is de grondhouding dit: de toekomst ligt open. Simpel gezegd: er valt nog iets te kiezen, bijvoorbeeld wel of niet moeder worden. Zodra je zwanger bent is (dit deel van) de toekomst niet meer open: ze ligt (gedeeltelijk) vast. Volgens Bieri ligt daarmee ook je wil vast. Die is, letterlijk, vastgelegd - beklonken, onveranderlijk geworden - op het moment dat er geen weg meer terug is: dan kun je niets anders meer willen dan moeder zijn. Er is nog één wil mogelijk en dan heb je eigenlijk niets meer te willen. De toekomst ligt vast.

Als je hebt vastgesteld dat je met een toekomst bezig bent die nog openligt, moet je uit alle mogelijke wensen die je nog kunt hebben, de wens kiezen die je het meeste wenst. Dat doe je op basis van overwegingen. Je beoordeelt al je wensen, weegt ze tegen elkaar af en kiest de beste. Je staat bij deze actie dus ook op afstand van jezelf zodat je kunt reflecteren en kunt beoordelen of jij je wilt verenigen met iets van de dingen die je denkt, voelt of ziet. Die ruimte heb je nodig om je niet voortdurend heen en weer te laten slingeren tussen al je wensen, zoals de windvaan doet. Je moet afstand nemen om te zien welke wensen er zijn en te erkennen dat je er één kunt selecteren.

Maar met die keuze van één wens ben je er nog (lang) niet. Om een wens die je kiest daadwerkelijk in een wil te kunnen veranderen moet je bereid zijn je handelen op die wens af te stemmen. Want een wil is een wens die je uitvoert, stelt Bieri. Zolang je dat niet doet blijft er sprake van een wens, die ook nog op het allerlaatste moment kan wijzigen. Je hebt zin om naar de stad te gaan maar blijft hangen in de *binge watch* die je al een middag bezighoudt. Je zin is nog geen wil geworden. Zodra je opstaat en je jas pakt, begint de wil vorm te krijgen. Maar als je bij de voordeur je huisgenoot tegenkomt die een vrolijke fles wijn omhooghoudt en je verleidt deze samen soldaat te maken, blijkt er nog geen sprake te zijn geweest van een wil. Mocht je bij het ontkurken merken dat je toch liever de stad in gaat en na een half glas alsnog de benen neemt, ben je steeds meer bezig je handelen op het inwilligen van je wens af te stemmen. Volgens Bieri moet de wil zo een samenspel zijn van wens (wat wens ik?), overweging (is dat de beste?), overtuiging (wens ik dit echt?) en bereidheid tot handelen (wil ik de wens mogelijk maken?). Door deze weg af te lopen kunnen we ook ervaren en aanvaarden dat we verantwoordelijk zijn voor de dingen die we doen, namelijk onze wil ten uitvoer brengen.

Maar om tot die uitvoering over te kunnen gaan, hebben we voor ons handelen speelruimte nodig. Als iemand je vastbindt op de stoel kun je wel zin hebben om naar de stad te gaan, het ook echt wensen en zo verder, maar als je de boeien niet loskrijgt kun je niet tot feitelijk handelen overgaan. Om je wens te kunnen opvolgen moet er speelruimte zijn, expliciteert Bieri, in vier opzichten: gelegenheid, middelen, vaardigheden en innerlijk profiel. Elk van deze aspecten kan belemmerend werken en de ruimte inperken om je wens in praktijk te brengen. Laten we ze elk iets preciezer bekijken.

Om de ruimte te bepalen die de *gelegenheid* biedt, moet je inschatten in welke situatie je verkeert. Wat zijn de omstandigheden waarbinnen je wilt gaan handelen? Wat is je positie, hoe ben je gesitueerd? In het voorbeeld: hoe ver is de stad? Is de stad open en toegankelijk? Als je in Jeruzalem woont of tijdens de tweede corona lock down uit wil, biedt de stad wellicht niet de gelegenheid je te ontvangen. Nu niet maar morgen wel? Inschatten of de tijd rijp is voor je wens is een typisch onderdeel van de wilsvorming. Vandaag de bloemen willen plukken die gisteren als bollen zijn geplant, is onzin. Voor het inschatten van de gelegenheid is de timing belangrijk. Je wens kan uitvoerbaar zijn als je het juiste moment weet te kiezen.

Ook de beschikbaarheid van *middelen* bepaalt of je effectief kunt handelen. Als je op een heuvel woont en er ligt sneeuw, heb je sneeuwschoenen of langlaufers nodig om de stad te bereiken. Als je er met de tram heen moet heb je een chipknip met tegoed nodig. Welke middelen heb je nodig om je wens ten uitvoer te brengen en er een wil van te maken? Wil je studeren maar ontbeert het jou of je werkgever aan de middelen om het te betalen, dan vervalt de optie. Op papier kun je kiezen uit honderden studies en leerprogramma's maar in jouw geval blijven dan alleen de gratis online-seminars over.

Naast de vaststelling of de gelegenheid er is en de middelen er zijn om de wens uit te voeren, moet je ook weten of je voldoende *vaardig* bent om te doen wat je wenst. Als je de eerste pianosonate van Chopin wilt spelen, er staat een piano in huis, je hebt er de tijd voor, de muziek staat op de lessenaar en je kunt de noten prima lezen, zal er nog steeds geen sonate klinken als je geen piano kunt spelen. Je moet kunnen uitvoeren wat nodig is om je wens te vervullen. Ben je vaardig genoeg? Of moet je de vaardigheden eerst trainen en moet je jouw wens uitstellen, is het er nog niet het goede moment voor?

Tenslotte is je '*innerlijk profiel*', zoals Bieri dat noemt, ook nog een potentieel belemmerende factor. Bijvoorbeeld als je weet dat je, eenmaal in de stad, meestal doelloos rondloopt omdat je niet kunt kiezen waar je jouw geld aan zult uitgeven. Je weet zelfs niet of je een cappuccino met appelgebak zult nemen of toch liever een cocktail en een bakje met drie soorten olijven. Je bent iemand die slecht kan kiezen en zodra je

merkt dat je zin hebt de stad in te gaan, houdt dat besluiteloze beeld van jezelf je al tegen om de autosleutels te pakken nog voordat je bent opgestaan van de bank waarin je ligt te *binge watchen*. Er kunnen zich ook trauma's of boosheid of andere ervaringen in je innerlijk profiel hebben vastgezet waardoor er, op dit moment en onder deze omstandigheden, mentale beperkingen zijn om die ene wens ten uitvoer te brengen. Maar: als er ondanks alle beperkingen nog steeds speelruimte is om te handelen en je wens uit te voeren, hangt het vervolgens alleen nog af van wat je zelf wilt. Het ligt nu werkelijk alleen nog aan jezelf, aan je wil, of je wens praktijk zal worden. Wil je dit echt?

We kunnen nu in alle vrijheid overwegen of we alles zullen doen dat nodig is om onze wil door te zetten en in ons leven een plek te geven. Alle voorgaande stappen zijn van belang om niet alleen dit punt te bereiken maar óók om dit moment te ervaren als een product van ons eigen denken, overwegen, afwegen, kiezen en mogelijk maken. Bij de vraag die er dan over blijft - willen we dit echt? - blijft er die ene cruciale vraag over die we eerder al hebben geformuleerd: is wat we willen werkelijke onze eigen wil? Of doe ik, onbewust, iets wat mijn partner wil? Wat de baas wil? Wat er vroeger als wil is ingestampt? Willen we ons best doen of doen we dat omdat we vroeger met dit principe zijn geïndoctrineerd?

Bieri beschrijft dit helder en overtuigend, waarmee goed geïllustreerd wordt hoe een innerlijk profiel niet alleen een *beperking* kan geven voor het praktiseren van een wil, maar zelfs tot *dwangmatigheid* kan leiden:

*'Wellicht worden veel van de dingen die u doet, door u gedaan omdat u nog steeds gehoorzaam bent aan het verinnerlijkte gezag van uw ouders. Dit gezag beveelt u altijd de beste te zijn. U bent niet gelukkig, want u bent voortdurend buiten adem. Maar u kunt het niet laten. Telkens wanneer u weer een zaak hebt volbracht met de gebruikelijke perfectie die u de keel uithangt, en u zich even zou willen laten gaan, moet u onmiddellijk de volgende prestatie willen. Aan alle kanten ziet u opgaven die u, en u alleen, werkelijk goed kunt vervullen. Het is om wanhopig van te worden, want u koerst aan op een volledige uitputting. Maar ophouden kunt u niet, en dat maakt u tot een werkverslaafde.'*²⁷⁰

Dus waarom wil je op je werk de dingen die je zegt te willen? Omdat het een vorm van verslaving is, een gewoonte die je niet kunt loslaten? Omdat je er nog nooit bij stil had gestaan dat je ook iets anders zou kunnen willen? Omdat je iedereen om je heen hetzelfde ziet willen en per abuis bent gaan denken dat deze wil de enige is die oké is en 'men' normaal vindt, waar jij je naar voegt? Weet je zeker dat je innerlijke profiel, bijvoorbeeld om altijd te willen doen wat anderen van je verwachten, hier niet de beperkende factor is geweest waardoor je tot op heden niet hebt kunnen zien welke wil wer-

kelijk van jezelf is? En weet je zeker, tenslotte, dat de wil die je kiest inderdaad je eigen wil is?

In het citaat van Bieri zien we ook dat de zucht naar perfectie hier verkeerdt uitpakt. Datzelfde punt hebben we al eerder aangetroffen: in de beschrijving van meesterschap door Richard Sennet. Bij Ludwig Wittgenstein, de filosoof en beginnend architect, leidde die aandrang tot zielloos werk en een gebouw waarin het leven ontbrak. Zo iets kan je dus ook overkomen, zegt Bieri, als je niet in staat bent te ontsnappen aan je innerlijke profiel omdat je dat verwacht met je eigen wil. De perfectionist kent dit beeld maar al te goed. Die kan moeilijk loskomen van het idee dat technische perfectie automatisch tot een ultiem eindresultaat zou leiden. Dat het zelfs de oorzaak kan zijn van een mislukte onderneming ziet de perfectionist niet - het is zijn blinde vlek, bekrachtigd door de gedachte dat perfectie het tegendeel is van mislukking. Pas wanneer je perfectie kunt loslaten als een verplichte opdracht en het kunt relativiseren als een gedachte waarop te reflecteren valt, ontstaat er ruimte tussen jouzelf en jouw denken. Zodra je doorkrijgt dat het zo kan werken en dat je kunt proberen jezelf als een autoriteit op afstand van je denken en voelen te zetten en gaat inzien dat deze autoriteit de regie moet krijgen over wat je gaat doen, ga je grip krijgen op je doen en laten en kun je vrijheid ervaren. Bieri beweert niet dat het eenvoudig is maar wel dat het kan. Het kennen van dit mechanisme - door het, zoals nu, voorgeschoteld te krijgen - kán al de doorslag geven. Kennis is macht - ook over jezelf.

Als je wens klein is en misschien wel belangrijk voor vandaag of morgen maar niet voor de rest van je leven of niet bepalend zal zijn voor bijvoorbeeld je loopbaan, is het niet zo problematisch om je te vergissen in wat je wenst en werkelijk wilt. Daar kom je dan na verloop van tijd wel achter en dan stel je jouw keus bij. Maar als het in feite gaat om zaken die van invloed zijn op jouw identiteit, zoals een keuze voor het moederschap of het werkelijk leren spelen van sonates van Chopin of het maken van een carrièreswitch, denkt Bieri dat je nog andere kwaliteiten nodig hebt om met meer betrouwbaarheid te kunnen vaststellen wat je wil is.

Dat is om te beginnen verbeeldingskracht. Je moet je kunnen indenken hoe een (werkzaam) leven er uit ziet als je wil in de praktijk is gebracht. Past het in je leven elke dag twee uur achter de piano te kruipen? Wat zal daardoor gaan veranderen? Wat laat je dan vallen? Heb je nog energie voor je vrijwilligerswerk in de kerk? Wat doet dit met je relatie, want je partner houdt niet van klassieke muziek, zeker niet als het slecht wordt uitgevoerd? En hoe ziet een leven eruit van iemand die de sonates wel beheerst? Zal die zich na verloop van tijd gaan vervelen? Als jou dit overkomt wil je dan doorstuderen op andere stukken, krijg je kortom een permanente aandrang tot studeren die de rest van je leven niet zal overgaan? Wil je zo'n leven en kun je de onrust aan die dit kan veroor-

zaken? Of voorzie je een gevoel van overgave en een zekere rust als je denkt aan geconcentreerd oefenen en genieten van de klanken? Zal dit de relatie ten goede komen omdat je partner dan minder last zal hebben van de onrust die je er toe brengt haar voortdurend te vragen er in de weekenden op uit te trekken?

In deze verbeelding van de toekomst komt het aan op andere vaardigheden die nodig zijn om adequaat te kunnen inschatten of je echt wilt wat je wilt. Je moet behalve een groot verbeeldingsvermogen ook goed weten wie je bent om te kunnen bepalen of het leven dat je voor je ziet wel bij je past. Zul jij je er goed bij voelen? Je moet dus ook kunnen reflecteren op jezelf en goed blijven inschatten of de dingen die je voor je ziet en de gedachten die je ontwikkelt, betrouwbare informatie geven om de substantiële beslissingen te kunnen nemen die bij invloedrijke toekomstplannen nu eenmaal aan de orde zijn. Je moet zelfs kunnen inschatten wat je over een tijdje zult ervaren indien je besluit om je wil niet uit te voeren. Kun je leven met het idee dat je niet deed wat wel mogelijk was? Je moet je, zegt Bieri, dus uiteindelijk kunnen identificeren met je eigen wil. Als dat niet lukt, kun je de wil niet toe-eigenen, kun je er niet volledig achter gaan staan. Dat is problematisch om je ervaring van vrijheid te kunnen veiligstellen. Dit is immers het punt waar het om draait: Bieri is nog steeds bezig met het handwerk van de vrijheid. Dáárom is hij zo in de weer met het articuleren, overwegen en inschatten van wat je wilt - én met de vraag of het wel je éigen wil is die je volgt. Als jij je met een bepaalde wil niet kunt identificeren zul jij er niet mee kunnen samenvallen en zul je een gevoel van onvrijheid houden. Wil je dat?

Maar hoe bepaal je dan of jij je er mee kunt identificeren? Om hier grip op te krijgen heb je, net als in het hele proces dat we al beschreven hebben, taal nodig. Je moet de juiste woorden kunnen vinden, voor jezelf, om in uit te drukken wat je wil inhoudt. Je articuleert je wil. Vervolgens moet je begrijpen dat dit is wat jij wilt. Snap je hoe het komt dat dit is wat je nu als wil hebt geformuleerd? Je moet als het ware doorhebben wat deze wil betekent, zoals we in het pianovoorgebeeld al aangaven: wil je sonates kunnen spelen of wil je rust in je relatie? Dus: wat is de betekenis van de wil die je hebt uitgesproken, wat heeft die wil je ten diepste te zeggen? En zodra je dat weet volgt het sluitstuk: kun je dit goedkeuren? Dit kun je op twee niveaus doen: zijn de directe gevolgen van jouw keus acceptabel of verantwoord, en is het leven dat je hiermee vormgeeft een leven dat jij in alle opzichten goed kunt noemen? Keur je jouw wil goed of af? Na articulatie en begrijpen en goedkeuring kun jij je volledig overgeven aan je wil. Ja, dán pas.

Conclusie: toe-eigenen

Als we bij wijze van *samenvatting* de route teruglopen, raken we onder de indruk van wat je als mens volgens Bieri allemaal moet kunnen en weten om in staat te zijn tot een betrouwbare vaststelling van een wil waar jij je zonder al te veel risico aan kunt verbinden. Ga maar na.

Behalve goedkeuren, begrijpen en articuleren van je wil, heb je zelfkennis nodig over niet alleen je innerlijk profiel maar ook over wie je bent. Anders weet je niet of deze wil bij j^ó past. En om het nog moeilijker te maken: misschien kun je dat op dit moment wel goed bepalen maar hoe zal dit in de toekomst zijn? Om dat te kunnen inschatten heb je volgens Bieri verbeeldingskracht nodig. Anders kun je jouw wil niet naar de toekomst projecteren: hoe zal je leven of werk er straks uitzien? Voordat je de aldus geverifieerde wil kunt uitvoeren, heb je voldoende realiteitszin aan de dag moeten leggen over je huidige situatie, met een reële inschatting van de mogelijkheden die er nu zijn en van de middelen en vaardigheden waarover je kunt beschikken. Zijn die voldoende om te doen wat je wilt? Dit proces van 'ontdekking van de wil' begint bij het accepteren van je eigen actorschap, bij het erkennen dat jij het bent die een daad verricht en waarvoor je - door jezelf - aansprakelijk gehouden zult worden.

Dit beginpunt van het actorschap is tegelijk het eindpunt van het wilsproces en het kernpunt van Bieri's vrijheidsdenken. Zoals we in het begin van dit verhaal al hebben gesteld, ontsnapt deze denker uit Bern met de precisie van een Zwitsers uurwerk aan de *lock in* van enerzijds de wetenschappers die beweren dat alles uit oorzaken verklaard kan worden, en anderzijds de vrijheidsdenkers die menen dat mensen via hun mentale krachten iets nieuws kunnen scheppen. 'Het valt aan te tonen', schrijft Bieri voorzichtig in de toelichting op zijn lezingencyclus in Graz, 'dat uit neurobiologisch determinisme niet de onmogelijkheid van zelfbeschikking volgt'.

Bieri heeft besloten dat hij niet op zoek is naar de waarheid maar een beslissing wil nemen als filosoof. Dat is hem inderdaad gelukt. Hij concludeert dat het erop aankomt dat wij onze wil kunnen toe-eigenen. Als dat lukt maakt het niet uit wat de diepste oorsprong is van onze wil, want de praktische consequenties zijn dan volkomen vergelijkbaar. In het beschreven proces dat we hebben te doorlopen om te ontdekken hoe ónze wil eruitziet, zetten we het d^énken op afstand maar trekken we de wil naar ons toe. Die maken we ons eigen. Professor Perlmann is er in de debuutroman van Pascal Mercier ook pagina na pagina mee bezig, omdat hij er het goede woord niet voor kan vinden. 'Hij was bezig met iets nieuws, iets opwindends', krijgen we als lezer te horen. Maar het duurde en duurde maar, 'de kwestie van de toe-eigening had hij die nacht zelfs om vier uur nog niet opgelost'. We kijken Perlmann's binnenwereld in en zien hem denken dat

‘ook het idee meespeelde dat je je een stuk verleden toe-eigent door het een onderdeel te maken van het geheel dat je zelf was’. Perlmann zit te worstelen met zijn *writers block* en voelt zich gespleten. Hij zoekt een manier om weer zichzelf te kunnen worden, één te zijn.

‘Nog afgezien van het feit dat het idee van dat geheel, of van die eenheid, natuurlijk om nadere uitleg vroeg: hoe zag dat integratieproces er dan uit als je ook volhield dat de herinnering pas door het vertellen tot stand kwam? Ging het erom dat de verschillende verhalen om zo te zeggen steeds meer samengroeiden? Zich iets eigen maken - dan dacht je in eerste instantie aan een substantie, een vaste kern, die werd aangevuld met het nieuwe, dat er tot dusver buiten was gebleven. Maar zo'n vaste kern, een constante waarvan bij al het verhalende toe-eigenen werd uitgegaan, kon (...) niet bestaan, want wat voor een gedeelte van je herinnering gold, gold voor alle delen. Was hij bereid te beweren dat een ik, een persoon in de psychologische zin van het woord, helemaal geen vaste kern bezat en helemaal niets van een substantie bevatte, maar slechts een zich voortdurend uitbreidend en aan een constante herordening onderworpen spinsels van verhalen was - een beetje zoals de samenstelling van een suikerspin op de kermis, dus zonder materie? Perlmann werd duizelig van de gedachte en opgewonden begon hij aan de volgende alinea.’

Als we het verhaal van Perlmann loslaten en terugkeren in de filosofische analyses van Bieri, begrijpen we waarom hij als romancier een eigen stem heeft gevonden. Via Perlmann's overpeinzingen zien we dat Mercier in de fantasie van zijn romanwereld een vorm van eenheid kan ervaren die in het echte leven van Bieri de filosoof zo verdraaid moeilijk is te bereiken. Het is namelijk niet gemakkelijk ervoor te zorgen dat onze herinneringen uit het verleden en onze toekomstprojecties vanuit onze wil, samenvallen met de persoon die wij nu ten diepste zouden willen zijn. Toch is dit het streven dat Bieri als wetenschapper/filosoof en Mercier als romancier/verhalenverteller in beweging zit. Het is de taal die ons als mens in staat stelt onze innerlijke wereld te ontleden, te begrijpen en toe te eigenen, inclusief het articuleren van een wil die ons van vandaag naar morgen zal brengen en die we herkennen als van ons. Daar willen we dan dichtbij komen en zo mogelijk mee samenvallen want dan voelen we ons vrij. Juist dán. Dat is geen schijngevoel want we kunnen vanuit die ervaren vrijheid ook gericht handelen en als willend mens de verantwoordelijke actor zijn van onze eigengemaakte daden.

Dit alles komt ons voor als een vorm van goede zorg voor niet alleen onze vrijheid of autonomie, maar voor het geheel van wat we als mens zijn. Een dergelijke allesomvat-

tende zorg voor onszelf zou allicht meer moeten inhouden dan het vormgeven van onze wil. We zijn immers meer dan wat we willen. Het is dit grotere geheel dat we moeten beschouwen nu we de betekenis en reikwijdte van autonomie verkennen als een voorwaarde voor een juiste invulling van het ambtenaar-zijn. Als we in deze context zorg willen dragen voor onszelf, wat zou dat kan kunnen betekenen? Waar moeten we dan aan denken en hoe zou dit van belang kunnen zijn voor onze ambtelijke professionaliteit? Dit blijken geen onschuldige vragen te zijn. We worden in de spiegel van de klassieke oudheid uitgedaagd ons hele bestaan grondig te overdenken en in verband hiermee kritisch na te denken over onze professionele inzet en de besteding van onze tijd. De kwaliteit van onze bestaansethiek staat op het spel.

6.7. Bestaansethiek volgens Michel Foucault

Voor antwoorden op vragen over de goede zorg voor onszelf, kunnen we ons het beste wenden tot Michel Foucault, de man die ons aan de kop van ons verhaal al leerde wat *parrhêsia* is. En via hem komen we straks ook nog bij zijn leermeester Pierre Hadot terecht, die net als Foucault begin tachtiger jaren was aangesteld bij het *College de France* en daar eveneens openbare colleges verzorgde maar voor aanzienlijk minder studenten. Zijn leerling ging met de populariteitsprijs aan de haal, terwijl Foucault toch nadrukkelijk voortbouwde op Hadots *research*. Wat maakt Foucaults werk zo interessant?

In zijn archeologische tekstonderzoeken naar het discours en vertoog over seksualiteit door de eeuwen heen, stuitte hij tot zijn eigen verrassing op een wijdverbreide cultuur van 'zelfzorg'. Het ging daarbij in de klassieke tijd om de vormgeving van zowel zichzelf (het 'zelf') als het eigen leven. Het fenomeen liet hem niet meer los omdat hij er zowel een kritiek op de moderne tijd in herkende als een manier van leven die de moderne mens zou kunnen inspireren. Want was die klassieke zelfzorg niet gericht op een krachtige omgang met de machtsverhoudingen die in ieders bestaan voortdurend inwerken op het persoonlijke leven? Dat was destijds blijkbaar van grote betekenis, praktisch en filosofisch. Maar waarom zou men zich destijds wel hebben moeten bekommeren om een morele en esthetische stilering van het eigen bestaan en waarom zou dat op dit moment minder noodzakelijk zijn? Eenmaal gegrepen door de ontdekking van deze archeologische vondst en door de parallellen met onze tijd, gooide hij zijn lopende onderzoek naar de *geschiedenis van de seksualiteit* grondig om en ging hij zich minutieus verdiepen in teksten over die klassieke zelfzorg. Hij wilde weten hoe die ontstond bij de Grieken, hoe die verder vorm kreeg bij de Romeinen en hoe die via het

christendom tot in onze tijd zijn vertakkingen heeft gekregen. Hij zou met zijn historisch onderzoek zelf geschiedenis schrijven en in de annalen van de moderne filosofie worden bijgeschreven. Tientallen historici en filosofische denkers werden door zijn werk geïnspireerd. Welk verhaal was het dan waarmee hij zoveel indruk maakte?

Zelfzorg

De zelfzorgcultuur die Foucault op het spoor kwam, bestond uit gewoonten, oefeningen en zelfs organisaties die zich niet zomaar bezighielden met vormen van vermaak of tijdverdrijf voor de vrije Griekse en Romeinse burgers. Het was veel serieuzer, diepgaander en meer georganiseerd dan Foucault had verwacht. Hij ontdekte dat er een samenhangend programma was waarmee men diepgaand en gevarieerd zorg kon dragen voor het zelf. Dat programma bood zorg voor zowel de mentale als fysieke gesteldheid. Vrije burgers namen zo de regie over zichzelf in eigen hand, zag Foucault. Ze gingen zichzelf 'besturen'. Over de bijbehorende technieken, leefregels en mentale beproevingen kregen ze onderricht en begeleiding in de grote filosofische scholen, waarvan sommige honderden jaren zijn blijven functioneren. De bedoeling van deze zelfzorg had alles te maken met een goed gebruik van de vrijheid. 'Men moest zorg dragen voor zichzelf om zich goed te gedragen en de vrijheid naar behoren in praktijk te brengen', aldus Foucault. Deze goede zorg was als een voorschrift, bedoeld om het goede leven te bevorderen. Foucault zegt dit in een interview dat in Nederland werd gepubliceerd in de bundel *Breekbare vrijheid* waarin naast interviews ook teksten van zijn eigen hand zijn opgenomen.²⁷¹ 'Men moest zorg dragen voor zichzelf, zowel om zichzelf te leren kennen - de meest gangbare interpretatie van het *gnothi sauton* (ken uzelf) - als om zichzelf vorm te geven, boven zichzelf uit te stijgen en de lusten te beheersen die je dreigen mee te slepen.' Als de interviewers willen weten of het hierbij gaat om het zich eigen maken van 'waarheden' zegt Foucault: 'Uiteraard. Men kan geen zorg voor zichzelf dragen zonder kennis'.

Dankzij dergelijke interviews, de boeken die hij schreef en de colleges die hij verzorgde, weten we dat we de filosofische inspanningen uit de klassieke tijd moeten begrijpen als een manier van leven. Met dank aan zijn collega en docent Hadot, zag hij dat deze manier van leven niet betekende dat men zich terugtrok in de stilte van de afzondering - zoals de kerk in later tijden zou bevorderen en institutionaliseren - maar dat men zich bezighield met spreken, schrijven, luisteren, onderwijzen, eten, oefenen, zelfbeheersing, ascese en mediteren. Dat deed men op eigen kracht maar ook in gezelschap in de scholen en leefgemeenschappen die rondom deze leef- en leerprincipes werden ingericht. Leermeesters en deelnemers onderwezen en beproefden elkaar. De

inspanningen waren erop gericht te leren zorg dragen voor het zelf en zich langs die route geschikt te maken om in de *polis* burger of bestuurder te zijn, of om aan zijn plichten te voldoen als Romeins staatsburger, politicus of militair.

Zo is een mooi voorbeeld bekend van een oefening in ascese uit de school van Epicurus (341-270 v.C.) die hij met volgelingen stichtte in een groentetuin in Athene. Men liet zich een rijke dis met mooie wijnen opdienen om de smaak- en geurpapillen te prikkelen. Men at er evenwel niks van, liet het weer afruimen en nuttigde daarna droog brood en helder water. Het was een oefening in zelfonthouding, een manier om de zelfbeheersing te trainen. Op deze manier is filosofie inderdaad heel praktisch en concreet geworden. Ze is een kwestie van oefenen om de verkeerde neigingen af te leren en de goede gewoontes te ontwikkelen. Zo leerde men in de oude filosofische scholen ook gedragsregels aan die men zich goed moest inprenten om zichzelf er voortdurend aan te kunnen blijven herinneren. Naast zelfkennis omvat de zelfzorg dus ook 'kennis van een aantal gedragsregels of principes die tegelijkertijd waarheden en voorschriften zijn', vertelt Foucault. In dit verband is de filosofische waarheid dus geen abstracte kwestie met metafysische beschouwingen, maar kennis hebben van een handige instructie die het leven concreet verbetert. Waarheid is van belang omdat ze toepasbaar is in onze pogingen vrij te leven. Want 'zorg voor zichzelf dragen betekent zich met deze waarheden toerusten: op dit punt is ethiek met het waarheidsspel verbonden.' Ethiek is hier door Foucault opgevat als een grondhouding om vanuit te leven, waar de Grieken het woord *ethos* voor gebruikten.

Het onderricht van Hadot over deze oude filosofische praktijken was cruciaal voor Foucaults fascinatie voor die tijd en cultuur. Hadot was er eerder al van overtuigd geraakt dat filosofie oorspronkelijk niet een abstracte, theoretische denkactiviteit omvatte, wat sinds de middeleeuwen de dominante visie op filosofie werd. Oorspronkelijk moest zij veeleer als een manier van leven worden beschouwd.²⁷² 'Zoals we al zagen bij Socrates, Plato en Aristoteles, en (...) bij de hellenistische scholen, kenmerkt iedere school zich in feite door een levenskeuze, door een zekere existentiële keuze', schrijft Hadot in zijn prachtige overzicht *Filosofie als een manier van leven*.²⁷³ 'Filosofie is liefde voor en zoeken naar wijsheid, en wijsheid is juist een bepaalde manier van leven.' Het middeleeuwse beeld van de filosofie zit ons ook nu nog soms in de weg, omdat de soms archaische disputen over god, natuur, materie en geest wel heel ver af staan van onze eigen levens. Maar kijken we over de middeleeuwen heen naar de klassieke en antieke tijd, dan zien we dat filosofie op straat, in de vriendschappen en in de politiek van het oude Griekenland en het Romeinse rijk een wezenlijke bijdrage leverde aan het welzijn en geluk van vrije burgers.

Hadot ziet ondanks de verschillen tussen de filosofische stromingen op essentiële

punten toch vooral overeenkomsten tussen alle scholen. De belangrijkste overeenkomst is de rol die wijsheid in elk van deze levensbeschouwingen speelde. We begrijpen inmiddels dat dit dus niet gaat om ingewikkeld theoretische kennis maar om praktisch inzicht met diepe wortels. Wijsheid kreeg volgens Hadot in al die scholen en gemeenschappen vorm in het streven naar ‘totale gemoedsrust’. Ze werd begrepen ‘als therapie tegen zorgen, angsten en menselijke ellende’.

We begrijpen goed dat gemoedsrust en het zich mentaal wapenen tegen problemen, cruciaal zijn voor het onder controle krijgen van jezelf. Als tegenslag en misfortuin de regie krijgen, is het gedaan met zelfbeheer en zelfzorg. Elk leven kent problemen en ongewenste ontwikkelingen, het is de kunst daar goed mee te leren leven en je niet van de wijs te laten brengen. Deze vaardigheid, gebaseerd op inzicht en oefening, is nodig voor stabiliteit in je leven, voor het besturen van je houding en voor het aansturen van je gedrag of voor tenminste de beheersing ervan. We begrijpen daarom eveneens dat wijsheid op deze manier opgevat, een direct verband houdt met vrijheid. We willen niet dat tegenslagen en problemen ons de baas worden, hoe moeilijk het ook kan zijn om dit voor elkaar te krijgen. We willen speelruimte houden, vrij blijven in hoe we denken en wat we zouden willen bereiken. Deze ervaring van vrijheid krijgt pas kans als we ondanks de ellende die ons overkomt, een bepaalde vrije (mentale) ruimte behouden om het eigen denken, oordelen en beslissen vorm te geven. Op het bereiken van deze ‘toestand’ was de zelfzorg gericht, als een vorm van ‘waarheid’ en ‘wijsheid’.

Wijsheid is ‘hetzelfde anders leren zien’

We komen nu bij een van de meest centrale stellingen uit de filosofie. ‘Hetzelfde anders leren zien’ is er nauw mee verwant. Want de centrale stelling in deze filosofische traditie van zelfzorg was kortweg deze: mensen worden geleefd door krachten vanbuiten en door driften vanbinnen, tenzij ze zichzelf leren besturen, hetgeen alleen mogelijk is onder de voorwaarde dat ze zichzelf goed leren kennen. We hebben de kern hiervan in eerdere hoofdstukken al vaker verwoord, maar kunnen het hier in de juiste historische context nader introduceren.

Om de regie over het eigen bestaan te kunnen pakken en het leven volgens gekozen principes vorm te geven, moeten we beter doorkrijgen hoe ons gestel, ons denken en onze emoties functioneren. We kennen onszelf niet goed, dat gold toen en geldt nu nog steeds. Daar moet je aan werken, niet alleen om algemene principes te doorgronden (‘waarheden’) maar ook om je eigen unieke gesteldheid in beeld te krijgen. Je moet weten wie je bent en hoe jij functioneert. Van Socrates is de uitspraak: ‘Een leven zonder

zelfonderzoek is het niet waard geleefd te worden.’ Zelfkennis is hier de voorwaarde om wijs te zijn. Praktisch wijs dus, *phronêsis*. Zonder deze op de levenspraktijk gerichte kennis is het ideaal van geluk of een goed leven onbereikbaar.

Terwijl dit een grondgedachte is van alle scholen, oriënteren de verschillende filosofische stromingen zich vervolgens op de diverse oorzaken die ten grondslag kunnen liggen aan de ‘zorgen, angsten en menselijke ellende’. Door *verschillend* te kijken zien ze *verschillende* oorzaken. In die oriëntatie op de diverse oorzaken van de problemen die mensen in hun werk- en privéleven kunnen ervaren, ontstaan de *verschillende* praktisch-filosofische aanpakken. Hadot schrijft erover op een manier die we ook als een recensie van onze eigen tijd kunnen lezen.

‘Voor cynici wordt die ellende veroorzaakt door de sociale conventies en verplichtingen, voor epicuristen door het zoeken naar valse genietingen, voor de stoïcijnen door het zoeken naar genot en eigenbelang, en voor sceptici door verkeerde opvattingen.’

Voor een goed begrip: cynici, epicuristen, stoïcijnen en sceptici zijn aanhangers van de respectievelijke scholen. Herkennen we in Hadots citaat de oorzaken van problemen in ons eigen leven, zien we de thema’s terug in onze dagbladen, horen we de onderwerpen in het politieke debat? We gebruiken nu bijvoorbeeld woorden als consumentisme en entertainment, waar Hadot schrijft over ‘valse genietingen, genot en eigenbelang’. Voor *fake news* en complottheorieën kunnen we lezen ‘verkeerde opvattingen’. Hedendaagse thema’s als identiteitspolitiek, inclusie en discriminatie raken aan klassieke kwesties van ‘eigenbelang, sociale conventies en verplichtingen’. Op persoonlijk niveau kunnen we dergelijke thema’s relateren aan vormen van egoïsme, onverdraagzaamheid, zelfbedrog, zelfverrijking en onverschilligheid ten aanzien van anderen en de wereld. We kunnen bijvoorbeeld last hebben van *fake news* over de wereld maar ook van *valse voorstellingen* over onszelf. Het is niet alleen moeilijk de wereld te kennen, het is minstens zo moeilijk jezelf te doorgronden.

De klassieke filosofische scholen leren ons dat dergelijke kwesties problematisch worden omdat er een misvatting achter schuilgaat over de zogenaamde onkwetsbaarheid van de mens. We kijken niet goed, hebben een moderne waas voor ogen. De mens is als soort niet onkwetsbaar en ook het individu is niet gevrijwaard van persoonlijk leed of tegenslag. We lopen voortdurend tegen sociale, biologische en natuurlijke grenzen aan en raken er door van de wijs als we ons van onze kwetsbaarheid onvoldoende rekenschap geven. Die grenzen zijn een gegeven, al is niet altijd even gemakkelijk te bepalen waar ze precies liggen. Als we die grenzen wel leren kennen en respecteren, kunnen we binnen dat speelveld vrij zijn in ons denken en doen en al het goede

nastreven dat we belangrijk achten. Dat is de wijsheid waar het om draait - zó moeten we Hadots geschiedenisles interpreteren:

‘Of ze nu wel of niet de socratische erfenis opeisen, alle hellenistische filosofieën zijn het met Socrates eens dat de mensen zijn gedompeld in ellende, angst en pijn omdat ze onwetend zijn: het kwaad zit niet in de dingen maar in de waardeoordelen die de mensen over de dingen hebben.’

Die laatste zin is de crux. Onze waardeoordelen zijn het struikelblok. Dit is waarom wijsheid een vorm is van ‘anders leren zien’. Het is een cruciale gedachte die blijkaar in al die stromingen bewaard is gebleven en ook in onze tijd grote waardering blijft krijgen. De centrale idee is hier dat een mens onmachtig is om ellende en zorgen buiten de deur te houden. We zijn geen goden maar kwetsbare mensen. Daarom moeten we niet willen blijven leven, want ooit zullen we sterven. Daarom moeten we niet gevrijwaard willen blijven van verlies, want alleen al onze jeugd zullen we verliezen, net als goede vrienden en dierbare familie. Natuurlijk zijn ook onze materiële bezittingen niet gevrijwaard van verlies: dingen gaan stuk, we raken ze kwijt, ze slijten, ze worden gestolen, ze raken in onbruik. En wat te denken van onze reputatie of populariteit? Niet iedereen is zo bekend als Marco Borsato, maar een blunder op het werk is snel gemaakt en kan het beeld verstoren dat iemand in jaren contentieus werken heeft opgebouwd. Politici weten er ook alles van. En onze herinneringen zijn eveneens zeer kwetsbaar: hoeveel raken we er niet kwijt, omdat de tijd eroverheen is gegaan en mogelijk ook door een ongeval of ouderdom.

Dankzij de moderne (wetenschappelijke) kennis, ons menselijk technisch vernuft (ruimtevaart, informatietechnologie, biomedische technieken, et cetera) en de toegenomen welvaart (in delen van de wereld) kunnen we in het misverstand leven dat ‘we alles aankunnen’.²⁷⁴ Zo werd ook de coronacrisis sociologisch en filosofisch geïdentificeerd: we zijn weer eens met onze neuzen op het natuurlijke feit van onze kwetsbaarheid en afhankelijkheid gedrukt. Hoezeer wij onze eigentijdse problemen wellicht groter of dieper achten dan die uit andere tijden, de meer individuele ervaring ervan lijkt volkomen vergelijkbaar. Daarom wás toen en is nu eenzelfde mentale therapie van toepassing: ervoor zorgen dat men over de wijsheid beschikt die ons het onderscheid leert maken tussen wat *niet* veranderbaar is door iemand persoonlijk en daarom geen aandacht zou moeten krijgen, en wat *wel* door de eigen inspanning aangepakt, verbeterd of opgelost kan worden en daarom dus alle energie, kennis, kwaliteiten en aandacht verdient die een mens kan mobiliseren. De stoïcijnen zijn met deze wijsheid ‘wereldberoemd’ geworden maar het is dus een basisidee in alle filosofische scholen.

Maar pas op: dit is dus niet *alleen* een kwestie van denken, weten of de juiste kennis hebben. Juist vanuit dit inzicht moet men zichzelf *in staat stellen* de eigen handel en wandel te richten op dingen die de moeite van de inspanning waard zijn. Kennis moet tot handelen kunnen leiden. We moeten onszelf leren om consequenties te trekken uit gedachten over wat wel of niet zinnig is om aan te pakken. De vraag 'heeft wat ik doe zin' is behalve een grote levensbeschouwelijke vraag dus ook een nogal praktische kwestie. De daad is het springende punt, de concrete levenshouding is wat er toe doet. Zo is filosofie als bestaanswijze niet alleen een denkactiviteit - dat is: een inspanning van de rede - maar ook een kwestie van de juiste competenties en passend gedrag ontwikkelen. Juist is hier: bijdragend aan de levensvervulling die men goed acht. Het goede leven, de *eudaimonia*, is het doel dat men voor ogen moet houden. Het gaat om leven, niet om denken alleen.

De deugdfilosofie van Aristoteles is daarvan een goed voorbeeld: het gaat er niet om dat iemand *weet* wat rechtvaardig is maar rechtvaardig *handelt*. Dat is dan niet een handeling die geheel conform een 'ergens' genoteerde instructie wordt uitgevoerd, want op die manier werken leefregels of gedragsregels niet. Het juiste handelen is altijd verbonden aan een bepaalde situatie, vindt plaats tegenover een bepaalde persoon en op een bepaald moment. De vraag is dus niet: hoe *moet* ik handelen volgens de regels? De vraag is wel: wat is rechtvaardig gezien de situatie, de persoon en het moment? Wie dit goed beheerst, handelt deugdzzaam of voortreffelijk. *Aretê* werd dit in het Grieks genoemd. Het werd gezien als de vervulling van een natuurlijke taak, als de realisering van de specifieke vermogens van de mens. Die vermogens komen tot uitdrukking in zijn houding (*hexis*) waarvan ethisch handelen een essentieel onderdeel is.

Het is wel duidelijk inmiddels, dat het die oude filosofen om een totaalpakket gaat - niet om de theoretische kennis, *epistêmè*, maar per saldo meer om de praktische wijsheid, *phronêsis*. Het is een streven naar een vorm van wijsheid die niet alleen in het hoofd zit maar vooral ook door het lijf gedragen behoort te worden: gemoedsrust in het hart, kalmte in het hoofd, rust in het lijf, verstandigheid in het doen en laten. Niet voor niets werd de filosofie net als de geneeskunde gezien als een manier om gezond te blijven en beter te worden, vitaal te zijn en aan kracht te winnen. In Hadots woorden:

'Om de mensen te helpen moet je hun waardeoordelen veranderen: al die filosofieën willen therapeutisch zijn. Maar om zijn waardeoordelen te veranderen moet de mens een radicale keuze maken: heel zijn manier van denken en doen veranderen. Die keuze is de filosofie, dankzij de filosofie kan hij de innerlijke rust verwerven.'

Filosofie als een manier van leven dus, een bestaansethiek die niet alleen werd onder-

wezen door rondtrekkende leermeesters zoals Socrates maar ook in georganiseerde praktijken werd mogelijk gemaakt binnen kleine leefgemeenschappen en scholen voor praktische filosofie, zoals de pythagorische groepen, de Academie van Plato en de Tuin van Epicurus. Men trachtte daarbij zichzelf onder controle te krijgen door het denken te verbeteren, emoties te reguleren, het lichaam te verzorgen en een toestand van geluk of welbevinden te bereiken. Wat onder geluk of voorspoed precies verstaan moest worden, werd een belangrijk onderscheidend punt tussen deze filosofische stromingen. Voor de één betrof het bijvoorbeeld de afwezigheid van pijn en leed, voor de ander een geestelijke balans of een levensvorm waarin het specifieke (redelijke of deugd-zame) van de mens werd geëerd en gevolgd. Maar allen wilden wijs zijn door goed te leven.

Vrijheidspraktijken en machtsverhoudingen

Foucault ging op de schouders van Hadot staan en kwam tot het inzicht dat al deze inspanningen in de klassieke en vroegchristelijke tijd blijkbaar gericht waren of het 'zelf'. Dit perspectief plaatst het historische beeld van Hadot in een nieuw licht. Het krijgt een focuspunt dat dicht aanligt tegen ons moderne zelfbegrip: het ik. Dat maakt Foucaults werk zo krachtig en min of meer ook concreet toepasbaar in het nu. Niet voor niets wordt Foucault gezien als de grondlegger van de moderne levenskunst.²⁷⁵

Volgens Foucault moest destijds het zelf op een vrij ambachtelijke wijze bewerkt, verzorgd, getraind worden. Men diende zichzelf in beheer te nemen, onder controle te zetten van het redelijke denken, mede aangedreven door een aandrang tot liefde voor de natuur en de kosmos, de ander en de wijsheid. In de leer van de kerkvaders werd dit klassieke gedachtegoed ook hun eigen erfgoed, al werd de Griekse *philia* omgeturnd naar het christelijke *agapè*²⁷⁶ en ging de liefde een veel centralere rol spelen. In zekere zin werd deze christelijke liefdestraditie, na de religieuze middeleeuwen, doorbroken met het denken van Descartes en met de filosofie van verlichtingsfilosoof Immanuel Kant. De kracht van de rationaliteit die sindsdien werd ingezet, doorbrak de verbondenheid die de liefde had gecreëerd. Voor de moderne mens is er sprake van een - dreigende - breuk tussen zichzelf en de natuur, zichzelf en de ander en zichzelf en het eigen ik.²⁷⁷

De concrete breuklijnen ten opzichte van het zelf, de ander en de kosmos waren nog niet aan de orde in de Oudheid en de vroegchristelijke tijd die Foucault in zijn onderzoek onder handen nam. Maar hij zag wel een ander thema dat hij actueel acht voor onze tijd en ook al in de oude bronnen aantrof: werken aan zelfzorg en het toepassen van de bestaanskunst in het praktische leven, staat volgens Foucault onder de permanente invloed van de zogeheten 'machtsverhoudingen'. Dit woord gebruikt hij

liever dan het enkelvoudige ‘macht’. Door van verhoudingen te spreken, wordt de dynamische en werkzame aard ervan benadrukt. Foucault is daar expliciet over in het interview in *Breekbare vrijheid*:

‘Machtsverhoudingen zijn heel wijd verbreid onder mensen. Dit betekent niet dat de politieke macht alomtegenwoordig is, maar dat menselijke verhoudingen uit een heel netwerk van machtsverhoudingen bestaan, die zich tussen individuen, binnen het gezin, in pedagogische verbanden, in politieke kringen enzovoorts voordoen.’

Zoals we eerder al zagen, moesten de Grieken, en in mindere mate ook de Romeinen, zich volgens Foucault ‘met zichzelf bezig houden om zich goed te gedragen en de vrijheid naar behoren in de praktijk te brengen.’ Deze aansporing om ons bewust te zijn van machtsverhoudingen, als maatschappelijke en interpersoonlijke kwestie, en om vervolgens onze vrijheid goed te gebruiken, past uitstekend bij onze eigen tijd. Ze kan probleemloos als een advies aan overheidsfunctionarissen worden begrepen.

‘Geen slaaf zijn (van een andere stad, van hen die je omringen, van hen die je besturen, van je eigen hartstochten) was een absoluut fundamenteel thema’, constateert Foucault met grote nadruk. ‘Ik zeg niet dat ethiek neerkomt op zorg voor zichzelf maar dat ethiek in de Oudheid als weldoordachte vrijheidspraktijk draaide om dit fundamenteel gebod: draag zorg voor jezelf.’ Foucault legt daarover uit, dat vrij zijn destijds alleen kon bestaan voor niet-slaven waarmee vrijheid op zichzelf al ‘politiek’ was en óók betekende ‘dat men geen slaaf is van zichzelf en van zijn lusten, wat impliceert dat men tegen zichzelf een bepaalde verhouding van beheersing of heerschappij instelt, die *archè* (macht, leiding) werd genoemd.’ Zo komt het thema van de macht in Foucaults werk voortdurend in beeld, vermoedelijk omdat het hem zelf fascineerde vanuit zijn herinnering aan een nogal dominante vader, maar toch ook omdat machtsverhoudingen er altijd al waren en zich overal rondom ons manifesteren. Foucault komt machtsverhoudingen dan ook voortdurend tegen in zijn archeologische taalexpedities. Wie het eenmaal heeft gezien kan het niet meer ontgaan. Hieraan ontleent hij ook het idee dat de klassieke zelfzorg en de destijds beoefende levenskunst ook nodig zijn voor moderne mensen. Zelfzorg, meent Foucault, kunnen we immers heel goed zien als de omkering van de macht of als de tegenwerking ervan. Want deze zorg voor zichzelf ‘is inderdaad een manier om de macht te controleren en in te perken’. Dat legt hij uit aan de hand van het tegenovergestelde van slaaf-zijn: ‘machtsmisbruik’. Als de macht ongelimiteerd is, dreigt het misbruik ervan. Macht is niet slecht, ze is dat pas als ze verkeerd wordt aangewend.

Dáárin schuilt de grote morele en politieke opgave die in de zelfzorg zit opgeslo-

ten, toen en nu. De zorg voor het zelf overstijgt ons eigentijdse egoïsme en de beperkte opvattingen van autonomie. Als autonomie een levensfilosofie wordt waarin ‘niemand mij wat kan maken’ helt ze over naar machtsmisbruik zonder begrenzing. We hebben dit als ‘mislukte praktijken van autonomie’ aan het begin van dit hoofdstuk al aan de orde gesteld. Daarentegen is de *beheerste* machtsuitoefening over zichzelf een wél bruikbare grondslag voor een moderne bestaansethiek die de problemen van deze tijd wil overkomen, zowel de economische en sociale als de natuurlijke en klimatologische, zowel de individuele en psychologische, als de morele en existentiële. 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. De zorg voor het zelf impliceert de zorg voor de ander, omdat een zelf niet op zichzelf kan leven maar altijd te midden van anderen functioneert.

‘Als je misbruik maakt van je macht, ga je de legitieme uitoefening van je macht te buiten en leg je anderen je grillen, lusten en verlangens op. Een goede vorst oefent zijn macht daarentegen naar behoren uit, wat wil zeggen dat hij zijn macht tevens over zichzelf uitoefent. En die macht over zichzelf reguleert de macht over anderen.’

In *De geschiedenis van de seksualiteit* staat Foucault uitvoerig stil bij deze thematiek. Hij schetst de twee uitersten van enerzijds de tiran, zoals die door bijvoorbeeld Aristoteles is te boek gesteld, en anderzijds ‘het positieve beeld van de leider die in staat is een strikte macht over zichzelf uit te oefenen in het gezag dat hij over anderen doet gelden; het feit dat hij heerst over zichzelf, matigt zijn heerschappij over anderen.’ De sleutel in deze vormen van zelfbeheer ligt in de kennis van de waarheid. We herinneren ons nog hoe cruciaal volgens Foucault de doorwerking van de waarheid was in de kennisoverdracht van de expert, de profeet, de filosoof en de *parrhêsia*. Deze thematiek van de *parrhêsia* is nauw verbonden aan de zorg voor het zelf en de omgang met de alomtegenwoordige machtsverhoudingen. Inzicht leidt tot macht over zichzelf. Want: ‘De combinatie vrijheid-macht die kenmerkend is voor de zijnswijze van de gematigde man, omvat noodzakelijkerwijs ook een relatie met de waarheid. Controle uitoefenen over de eigen lusten is in feite hetzelfde als ze onderwerpen aan de *logos*.’ Foucault haalt in dit verband de Griekse historieschrijver Xenophon aan. Hij is naast Plato de belangrijkste bron over het denken van tijdgenoot Socrates. Xenophon overleeft Socrates en voert hem postuum ten tonele in gefingeerde dialogen om hem te eren. Daarover schrijft Foucault:

*'In Herinneringen aan Socrates maakt Xenophon melding van Socrates' stelling dat kennis en matigheid niet kunnen worden gescheiden: aan degenen die het mogelijk achten dat iemand weet wat hij moet doen en toch in tegengestelde zin handelt, antwoordt Socrates dat onmatigen altijd tegelijkertijd onwetenden zijn, want de mensen kiezen hoe dan ook uit alle mogelijke handelingen datgene 'waarvan zij menen dat het voor hen het voordeligst is'. En '(...) over één punt bestaat geen twijfel: matiging kan niet worden beoefend zonder een bepaalde vorm van weten die er minstens één van de essentiële voorwaarden voor is. Je kunt jezelf niet tot moreel subject in het gebruik van lusten maken zonder tegelijkertijd te werken aan de vorming van jezelf als subject van kennis.'*²⁷⁸

Door dit hele verhaal heen, stelt Foucault, 'speelt de relatie tot de waarheid een fundamentele rol'. Het is 'een bepaalde vorm van weten' die voor de matiging en de zelfbeheersing nodig is. Dat kunnen we filosofisch begrijpen als kennis van 'het ware' en wetenschappelijk opvatten als 'verifieerbare kennis', maar Foucault bedoelt hier ook de meer persoonlijke wijsheid die samenhangt met een realistisch zelfbeeld en een goede inschatting van hoe de mensen om je heen functioneren, met inzicht in hoe het reilt en zeilt in jouw wereld en in de natuur rondom, en met begrijpen op welke manier jij als sociaal wezen te midden van de anderen deel uitmaakt van die wereld en die natuur. De kwestie is: begrijp je echt hoe jij zelf, je leven en de samenleving in elkaar zitten? Opnieuw is dat geen boekenwijsheid maar praktisch inzicht - kennis waarmee te leven valt en de bestaanskunst uitgeoefend kan worden.

Dat kan ons er nog eens op wijzen dat de bureaucratische waarheden die we in onze systemen produceren en uitlezen, wellicht niet hetzelfde zijn als de werkelijkheid waarin 'echte' mensen leven en werken. De klassieke filosofie laat zien dat dit een grondkwestie is waar veel van afhangt. Als we de ondergrond kwijtraken van 'het ware' of van een echte praktijk of van een werkelijkheid die het leven dicteert, verliezen we niet alleen goed bestuur over het land maar ook de betrouwbare besturing van onszelf. We raken de controle over ons ethos kwijt, we kunnen onszelf dan niet 'vormen als een moreel subject'. We kunnen het tegelijk als een remedie interpreteren: het zou ons goed doen als we onze manieren van denken en doen kunnen verbinden aan wat we ten diepste weten over onszelf, onze ware aard en onze omgang met elkaar. Onszelf goed bestuderen, praktisch en oprecht, biedt inzicht van waaruit we ons doen en laten kunnen afstemmen op 'het goede'. Om te weten wat 'goed leven' is hebben we geen wetenschappelijke studie of slimme koppen nodig, maar menselijk inzicht waar de klassieke filosofen op wilden leren vertrouwen. Daarom bouwden zij een cultuur van zelfzorg die niet van ver hoefde te komen maar dichtbij ontsloten kon worden. Deze en

andere vormen van sociale zelfzorg kunnen ook vandaag nog de grondstof zijn voor het stileren van ons leven, ons denken, onze relaties en onze verantwoordelijkheden die we niet alleen hebben ten opzichte van anderen maar evenzeer in relatie tot onszelf. Foucault:

‘We zien dus dat de relatie met het ware een essentieel onderdeel is van gematigdheid, of het nu is in de vorm van een hiërarchische structuur van de mens, een voorzichtigheidspraktijk of een erkenning door de ziel van haar eigenlijke zin. (...) De invloed die het individu op zichzelf moest uitoefenen, de onontbeerlijke ascese, had de vorm van een strijd die het moest leveren, een overwinning die het moest behalen door de heerschappij van het zelf over het zelf te vestigen, naar het model van een macht thuis of in de politiek. Ten slotte kenmerkte de zijnswijze, waarnaar deze zelfbeheersing de weg opende, zich door een actieve vrijheid die onverbrekelijk verbonden was met een structurele, instrumentele en ontologische relatie tot de waarheid.’

Foucault benadrukt keer op keer dat de egoïstische associatie die het woord zelfzorg kan oproepen, historisch fundamenteel onjuist is. Socrates is daarbij zijn grote leidman. In een kort artikel met als titel *Zelftechnieken* - een tekst uit 1982, anderhalf jaar voor zijn overlijden - vat Foucault samen waarom deze zelfzorg door Socrates groot gewicht wordt toegekend. Foucault noemt drie argumenten. Socrates ontving zijn opdracht van de goden, dus het gaat ergens om. Hij liet zich voor zijn filosofische gesprekken, zijn educatie in zelfzorg, niet betalen. Hij deed zijn werk allemaal voor het goede doel: het welzijn van de mensen zelf. Foucault interpreteert Socrates' uitspraken over zijn eigen levenswerk dan ook als volgt: 'Zijn taak is nuttig voor de polis - nuttiger dan de militaire overwinning van Athene op Olympia - omdat hij mensen leert zich met de polis bezig te houden, door ze te leren zich met zichzelf bezig te houden.'

Dit - zijn bijdrage aan het goede leven in de polis - is het belangrijkste argument van Socrates in zijn verdediging tegenover de Atheense jury van vijfhonderd burgers. Hij werd niet begrepen en uiteindelijk ter dood veroordeeld, omdat hij de jeugd zou bederven en de goden zou ontteren. Socrates meende evenwel dat zijn werk het beste was dat de Atheners van de goden hadden gekregen, dat hij het beste was dat zijn stad was overkomen. Maar daar dacht het volk anders over. De gifbeker werd zijn laatste dronk.

Wijs worden door te leren

Nu we hebben gezien hoe wezenlijk de zelfzorg in de oude tijd was, kunnen we niet voorbij gaan aan de vraag wat 'het zelf' in die context eigenlijk is. Het antwoord ont-

leent Foucault aan de dialoog die Plato schreef over de ontmoeting tussen Socrates en Alcibiades, destijds een aanstormend politiek Atheens talent. Voor zover bekend heeft deze tekst van Plato de primeur van het gebruik van het begrip zelfzorg, in het Grieks *epimeleistai*. Uit deze oertekst haalt Foucault dit beeld van het zelf:

‘Het zelf bestaat niet uit kleren, werktuigen, bezittingen. Het moet worden gezocht in het principe dat zich van deze werktuigen bedient, en dat is geen principe van het lichaam maar van de ziel. Je bekommeren om je ziel, dat is de voornaamste activiteit die voor jezelf zorgen inhoudt. Zorg voor zichzelf is zorg voor een activiteit en geen zorg voor de ziel-als-substantie.’

Nu we dit weten kunnen we kijken naar de manier waarop we die zorg vorm zouden moeten geven. Of zoals Foucault zich dat afvraagt: ‘Hoe moeten we zorg dragen voor dit beginsel van activiteit dat de ziel is?’ Foucault baseert zich voor zijn antwoord vooral op Plato’s historische beschrijvingen in diens dialoog *Alcibiades*. Er zijn vier kenmerkende problemen waar de zelfzorg zich mee bezighoudt. Dat is om te beginnen het probleem van ‘de relatie tussen zorg voor zichzelf en *politiek handelen*’. Vervolgens gaat het om de relatie van zelfzorg met *opvoeding*. Daarna noemt Foucault als derde probleem de relatie tussen zelfzorg en *zelfkennis*. En het vierde probleem tenslotte ‘betreft de relatie tussen zorg voor zichzelf en *filosofische liefde*, ofwel de relatie tot een meester’. De hoofdlijnen van het programma van de zelfzorg bouwen zich dus op rond de thema’s *politiek, opvoeding, zelfkennis en de liefde voor kennis: praktische wijsheid*.

Dit vierde thema van de praktische wijsheid, wordt in de oude geschriften vormgegeven binnen de relaties tussen leermeesters en leerlingen. Wijze mannen wijden jonge kerels in in de geheimen van samenleven, politiek, moraal, militaire strategie, het besturen van huishoudens, opvoeding, sterven en levenskunst in de breedste zin van het woord. Voor Alcibiades is Socrates de meester op wie hij letterlijk verliefd is. Hij belandt zelfs met Socrates in bed en kan het eigenlijk niet uitstaan dat deze meester onder de lakens de verleiding kan weerstaan en met deze knappe jongeman de lichamelijke liefde niet zal bedrijven. In deze relatie tussen leerling Alcibiades en meester Socrates - waarin kennisoverdracht en de begeleiding in persoonlijke groei en ontwikkeling centraal staan - ontvouwt zich wat we inmiddels als de *platonische liefde* kennen: de niet-lichamelijke begeerte, die zich voor de filosofen laat zien als de begeerte naar wijsheid. Het is een eeuwig brandend verlangen naar kennis die van een hogere orde is en ver uitstijgt boven het alledaagse. Maar ze kan wel degelijk een kompas zijn voor de praktische kwesties en voor de keuzes waar mensen zich in leven of werk voor gesteld weten. De wijzen willen de jongen in staat stellen dit inzicht te verwerven, omdat alleen

dit kan leiden tot het goede, het schone en het ware.²⁷⁹

Men beseftte dat dit geen gemakkelijke opgave was en discipline en toewijding vergde. Om aan deze 'zelfzorg als zielzorg' te werken, werd de vrije tijd actief gebruikt voor *studeren en lezen*, en eveneens ter overdenking van en *voorbereiding op tegenspoed* en de dood. In deze traditie werd *ars moriendi* (leren sterven) eeuwen later door Seneca gemunt als een wijze levensles, waarin de stoïcijnse filosofie krachtig doorklinkt. Maar ook het *schrijven* was belangrijk, in de vorm bijvoorbeeld van aantekeningen maken over zichzelf om deze te herlezen ter wille van de zelfkennis. Een andere vorm was ook populair: 'het schrijven van verhandelingen en brieven om *vrienden bij te staan*'. Bovendien hield men aantekeningen bij 'om *de benodigde waarheden* opnieuw voor de geest te halen', schrijft Foucault. Geschreven teksten waren dus hulpmiddelen om de waarheid over de eigen ervaringen en over zichzelf niet te vergeten, in te prenten, tot goede gewoontes om te vormen.

In het traditionele politieke leven had het *spreken* de boventoon. De orale cultuur is in de eerste eeuwen nog dominant, daarom was de *retorica* ook belangrijk. Maar in de keizertijd, met de opbouw van bestuursstructuren en bureaucratie, groeit het belang van geschriften en brieven. De gesproken dialoog werd een pseudo-gesprek op papier; een gesprek met anderen en via dagboekvormen ook met zichzelf. 'Dat is geen moderne gewoonte', schrijft Foucault met enige opwindning, zo lijkt het. Het is geen gebruik dat 'uit de Reformatie of de Romantiek stamt; het is een van de oudste westerse tradities, die geheel ingeburgerd en diep geworteld was toen Augustinus aan zijn 'Belijdenissen' (*Confessions*) begon'. De introspectie groeit met de inkeer in zichzelf door Augustinus. Dat is een markant historisch 'moment', waar ook Hannah Arendt op voortbouwde, zoals we eerder zagen. Door het schrijven werd die innerlijke ervaring intenser en breder. Stoïcijnen als Seneca en Aurelius schrijven aandachtig en gedetailleerd over de bijzonderheden van het dagelijkse leven, over hun zielenroerselen en over inzichten uit zelfanalyse.

Ook het gewetensonderzoek aan het eind van de dag krijgt aandacht: 'Aurelius gaat naar bed en kijkt in zijn aantekeningen na wat hij zich voorgenomen had en of dat overeenkomt met wat hij werkelijk heeft gedaan'. Een voorbeeld hiervan is de volgende passage uit diens *Overpeinzingen*. We zien hier hoe keizer-filosoof Marcus Aurelius (121-180) zichzelf inprent dat hij zijn plaats in de familiestamboom, de natuur en de geschiedenis moet kennen. Hij wil zichzelf bovendien leren dat hij zichzelf iets moet verwijten indien hij zich verzet tegen de loop der dingen die hoe dan ook onveranderlijk zijn. Dit verzet is on-stoïcijns en moet opgegeven worden.

'Aan de goden heb ik mijn goede grootouders, zuster, leermeesters, familieleden en andere

*verwanten en vrienden te danken: vrijwel allen waren goed voor mij. (...) Ook hebben de goden beschikt dat ik in mijn broer iemand heb getroffen die mij er door zijn voorbeeld toe aanzette om goed op mijzelf te passen en mij tegelijkertijd waardeerde en vriendschappelijk bejegende. (...) De hulp van de goden en van het lot is onontbeerlijk. Dikwijls zie ik heel duidelijk wat het betekent om waarachtig en volgens de natuur te leven. Voor zover het de goden en hun gaven, hulp en ingevingen betreft, heb ik geen enkele reden om niet reeds nu in overeenstemming met de natuur te leven. Als ik dat niet doe, is het mijn eigen schuld en louter te wijten aan het feit dat ik de vermaningen van de goden of, sterker nog, hun richtlijnen niet ter harte neem.'*²⁸⁰

Zo zien we hoe de zorg voor het zelf een praktijk wordt van spreken en schrijven, reflecteren en gewetensonderzoek, waarbij de beheersing van het zelf inderdaad cruciaal is en het besef onderhouden moet worden dat een mens deel uitmaakt van de natuur, kwetsbaar is en zich het lot moet laten welgevallen. We zien gedisciplineerd gedrag waarbij de tijd niet opgaat aan de verkeerde gewoonte of volledig besteed wordt aan werk, maar bewust wordt vrij gemaakt voor de 'zielzorg als activiteit'. Hoe eenvoudig de inhoud ervan ook lijkt te zijn, we moeten ons niet vergissen in de diepgang en invloed die dergelijke schrijf- en bezinningspraktijken kunnen krijgen indien ze deel uitmaken van de dagelijkse routines en voortdurend worden herhaald. 'Genialiteit is oneindig geduld', is de toepasselijke uitspraak van Michelangelo Buonarroti, het Italiaanse schilder-, architectuur- en beeldhouwgenie uit de zestiende eeuw.

Interessant is het om Seneca - de Romeinse staatsman en politicus, leraar en filosoof - goed te bestuderen en te zien dat hij de zorg voor het zelf wil benutten om voortdurend te leren en zichzelf te verbeteren.²⁸¹ Foucault schrijft daarover:

'Seneca gebruikt begrippen die niet met juridische, maar met administratieve praktijken verband houden, net als een boekhouder die boeken naloopt of een bouwinspecteur die een gebouw inspecteert. Zelfonderzoek is het controleren van de voorraad. Fouten zijn gewoon goede bedoelingen die niet in daden zijn omgezet. Regels zijn middelen om iets op correcte wijze te doen, geen beoordelingscriteria voor wat in het verleden heeft plaatsgevonden.'

'Claim jezelf'

In *Brieven aan Lucilius*, schrijft Seneca een vlammend betoog aan zijn broer om hem ertoe te bewegen de regie over zichzelf met kracht ter hand te nemen. Het is bijna ontroerend te ervaren hoe nabij Seneca in deze tekst bij onszelf kan komen:

'Beste Lucilius,

Goed zo, Lucilius, claim jezelf! De tijd die je tot nu toe werd afgenomen of ontfoetseld of die je door de vingers glipt, die moet je bundelen en sparen. Wees ervan overtuigd dat het is zoals ik schrijf: soms wordt de tijd ons ontnomen, soms afgepakt en soms vloeit hij weg. Maar tijdverlies uit achteloosheid is wel het ergste. Als je goed kijkt, verstrijkt een groot deel van het leven met verkeerde dingen doen, het grootste deel met nietsdoen en het hele leven met 'iets anders' doen. (...) Doe dus wat je me schrijft, beste Lucilius, en pak ieder uur. Je zult zien je bent minder afhankelijk van de dag van morgen wanneer je beslag legt op die van vandaag.'

Beide passages, zowel die van Foucault over Seneca als het brieffragment van de staatsman zelf, kunnen voor ons ambtelijke werk een concreet referentiemodel zijn. Het is een oproep onze tijd te besteden aan de juiste dingen en onze aandacht te richten op leren. Er valt van overheidsactiviteiten - succesvolle en mislukte projecten, onuitvoerbaar beleid en geslaagde maatschappelijke transitie - veel te leren. Het zoeken naar schuldigen - zoals dat in de actuele politiek en verslaggeving zo dominant is en wat hoort bij de 'Bermudadriehoek' die we in hoofdstuk 1 bespraken - is evenwel fundamenteel iets anders dan het willen voorzien van eventuele fouten waarvan geleerd kan worden om zichzelf te verbeteren. 'Seneca's fouten zijn van strategische, niet van morele aard', herinnert Foucault ons. Wie inzicht in de waarheid stevast bestraft met boetedoening of sanctionering van de 'schuldigen', blokkeert niet alleen het vrije proces van leren maar blokkeert ook de weg naar echt inzicht. Echt leren heeft een vrije praktijk nodig, een veilige ruimte waarin twijfel, reflectie en professionele evaluatie onbedreigde activiteiten kunnen zijn. Als we collegiale gesprekken over hoe de zaken zijn verlopen en wat er eventueel beter kan, in deze sfeer kunnen inrichten en benutten, wordt het veel eenvoudiger het eigen falen en de eigen kwetsbaarheden te delen. Dit zal dan immers niet tot 'afrekenen' leiden maar tot zelfinzicht, collectief of individueel, en derhalve tot een betere zorg voor het zelf en als gevolg daarvan tot een goede zorg voor elkaar. Zo kunnen goede gesprekken die plaatsvinden in een vrije ruimte, kleine maar krachtige impulsen zijn voor het vestigen van een zelfzorgcultuur als onderdeel van de ambtelijke beroepspraktijk.

Ongeacht de wijze waarop politici en journalisten hun eigen reflectiemogelijkheden willen benutten, kunnen wij als ambtenaren ons er serieus toe zetten het stoïcijnse reflecteren tot de norm voor onze werk- en leerprocessen te verheffen. Waarmee niet bedoeld is: soms en zo en dan er eens goed voor gaan zitten. Nee, het zou dan moeten gaan om een voortdurende praktijk. Het zou een gewoonte moeten zijn, een *education*

permanente, een aanhoudende aandacht voor reflectie en verbetering, voor inzicht en ontwikkeling. Als we deze cultuur, indachtig Secena's 'een leven lang leren', werkelijk ontwikkelen en onderhouden, zijn we natuurlijk voortdurend met elkaar in gesprek. Maar dan wel op een andere manier dan wat we nu vergaderen noemen.

Conclusie: draag zorg met aandacht

Het zou goed zijn als we onze gesprekspraktijk konden omdraaien, als we van vergaderen de uitzondering konden maken en van reflecteren en bezinnen de standaard. Laten we pas 'efficiënt vergaderen' als we na goed beraad moeten beslissen. Laten we een goed beraad houden voordat we gaan beslissen. Het is een praktisch voorstel om de verandering te markeren. In de vergaderingen die we dan nog bij uitzondering organiseren - na voldoende te hebben 'geleerd' - kan men dan de verstandige en alleszins redelijke knoop doorhakken. Beslissen duurt nooit lang, het wikken en wegen kost de meeste tijd. Als we de kwaliteit van dat wikken en wegen met goede, reflecterende en lerende praktijken kunnen verbeteren, kan het knopen tellen of het doorhakken van de knoop des te korter duren. Op deze beslissende momenten, letterlijk: als er besloten moet worden, kan het aloude repertoire van de belangenstrijd, de onderhandeling en het machtswoord van zich doen spreken, en desnoods met de democratische oerwet van het meerderheidsbesluit worden beklonken. De meeste stemmen levert lang niet altijd het beste besluit op, maar als in het voorafgaande beraad de beste opties zijn uitgeselecteerd, valt daar mee te leven. Als een beslissing vooraf wordt gegaan door een werkelijk reflecterend, zoekend en lerend proces, wordt de finale knoop beter doorgehakt dan wanneer deze intellectuele, spirituele en morele diepgang in het proces had ontbroken.

Zou dat niet onze ambtelijke ambitie kunnen zijn? Wat of wie zou ons ervan kunnen weerhouden? Reikt onze autonomie niet ver genoeg om het op eigen kracht voor elkaar te kunnen krijgen? De kans is groot dat bij succes de vonk naar andere delen van het overheidsbestuur zal overslaan, bijvoorbeeld naar bestuurskamers en de politieke arena's waar de volksvertegenwoordigers hun controlerende en wetgevende taken uitvoeren. We horen henzelf immers ook klagen over de te hoge werkdruk, de gekte in hun agenda's en het tekort aan degelijk wetgevend vermogen. Het verlangen naar '*slow politics*' waarin er ruimte is om 'nog eens door te vragen' kan politici en bestuurders ertoe brengen ook in de eigen vergadercultuur in te grijpen en overlegvormen te vinden waarbij bezinning en reflectie hun meerwaarde kunnen bewijzen.

Al met al is het klassieke pleidooi voor zelfzorg, gecombineerd met de aansporing om

actief werk te maken van vrijheidspraktijken en minder (ver)oordelend en meer lerend met elkaar te spreken over de opgedane ervaringen, een aantrekkelijk voorstel om mee aan de slag te gaan. De uit de historie opgediepte suggesties, zoals gewetensonderzoek of geschreven reflecties, zijn concreet genoeg om over te kunnen nemen en tegelijk ruim genoeg beschreven om geen keurslijf te worden. Zelfzorg, vrijheidspraktijken en lerend reflecteren laten ruimte voor interpretatie en uitwerking, op zo'n manier dat professionals hier op hun eigen manier 'goed werk' van kunnen maken.

Toegespitst op onze werkverhoudingen en de relaties die ambtenaren onderhouden met politiek en bestuur, zouden we deze klassieke oproep tot zelfzorg, vrijheidspraktijken en lerend evalueren, naar onze ambtelijke verantwoordelijkheid toe kunnen halen. Dan kan dit het waarschuwend advies zijn:

Geef aandacht aan jezelf, 'claim jezelf', want wie teveel werkt verwaarloost zichzelf en is niet in staat vrije ruimte te creëren, noch in de agenda, noch in hoofd en hart. Elke ruimte zal immers onmiddellijk in beslag worden genomen door krachten die op de persoon inwerken, op 'het zelf', indien deze krachten geen hinder zullen ondervinden. Want, waarschuwt Foucault, 'machtsverhoudingen zijn heel wijd verbreid onder mensen'. Wees je daarvan bewust. Verhoud je goed tot deze machten - structuren, mensen, mechanismen, gewoontes, staande praktijken, bevoegdheden, eigendomsverhoudingen - en creëer zo een ruimte waarin tijd en aandacht kan zijn voor de zorg voor het zelf, voor het in beheer nemen van jezelf. Doe je dat niet, dan is wat je doet niet jouw autonome wil of besluit maar het toevallige resultaat van krachten die inwerken op jouw agenda, jouw geest en jouw lijf. Je leven wordt dan niet langer door jouzelf bestuurd. Je werk krijgt de richting die het min of meer bij toeval krijgt. Je hebt er zelf geen regie op. Zo kom je niet, nooit, tot goed burgerschap, adequate publieke dienstverlening en rechtvaardige besturing van een organisatie. Daar heb je jezelf dan niet toe in staat gesteld. Je moet jezelf leren besturen. Dan leer je ook goed omgaan met de macht die jijzelf vertegenwoordigt. Zorg daarom goed voor jezelf.

Zo heb ik - met intact lating van de inhoud - de klassieke boodschap die Foucault opdreef, hertaald naar een suggestie die aansluit op de bedoeling van dit boek. Wat destijds belangrijk was is ook nu nog van groot gewicht. Het ambtelijk vakmanschap is gediend met een ontwikkelde zelfzorgpraktijk die ons individueel en collectief tot beter besturen in staat stelt.

Hoe inspirerend het klassieke denken voor ons ook kan zijn en hoe eigentijds bijvoorbeeld Seneca's brieven aan zijn broer Lucilius ook mogen lijken, inmiddels zijn we vele

eeuwen verder en hebben wij een ander mens- en zelfbeeld dan in de klassieke en vroegchristelijke tijd. Als wij het woordje 'ik' gebruiken gaat daarachter een hele andere wereld schuil dan de briefschrijvende Seneca of de dagboekschrijver Aurelius van destijds zelfs maar konden vermoeden. Onze kijk op onszelf en hoe wij in het leven staan, onderging door de eeuwen heen grote veranderingen. Als we die opsporen, gaan wij ons zelf in de moderne tijd beter begrijpen. Een juist zelfbegrip is, zo hebben we eerder al gezien, een voorwaarde om wijs te worden in denken en doen, om *autonoom* te kunnen zijn en de regie te nemen over onze eigen besluiten en handelingen. Wat zijn de bronnen waaruit ons moderne zelf in de loop der tijd werd opgediept? Hoe zijn wij de mens geworden die over zichzelf kan nadenken als vrij wezen in een oneindige kosmos?

6.8. Zelfbeeld volgens Charles Taylor

Het was een gek weekend, voor mij en mijn vrouw, in het late voorjaar van 2021. Vanwege een ingrijpende operatie van een familielid waren mijn partner en ik onverwacht neergestreken in een klein hotel in Limburg in de nabijheid van het ziekenhuis. Op zondag was ik mezelf niet. Dat kwam niet alleen door het verhaal van ziekte en herstel. Terwijl in Den Haag de zon scheen, was de Limburgse lucht teleurstellend grauw. Dat was al iets. Maar gewichtiger was het dat we in die periode belangrijke besluiten namen over onze eigen toekomst. We zetten de boel flink op zijn kop. We raakten over een klein uitvoeringsdetail tijdens ons zaterdagavonddiner in gesprek en daar ging iets mis: ik vond dat mijn vrouw onredelijk was, zij vond dat ik dat was. We legden het conflict bij, 'het sop is de kool niet waard', maar de nacht was onrustig: ik droomde van veel narigheid. Flarden, geen structuur, rommel en verwarring. Daar werd ik mee wakker. Mijn moeder had in de droomflarden meegedaan, ze is enkele jaren geleden gestorven maar was die nacht dichtbij. Toen ik mijn ogen opende was het alsof ze er nog was. Bij het opstaan was ik uit mijn doen, niet heftig maar vaag. Een vreemd gevoel was het. Het verkeerde been ken ik 's morgens eigenlijk niet, maar die keer kwam ik er waarschijnlijk mijn bed mee uit. We ontbeten en kwamen als redelijke mensen terug op het gesprek van de vorige avond. Het was een detail, achteraf, natuurlijk, zo gaat dat - opgelost. Liefde en zo, ze overwint alles. Zeker zo'n flauwekul-akkefietje. Maar er zat meer onder, dat moest wel. Maar wát? We lazen wat en dronken een kop koffie. Ik was stiller dan anders. In ons programma was ruimte om een paar uur te werken aan dit boek maar ik had er de energie niet voor. Geen zin, dat was het. Bijna al mijn vrije tijd had ik het laatste half jaar aan dit project gewijd. Raakte ik door mijn

energie heen? Moest ik meer rust pakken? Ik duwde de laptop weg en staarde uit het raam. 'Ik heb het niet naar mijn zin', zei ik hardop. 'Ik ben mezelf niet.' Was ik mezelf niet? Hoezo?

We kennen allemaal dit soort momenten. Je bent uit je doen, chagrijnig misschien, hebt 'de kop verkeerd staan' of bent inderdaad 'met het verkeerde been uit bed gestapt'. Je kunt er niet helemaal de vinger op leggen, al zijn er allerlei dingen te noemen, zoals ik deed, die kunnen hebben bijgedragen aan zo'n *off day*. De stemming heeft dan iets weg van verveling en de energie verdwijnt in een slappe passiviteit met een grimmig, donker randje. Somberheid troef. Er is niks aan de hand en toch speelt er van alles. Wat is dit toch?

De uitspraak 'ik ben mezelf niet' is dan vaak op z'n plaats. Het is bijna een cliché, een algemeenheid, een vage aanduiding. Wat zeggen we dan eigenlijk? En welke veronderstellingen zitten daar dan in? Ik zei het die keer in Limburg inderdaad ook, wat in mijn geval uitzonderlijk is. Ik heb het (bijna) altijd naar mijn zin, zit (bijna) altijd goed in mijn vel en ben (bijna) altijd mezelf. Maar die keer niet. We kennen allemaal dergelijke momenten, die korter of langer kunnen duren. Het is interessant te begrijpen in wat voor toestand we dan verkeren. Ik denk dat een nader begrip van 'het zelf' daarbij kan helpen. Dus niet hoe het zit met mijn persoonlijke zelf - die was die keer in Limburg even de weg kwijt - maar welke basisideeën we blijkbaar over het zelf hebben. Bijvoorbeeld dat het zelf wel iets eigens is of moet zijn, want op een *off day* voelt het zelf niet eigen genoeg: je bent een vreemde voor jezelf. Maar hoe kan dat? Welke ik is er aan het woord als die beweert dat hij zichzelf niet is? Dan zijn er blijkbaar twee personen in jouzelf aanwezig: de ene kijkt naar de ander en beweert dat die ander zichzelf niet is. Er is een afstand naar het zelf. Je valt niet meer helemaal samen met jezelf. En wie ben jij op dat moment dan wél als je in elk geval niet jezelf bent? Kun je ooit iemand anders zijn? En wat maakt, daaraan tegengesteld, dat we op goede dagen wel onszelf zijn? Welke zelf is het waar we ons bij thuis voelen? Kun je jezelf gezelschap houden? Of gaat het inderdaad meer om samenvallen met jezelf? Het zou goed zijn als we dergelijke gedachten wat beter zouden kunnen ordenen.

Drie zelfbeelden en een anekdote

Laten we daarom beginnen met een verhelderend overzicht van soorten zelve. Ik bedoel: er zijn enkele gangbare manieren waarop we als moderne mensen naar onszelf kijken. Want als we het antwoord proberen te vinden op de vraag 'wat bedoelen we met het zelf' dan biedt de ideeëngeschiedenis ons grofweg drie dominante concepten: romantiek, constructivisme en hermeneutiek. De mensheid heeft deze zelfbeelden

door de eeuwen heen ontwikkeld. Door ze staccato te portretteren zouden we elementen kunnen herkennen die mogelijk bij elk van ons meedoen in ons zelfbeeld. Ze zijn in elk geval van grote invloed op de zelfbeelden van de moderne mens, hebben psychologen en sociologen vastgesteld. We dragen er de sporen van in onze gedachten, geest of ziel. We herkennen onszelf dus doorgaans in aspecten van die historische beelden. We zijn wellicht zelfs in staat een persoonlijke voorkeur aan te wijzen, namelijk een preferent beeld van het zelf waar we ons het beste bij thuis voelen; een soort intuïtieve voorkeur die het meest overeen lijkt te komen met hoe we vaak onbewust over onszelf nadenken. Net als in dat weekend in Limburg biedt een *off day* goed onderzoeksmateriaal. Via de spiegel van de afwijking kun je het patroon van de gewoonte vaak beter zien.

Romantiek. Het zelf kan worden gezien als een natuurlijk verschijnsel, als een van nature gegeven bestanddeel dat bij geboorte in een persoon is meegegeven. We zouden het een mentaal DNA kunnen noemen. Hier hangt ook het idee van authenticiteit mee samen. Ons ware ik ontspringt in deze opvatting aan een oorspronkelijke (natuurlijke) bron. De romantiek, in pakweg de eerste helft van de 19e eeuw, werd hiervan de belangrijkste drager met Goethe als een van de gezaghebbende stemmen. De bestemming van een mensenleven 'wordt van hogerhand verborgen gehouden' en daarom zoekt een mens voortdurend naar zijn ware aard. Die is moeilijk te vinden, al ondernemen we van alles. En dat veroorzaakt de verwarring waaraan we allemaal ten prooi vallen, aldus Goethe:

*'Ieder mens voelt zich vanaf de vroegste momenten van zijn leven, eerst onbewust, dan half bewust en ten slotte volledig bewust, beperkt in zijn positie; maar omdat niemand het doel en de bestemming van zijn leven kent, het geheim ervan veeleer van hogerhand verborgen wordt gehouden, tast hij maar rond, grijpt in, laat de boel varen, staat stil, zet zich in beweging, aarzelt en loopt te hard van stapel, en op hoeveel verschillende manieren verder nog alle dwalingen ontstaan die ons verwarren.'*²⁸²

De romantiek was een reactie op de rationaliteit van de Verlichting waarin het verstand was gaan zegevieren. Simpel gezegd: volgens de romantici verdiende het gevoel en de afstemming op de natuur meer plek dan het verstand dat dominant dreigde te worden en op die manier voor vervreemding zorgde. Daaruit volgde een heldere opdracht, als een morele plicht.

De opdracht van dit op authenticiteit gebaseerde romantische zelfbeeld: zoek de essentie van jezelf. Je kunt zeggen dat in deze optiek een mens iemand is met een

authentiek zelf en dat de kunst van leven erop is gericht deze originele kern te vinden en er zo dicht mogelijk bij te komen. Dat streven is richtinggevend voor besluiten en handelingen. Alles wat een mens ervan afhoudt authentiek te zijn, wordt als een inperking van de vrijheid ervaren. Bieri speelt met dit idee. In het zelfbeeld van een authentiek zelf, ervaart de persoon die 'zichzelf niet is', dat hij ver afstaat van die natuurlijke, oorspronkelijke kern. Zoals je altijd bent (geweest), zo ben je (even) niet. Je autonome en authentieke zelf, je natuurlijke aard, is niet bereikbaar. Je bent jezelf kwijt, je zoekt jezelf.

Constructivisme. Het zelf kunnen we ook zien als een constructie die niet stabiel is en voortdurend wordt gemaakt in een samenspel van externe invloeden en verbanden en van interne krachten en mentale processen. Wie je bent is de uitkomst van wat er gebeurt, telkens opnieuw in een permanent proces van doorgaande ontwikkeling. Het marxisme is een belangrijke drager van dit idee. Foucault kunnen we in het verlengde hiervan positioneren. Het samenspel van krachten heet bij Foucault 'machtsverhoudingen' en het 'zelf' is voortdurend bezig zich te vormen in 'vrijheidspraktijken', zonder op enig moment te kunnen claimen dat het klaar is. Er komt geen einde aan.

De opdracht van de constructivist: wees je bewust van de machtsverhoudingen waarbinnen je functioneert en ontwikkel je zelf als een krachtige actor die dit spel mede vormgeeft. Hier is het zelf van een mens het resultaat van op elkaar inwerkende krachten en is de kunst van leven erop gericht dat het zelf een vorm krijgt die overeenkomt met de zelf geformuleerde morele en esthetische eisen. Je ontwerpt je eigen leven te midden van de levens van anderen. Vrijheid is hier een permanente praktijk, een wijze van bestaan. In het geval van het geconstrueerde zelf, kan de constructie even uit balans zijn en niet zo stabiel voelen als anders, waardoor de indruk bestaat dat je jezelf niet bent. Zoals je altijd alles weet te plaatsen en te duiden, zo kijk je nu verbaasd naar jezelf. Je ziet dat je leven er even niet goed bij ligt, scheef staat. Je bestaan staat even of al langer, een beetje of veel grondiger, uit het lood. Het gevoel bekruipt je dat je er met je autonome zelf alleen voorstaat. Je weet niet zeker of je vrij bent en - mocht dat het geval zijn - of de vrijheid je bevalt.

Hermeneutiek. Het zelf kunnen we ook zien als een interpretatie, als het resultaat van een inspanning die is verbonden aan zingeving die in interactie met andere mensen ondervonden en ontwikkeld kan worden. Hier krijgt alles betekenis in relatie tot anderen. Er zijn nog morele noties maar in de huidige, actuele cultuur verdwijnen die naar de achtergrond. Hannah Arendt kunnen we in dit licht begrijpen als ze stelt dat de dominantie van 'werken en arbeiden' ons afhoudt van de ware menselijke activiteit:

‘handelen’. In dat handelen (spreken en luisteren, zorg hebben voor elkaar, aandacht geven, elkaar begrijpen en ondersteunen, zorg dragen voor de publieke ruimte, voor de politiek en de gemeenschap) zijn we primair op elkaar gericht. We herkennen de waarde van deze ethische belangstelling voor elkaar. In elkaars gezelschap krijgen we zicht op wie we zijn, we worden een uniek mens te midden van anderen. Wie je bent is alleen te zeggen door middel van een verhaal en in de handelingen waarmee jij als uniek schepsel in de ogen van de ander tot leven komt.

De opdracht van de verhalenverteller: begrijp je zelf en begrijp het leven waarbinnen dat zelf zich vormt en een levenspad zoekt dat passend moet zijn. Hier is een mens een zingevend wezen, een schepsel dat de waarde van het leven beoordeelt vanuit de vraag wat het leven in het algemeen of het eigen leven in het bijzonder betekenis kan geven. Jij bepaalt zelf wat zinnig en betekenisvol is maar doet dat niet in isolatie. Je oriënteert je tegen de achtergrond van een groter moreel systeem waarvan een mens zich al dan niet bewust is maar dat hoe dan ook kan dienen als oriëntatie bij het maken van gewichtige keuzes. De hermeneutiek is de filosofische stroming die hier de drager van is en waar de moderne narratieve, verhalende methoden mee verwant zijn. Binnen dit gedachtegoed ben je een zelf dat te midden van andere zelden leeft. Vrijheid is hier het toe-eigenen van de mogelijkheid het eigen verhaal te ontwerpen en te vertellen. Dat moet een zinnig verhaal zijn, eentje waaraan je de betekenis van het eigen bestaan kunt aflezen. Je doet er toe. Als je voelt dat je jezelf niet bent, verlies je het gevoel ertoe te doen. Je kunt je waardeloos voelen. Je leidt op dat moment voor je gevoel een betekenisloos leven en ziet er de zin niet van in. Je verhaal loopt spaak en past niet in een groter geheel.

Deze drie beelden kunnen we proberen te leggen naast de anekdote uit Limburg en de vragen die dat oproept. Dat kan misschien verhelderen hoe zo'n ervaring inzicht kan bieden in hoe we zelf in elkaar zitten. Zoiets kan alleen met enige afstand en lukt bijna nooit als je er middenin zit.

Omdat de stemming waar ik die zondag in wegzakte mij niet vaak overkomt - want zoiets overkomt je, als een donderbui die niet valt tegen te houden - voelde dit vreemd aan. Het was een vervreemdende ervaring. Het was een onbekend gevoel dat niet past bij wie ik ben of hoe ik mezelf ken. Op dat moment was ik niet authentiek, stond ik ver af van mijn natuurlijk zelf. Ik bespeurde dus in mijzelf sporen van dat romantische zelfbeeld. Het lukte niet mezelf te zijn.

Het constructivisme, waarin het leven een doorlopende vrijheidspraktijk kan zijn, deed niet echt mee in de ervaring. Hoe zeer 'vrij zijn', me 'vrij voelen' en zo nodig mezelf 'vrij maken' voor mij ook een van de belangrijkste thema's in mijn leven is, ik had in dat Limburgse weekend geen problemen met mijn vrijheid. Een gevoel van

onvrijheid bekwam mij niet. Wel was er sprake van een strijd die zich binnen onze relatie afspeelde; het kon potentieel in een soort competitie of machtsconflict eindigen. Dat overkomt ons wel eens maar die keer dus niet.

Er was eerder sprake van een gevoel van onmacht. Dat gevoel speelde misschien al op tijdens het zaterdagavond diner. Achteraf bezien is 'onmacht' als omschrijving van mijn vage stemming goed getroffen. Het is waarschijnlijk ook de beste omschrijving van wat ik niet alleen tijdens het diner maar ook de volgende ochtend bij het ontbijt en daarna heb ervaren. Die onmacht kan ik, bij nader inzien, verklaren uit bijvoorbeeld mijn onvermogen om die ochtend te schrijven. Ik kon het niet. De onmacht kan ook samenhangen met het indalen van het besef dat de verandering die we kozen een ingrijpende wijziging zou gaan inhouden van het volgende hoofdstuk van ons (en mijn) levensverhaal. Rationeel had ik dat natuurlijk al veel langer door, maar emotioneel en spiritueel moest ik de zinnen nog even goed verzetten. Ik koos echt zélf voor de verandering, dus ik voelde me volkomen in regie. Dan zou onmacht niet hoeven opspelen. En toch genereerde dat idee van verandering een achtergrondstemming die er blijk van gaf dat er dingen zouden gaan gebeuren die ik eigenlijk niet wilde. Want die dingen waren er natuurlijk wel degelijk, omdat de keuzes die we maakten ook enkele minder plezierige kanten hebben. Een kernpunt van de keus: we gaan binnen afzienbare tijd de stad en de regio verlaten die ons zoveel hebben gegeven. Goede vrienden zetten we letterlijk op afstand terwijl ze me zo nabij zijn. En we geven ook een unieke woonsituatie op die we altijd als 'once in a lifetime' hebben ervaren. De voordelen van onze keuzes wogen zwaarder, maar de nadelen waren daarmee niet verdwenen en vermoedelijk moesten die in dat weekend aandacht krijgen. Vermoedelijk bezorgden deze me de stemming van verlies en onmacht.

Alles overziend zou ik denken dat ik blijkbaar, in dat weekend in elk geval, vooral een hermeneutisch wezen was dat de zin van de eigen keuzes en daarmee van het eigen levensverhaal weer op het spoor moest komen. De nadelen van de keus waren onzinnig, de voordelen waanzinnig, de eindbalans zeer zinnig. Dat weekend hakte ik voor mijzelf de knoop door, bijna ongemerkt nadat de sombere stemming was weggeëb: oké, we gaan wonen in het dorp waar we opgroeiden en waar we - hopelijk - ook samen oud zullen worden, op een plek die, en in een huis dát zich dáár geweldig voor leent.

Bronnen van het zelf

Deze reflectie is een mooie opmaat naar het werk van de Canadese filosoof en oud-politicus Charles Taylor (1931). Hij heeft in zijn magistrale studie *Bronnen van het zelf* met name het derde zelfbeeld van het 'morele zelf' uitgewerkt: de verhalende mens die

moet blijven begrijpen dat het eigen leven zinnig verloopt - en niet in onzinnigheid verzandt - en die zelfs een volledig nieuw plan voor de toekomst met terugwerkende kracht moet kunnen laten aansluiten bij het verleden. Dat moet de persoon in kwestie zelf kunnen doen, het zal niet komen aanwaaien. Bieri liet ons al zien hoeveel mentale arbeid daar voor nodig is. Als we onszelf onvoldoende kunnen vereenzelvigen met de keus die we gaan maken, creëren we een scheiding, een breuk in ons eigen leven. Dat is in feite niet te doen, we raken verscheurd en kunnen uiteindelijk niet goed verder. Dit was in feite waar ik blijkbaar ook werk voor moest verzetten. Mijn toekomst en verleden moesten één geheel, één doorlopend verhaal worden dat ik zelf als zinnig zou kunnen ervaren.

We zullen Taylors manier van denken nu uitgebreid toelichten, omdat het mogelijk een interpretatiekader biedt dat ons besef van de problemen rond ambtelijk vakmanschap zal verdiepen. Er is een rechtstreeks verband met het morele leiderschap waar ik in navolging van Alex Brenninkmeijer in eerdere hoofdstukken al voor heb gepleit. Ons zelfbeeld is daarbij van doorslaggevend belang.

Charles Taylor herkent in de menselijke geschiedenis de oriëntatie van mensen op morele systemen. Die komen we in allerlei soorten en maten tegen, zoals de grillen en wetten van de goden uit de klassieke tijd en de geboden en verboden van de bijbelse God. Taylors mensbeeld gaat ervan uit dat een mens morele diepte hééft en de noodzaak erváárt om zich in morele zin te oriënteren. Al is het eventueel onbewust, deze morele oriëntatie is wat in het leven van de moderne mens aandacht behoeft.

De moderne mens leeft in de spanning tussen de vrijheid van de Verlichting en de verantwoordelijkheid uit de Romantiek, aldus Taylor. Want via de Verlichting heeft de mens zich vrij gemaakt van alle oude banden dankzij een sterke rationele manier van denken, waarmee de moderne wetenschap haar baanbrekende werk kon verrichten. De mens wordt hier het autonome, onthechte en rationele wezen dat de wereld onderzoekt en op een afstand beschouwt en aldus objectiveert. In de Romantiek is de mens in reactie hierop het verantwoordelijke wezen dat zich verbonden weet met de bezielde natuur en met de gemeenschap van mensen. Dit streven naar vrijheid en verbondenheid tegelijk, ziet Taylor als het diepe conflict van deze tijd.²⁸³ Hij gebruikt Hegels stelling dat de individuele vrijheid van mensen slechts dán betekenis krijgt indien het in een context komt te staan van de traditie en de gemeenschap. Vrijheid is niets zonder zich te kunnen relateren aan een groter verhaal dat dankzij de inhoud van dat verhaal voor mensen van betekenis is.

In het voorwoord van de *Bronnen van het zelf* vraagt Taylor zich af 'wat het betekent een mens te zijn'. Om hier antwoord op te kunnen geven gebruikt hij 'het geheel van

(grotendeels onverwoorde) opvattingen'. Dit zijn volgens hem: 'het besef van innerlijkheid, het besef van vrijheid, het besef van individualiteit en het besef van ingebed zijn in de natuur'. Al deze vormen van besef doen mee in de manier waarop de mens vandaag de dag naar zichzelf kijkt. We herkennen in onszelf inderdaad de sporen van innerlijkheid, vrijheid, individualiteit en natuurlijkheid. Ze sluiten aan op de drie historische zelfbeelden die we hiervoor hebben geportretteerd.

Deze 'onverwoorde opvattingen' over innerlijkheid, vrijheid, individualiteit en natuurlijkheid hebben dan ook 'alle hun bakermat in het moderne Westen', weet Taylor. Dergelijke historische kennis acht hij van belang. Want volgens Taylor moeten we de 'belangrijke transformaties van onze cultuur en onze samenleving gedurende de laatste drie of vier eeuwen' doorgronden om te begrijpen wie wij zijn. Hoe zitten wij eigenlijk in elkaar? Naast verwijzingen naar de eigentijdse denkers Habermas en McIntyre haalt hij in dit verband ook Foucault aan als iemand die zich op deze manier boog over de vraag wat de mens eigenlijk is. We zullen straks nog zien op welk punt hij Foucault bekritiseert en daar een eigen opvatting tegenover plaatst. Maar wat deze denkers gemeen hebben, zijn hun pogingen de ware aard van de moderne mens te doorgronden. Dat doet Taylor ook, omdat 'deze beschrijving van onze identiteit is bedoeld om als beginpunt te dienen van een hernieuwde interpretatie van de moderniteit'. Om onszelf te begrijpen, moeten we onze tijd begrijpen. En andersom. Dit herkennen we als een variant van het socratische beginsel dat de zelfkennis vooropstelt. Taylor reikt ons met zijn boek hier enkele bouwstenen voor aan: hij signaleert in *Bronnen van het zelf* dat we wezens zijn die de sporen dragen van de grote thema's vrijheid en verantwoordelijkheid, autonomie en verbondenheid, individualisme en gezamenlijkheid. 'We kunnen onszelf niet begrijpen zonder vat te krijgen op deze geschiedenis'.

Dat geldt niet alleen voor mensen in het algemeen. Het is naar mijn idee ook een aanwijzing die van belang is voor beroepsgroepen. Willen professionals zichzelf kunnen verstaan, zullen ze vat moeten krijgen op hun geschiedenis, op het pad dat werd afgelegd om te komen op het punt waar ze nu staan. Hier gaat het om het onderhouden en benutten van wat ik in het voorspel 'het collectief geheugen' heb genoemd en waar Tjeenk Willink zo de nadruk op legde. Dat is des te meer van belang nu we ons in dit boek afvragen op welke wijze we onze autonomie in morele zin kunnen opeisen en verantwoord invullen. Dankzij het werk van Foucault en Taylor gaan we inzien dat dit hoe dan ook veel meer is dan slechts een reactie op de actuele Binnenhofse hittepunten. Zoals we in hoofdstuk 1 en ook in hoofdstuk 2 hebben gezien, maken de ontwikkelingen van de laatste decennia het logisch dat we inmiddels worstelen met de kwaliteit van het politieke en ambtelijk functioneren. Maar de fundamentele vraagstukken kunnen we alleen dan succesvol aanpakken als we grondig genoeg kijken naar

de onderliggende oorzaken en naar de sociaal-culturele patronen waarnaar onder meer Taylor zo diepgaand onderzoek heeft gedaan. In het licht van het werk van deze Canadese denker krijgt de oproep tot moreel leiderschap zoals dat in de eerste twee delen van dit boek heeft geklonken, een betere bedding. Dankzij Taylor snappen we beter waar we in verzeild zijn geraakt.

Ethiek van het sociaal verband

Taylor denkt dat voor zowel gelovigen als niet-gelovigen het morele besef niet uit hun tenen komt maar is gegrondvest in het verleden. Hij wijst op de ethische noties uit de traditie en op de ethiek van het sociaal verband. Mensen creëren immers onderling dat verband. Hij noemt de ethiek die hier uit opdoemt ‘gekwalficeerde horizonnen’. Deze zijn ‘constituerend voor het menselijk handelen’. Ze kunnen ons maken, ze constitueren ons. Ze kunnen ons ook breken, namelijk als we ze onvoldoende respecteren of recht doen. In dat geval is het onmogelijk dat we een ‘integrale, dat wil zeggen onbeschadigde, menselijke persoonlijkheid’ zijn, meent Taylor. Hij veronderstelt daarom ‘een achtergrondbeeld dat aan onze morele intuïties ten grondslag ligt’, zo lezen we in *Bronnen van het zelf*:

‘Misschien kunnen we dit het beste begrijpen door ons te richten op het thema dat we tegenwoordig gewoonlijk beschrijven als het probleem van de identiteit. We spreken er in deze bewoordingen over, omdat het vaak spontaan door mensen wordt geformuleerd in de vorm van de vraag ‘wie ben ik?’. Deze vraag kan nooit worden beantwoord door naam en afkomst te vermelden. Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in wat voor ons van beslissend belang is. Weten wie ik ben, is een afgeleide van weten waar ik sta. Mijn identiteit wordt afgebakend door de verbintenissen en identificaties die het kader of de horizon bieden waarbinnen ik van geval tot geval kan proberen te bepalen wat goed of waardevol is, wat gedaan behoort te worden, wat ik onderschrijf of waartegen ik me verzet. Met andere woorden, het is de horizon waarbinnen ik in staat ben een standpunt in te nemen.’

Zonder een morele horizon kunnen we ons standpunt niet bepalen. We weten dan niet waar we staan. Taylor maakt bewust gebruik van deze ruimtelijke taal (plaats, standpunt, horizon) omdat hij aanvoelt dat we er op deze manier over denken. Het is onze eigen taal.

Uit de geschiedenis van het denken van de mens over zichzelf, vangt Taylor als met een vlindernetje enkele typerende ideeën uit de lucht. Zoals deze: ‘Mijn zelfbesef is dat van een wezen dat zich ontwikkelt en in wording is’. Dat is inderdaad mijn zelfbesef.

Het tegengestelde hiervan - stilstand of teruggang - kunnen we niet goed verdragen. Wat betekent dit voor het krijgen of nemen van ruimte om het zelf inderdaad te ontwikkelen, om de mens te worden die ik verlang? Het betekent op zijn minst dat we dit niet alleen als een moderne opvatting kunnen omarmen die we in het zoveelste boek over de 'lerende organisatie' hebben opgeduikeld, maar óók moeten begrijpen als een ingeboren aandrang van moderne mensen. Het is het verhaal over (een deel van) onze identiteit. 'Mijn zelfinzicht kan niet zonder een temporele diepte en houdt noodzakelijkerwijs een verhaal in', constateert Taylor. Hij stelt dus vast dat mensen zich bij belangrijke vragen oriënteren tegen de achtergrond van morele systemen, maar hij benadrukt evenzeer dat mensen willen dat hun leven betekenis heeft.

'We willen dat ons leven betekenis, gewicht en inhoud heeft, of we willen toegroeien naar een zekere volledigheid, of hoe we [dat] ook willen formuleren. Maar dit betreft ons hele leven. We willen, indien nodig, dat de toekomst het verleden goedmaakt, dat de toekomst het verleden deel laat uitmaken van een levensverhaal dat een zin of een doel heeft, dat het wordt opgenomen in een zinvolle eenheid.'

Het is van groot belang dat overheidsfunctionarissen doorzien dat dit iets wezenlijks kan zeggen over de burgers voor wie zij hun werk doen. In contact met de overheid moet niet alleen de dienstverlening goed verlopen en dient niet alleen de democratische participatie in technische of juridische zin adequaat te zijn georganiseerd. Mensen hebben er behoefte aan om met hun wensen, plannen, noden en behoeften gezien te worden, niet alleen omdat ze hun gelijk willen halen of eenvoudig opkomen voor hun (eigen) belang, maar net zo goed omdat ze met hun bezwaren, projecten en bijdragen hun eigen levens proberen vorm te geven. Al doende schrijven zij hun levensverhaal. Ook op dat existentiële niveau dienen zij vanuit de overheid gezien en begrepen te worden, niet door onze balies en loketten te gaan bemensen met therapeuten en coaches, maar door binnen onze processen en procedures ruimte te creëren voor menselijk contact, een luisterend oor, een begrijpende vraag. Dát is het belang van de interface die Alex Brenninkmeijer wil aanbrengen tussen de wereld van de systemen en die van de echte mensen. Dat voorstel, dat we in hoofdstuk 3 uitgebreid hebben behandeld, zal niet zo veel betekenen als het uitgevoerd wordt door mensen die alleen volgens telefoonscripts en interviewprotocollen met burgers in contact staan. Juist in het georganiseerde contact tussen overheid en burgers is het goed mogelijk om werkpatronen op te bouwen waarin echte aandacht kan zijn voor zaken die niet in de *Excel sheets* passen, zaken die de stemming van de dag of de grondtoon van het hele leven bepalen. Naast de feitelijke of objectieve uitvraagprocedures en naast de neutrale voor-

lichting over dienst- en hulpverlening - wat er eveneens toe doet en op niveau moet zijn - is juist deze 'gevoelsaandacht' of morele zorgvuldigheid van groot belang.

Overigens geldt voor de collegiale contacten tussen ambtenaren onderling in feite hetzelfde. Ook daar is meer nodig dan het voeren van efficiënte, korte, concrete, zakelijke vergaderingen. Dit besef is er ook en daarom organiseren we sociale activiteiten, heidagen en bezinningssessies. Maar ook voor deze activiteiten geldt dat ze niet in gespreksformats, ingekochte *dagjes-uit*-formules en gestandaardiseerde intervisiegesprekken moeten blijven steken. Het gaat erom dat we elkaar de ruimte bieden om in het onderlinge contact elkaar te begrijpen, onszelf te begrijpen en al zoekende onze betekenis voor de rest van de wereld te voorzien. Waarom doen wij ons ambtelijke werk? Het antwoord zou moeten zijn: omdat we er uit onszelf van overtuigd zijn dat onze samenleving hier beter van wordt, omdat het zal bijdragen aan een inclusieve gemeenschap waarin iedereen kan meedoen en niemand wordt uitgesloten. Dát is niet alleen de bron van onze motivatie om er telkens weer iets goeds van te maken, het is ook het ijkpunt voor ons morele handelen: past wat wij doen of wat ik doe bij dit hogere doel of raken we hier van het pad en verliezen we het zicht op een betekenisvolle horizon?

Taylor denkt dat mensen in onze cultuur hun leven willen en zullen begrijpen als het leven van één persoon, hoe grondig een persoonlijke crisis of verandering ook kan zijn. 'Ik maak plannen voor de toekomst op basis van wat ik ben', stelt Taylor. We verbinden ons persoonlijke verleden door middel van dergelijke plannen met de toekomst. In dit toekomstwerk willen we recht doen aan wat tot op heden in ons leven is gebeurd. We willen de lijnen doortrekken, van ons leven één geheel maken. Zelfs als het roer om moet, is het belangrijk de continuïteit te ervaren van ervoor en erna. 'Ik maak plannen voor de toekomst van mijn gezin, mijn land, de zaak waarvoor ik me inzet. (...) Hoe zou ik kunnen rechtvaardigen dat ik mezelf, nadat ik zestig jaar ben geworden, in verband hiermee als een andere persoon beschouw? En hoe zou *zijn* leven dan betekenis kunnen hebben?' Zo kunnen we niet verantwoordelijk zijn: ons leven moet een doorlopend verhaal zijn van de persoon die ik ben. 'Op grond van dit alles lijkt het duidelijk dat er zoiets bestaat als een eenheid a priori van een menselijk leven', een eenheid dus die niet pas in mijn leven ontstaat maar vooraf al bepaald is en aanwezig is 'door de gehele duur ervan'. Taylor concludeert:

'[We hebben] gezien dat het feit dat we een zelf zijn, in essentie is verbonden met ons besef van het goede, en dat we [dit] bereiken tussen andere mensen, die eveneens een zelf zijn. Hier heb ik betoogd dat het thema van hoe we in relatie tot dit goede geplaatst zijn, van cruciaal en onontkoombaar belang voor ons is, dat we niet anders kunnen dan ernaar

streven ons leven betekenis en inhoud te geven, en dat dit betekent dat het niet te vermijden is dat we onszelf begrijpen in verhalende vorm.'

Drie ontandingen van het moderne individu

Taylor komt langs deze route op het spoor van de authenticiteit en het moderne individualisme.²⁸⁴ Het is de kunst onszelf te zijn, dat wil zeggen een persoon met een eigen identiteit. Zo zien wij onszelf graag. Volgens Taylor bepalen moderne mensen hun positie en wie ze zijn door zich op drie manieren te oriënteren: ten opzichte van andere mensen, ten opzichte van de historie en de cultuur waarin iemand leeft en ten opzichte van het goede.

Maar we hebben het moeilijk, ziet Taylor. We weten niet goed wie we zijn, noch in algemene zin en vaak ook niet scherp genoeg in persoonlijke zin. We rommelen ons van de ene naar de andere afspraak, van het ene levensevenement naar het volgende. Wie is de persoon die dit allemaal meemaakt? De moeite die wij hebben met onze individualiteit verklaart hij aan de hand van de drie 'ontandingen van het moderne individualisme'. Deze laten zien dat wat voorheen nog van waarde was, inmiddels afkalft. Het individualisme loopt spaak, het ontardt volgens Taylor langs drie lijnen.

Het individualisme loopt ten eerste spaak omdat onze verworven vrijheid grenzeloos is - denken we - en niet langer is ingekaderd, begrensd, binnen een orde die zinging kan bieden. De inbedding van de individuele mens in een gemeenschap en zijn betrokkenheid op een groter geheel verwateren en verdwijnen. Zo verdwijnt de zin en hebben we geen idee meer waarom het ene goed is en het andere niet. Ons moreel vermogen vervaagt en lost op. Onze vrijheid is in moreel opzicht te grenzeloos.

Het moderne individualisme loopt ten tweede spaak vanwege 'het primaat van de instrumentele rede'. Alles is inmiddels op beheersing en controle gericht en we vertrouwen bijna blind op het technologisch kunnen. Maar dat is instrumentele armoede, met een 'overwoekering van het economisch nut van alle andere mogelijke perspectieven', schrijft Dohmen in een toelichting op Taylors werk.²⁸⁵ Dat zagen we als illustratie ook concreet geformuleerd in de schriftelijke bijdrage van het UWV aan de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, waar we in hoofdstuk 4 bij hebben stilgestaan. Het UWV citeert uit een onderzoek naar de publieke uitvoeringspraktijk in Nederland: 'We zien een aantal relevante ontwikkelingen die beleid en uitvoering hebben beïnvloed. Om te beginnen zijn dat de bezuinigingen die tot forse ingrepen hebben geleid. Versterking van gestandaardiseerde geautomatiseerde werkprocessen, reductie van personeel, weglek van kennis, afbouw van persoonlijk contact en het sluiten van regiokantoren waren het gevolg.'²⁸⁶ Dit illustreert het fenomeen dat Taylor 'het primaat van de

instrumentele rede' noemt. Het UWV vat de essentie van die 'instrumentele rede' goed samen als zij aan de TcU schrijft: 'De blik werd noodgedwongen gericht op efficiëntie, niet op de burger.'²⁸⁷

We hebben in eerdere hoofdstukken al meerdere keren gewezen op het beperkte en in sommige opzichten ook schadelijke perspectief van het *new public management* en de uitwassen van de hieronder liggende neoliberalistische maatschappijvisie. 'Het is moeilijk, zo niet onmogelijk', aldus Dohmen, 'om binnen het discours van dit denken nog substantiële morele vragen te stellen over het relatieve belang van waarden ten opzichte van elkaar'. We zijn het jargon kwijtgeraakt voor een moreel gesprek. We zijn moreel sprakeloos.

Dit hangt ook samen met de derde wijze waarop het moderne individualisme spaak loopt. Want, aldus Taylor, de instrumentele benadering heeft behalve negatieve consequenties in de persoonlijke sfeer, ook tot gevolg dat de publieke vrijheid onder druk komt te staan. Er is sprake van een soort slijtageproces, omdat de wil om vrij te zijn steeds zwakker wordt of omdat de machtsverhoudingen 'de spot drijven met de politieke gelijkheid'. Het gebeurt, we zien het, maar er wordt weinig tegenovergesteld. Dit lijkt een vorm van onverschilligheid die Taylor ook ten aanzien van de ecologie waarneemt:

'Wat minder lang geleden is een ander domein van publieke gevolgen in het debat een rol gaan spelen. De instrumentele samenleving wordt beschuldigd van een gebrek aan ecologische verantwoordelijkheid dat het bestaan op de lange termijn en het welzijn van de menselijke soort in gevaar brengt. Dat is de serie politieke vraagstukken waarop de morele en spirituele strijd rondom het instrumentalisme zich nu voornamelijk richt.'

We herkennen in zijn analyse en de beschrijving van de drie ontandingen een kritiek die lijkt op onze eigen analyse van de tekortschietende reactie van de politiek op de toelagenaffaire. Hoezeer alle aangekondigde maatregelen ook terecht zijn en positief kunnen uitpakken - zoals de nieuwe regels rond openbaarheid en de grotere aandacht voor de uitvoeringspraktijk - blijven de structurele, substantiële problemen buiten beeld. Na bestudering van Taylors werk gaan we steeds beter begrijpen dat Rutte III of de politici die het Binnenhof bevolken, niet zozeer de oorzaak zijn maar veeleer een symptoom van een veel breder cultuurverschijnsel. Zoals we het anti-fraudeklimaat in de samenleving als verklaring moeten zien voor de manier waarop de Nederlandse overheid haar toelagensystemen inrichtte en de handhaving uitvoerde, zo moeten we de ontandingen die Taylor heeft gedetecteerd beschouwen als de dieper liggende oorzaken van een soort algemene morele, culturele en spirituele armoede. Tegen die ach-

tergrond is het ook niet vreemd dat ambtenaren hun taken functioneel en instrumenteel zijn gaan inkleuren en er minder aandacht is uitgegaan naar de moraliteit van hun professie. Taylors werk geeft ons vervolgens een dieper inzicht waarom de technische, rationele of instrumentele benadering waarmee de overheid haar dienstverlening vormgeeft, te eenzijdig is: de morele en betekenisvolle dimensie raakt ondergesneeuwd terwijl 'het zelf' van de moderne mens nog wel degelijk beseft hoe wezenlijk de 'morele horizon' is. Die heeft elk mens nodig om zich te kunnen oriënteren en te bepalen waar hij of zij staat. Zonder dit houvast raken we de weg kwijt. Ons ethisch kompas is dan onleesbaar geworden.

Ik ben ervan overtuigd dat dit morele besef bij mensen en het ervaren tekort aan moraliteit in de (overheids)systemen, de kloof tussen leef- en systeemwereld verdiept. Het gapende gat is dus niet zomaar een communicatieprobleem met onbegrip over en weer. Het is zeker niet op te lossen met het installeren van een telefonische helpdesk waar niet een computer maar een mens de hoorn opneemt. Een sympathiek idee maar het probleem gaat veel dieper. Het gaat om het overbruggen van het verschil tussen enerzijds moreel besef (bewust en onbewust) van mensen, en anderzijds amorele dienstverlening, niet-ethische politieke vertogen en niet-waarden gedreven doelen met op efficiëntie en economisch nut gerichte redeneringen. In deze kloof worden de drie problemen zichtbaar die Taylor als 'ontaarding van de moderne individualiteit' typeerde: de onbegrensde van de vrijheid, het primaat van de 'instrumentele rede' en vormen van onverschilligheid ten aanzien van bijvoorbeeld politieke ongelijkheid en ecologische onttakeling. Dit is het probleem gevat in een metafoor: de overheid reageert met complexe belmenu's op mensen die zichzelf niet kunnen vinden. Ze begrijpen elkaar niet. Mens en overheid leven en functioneren elk in een eigen kosmos. Dat gaat dus niet goed.

Het is voor Taylor daarom wel duidelijk welke consequenties we aan deze analyse moeten verbinden: we moeten onszelf beter onder ogen komen en erkennen dat we nog steeds morele wezens zijn. Hij acht dit een kansrijk spoor. Zijn onderzoek toont aan dat in het denken over onszelf de sporen van concepten en ideeën uit lang vervolgen tijden nog volop terug te vinden zijn. Het gaat hier om de restanten van de 'onthechte rede' (uit de Verlichting) en de 'creatieve verbeeldingskracht' (uit de Romantiek), om 'moderne interpretaties van vrijheid en waardigheid en rechten', om 'idealen van zelfvervulling en expressie' en om 'eisen van universele menslievendheid en rechtvaardigheid'. Taylor schetst hier een historisch pallet van aspecten die we aantreffen in onze actuele, persoonlijke set van waarden en morele oriëntaties. De sporen ervan zitten in ons mentale DNA. Voor Taylor is het niet de kwestie wát van deze elementen nu precies in deze tijd de overhand zou moeten krijgen, of wát in iemands persoonlijke

leven geprioriteerd zou moeten worden. Hij is geen pleitbezorger van een inhoudelijk programma dat een *bepaalde* moraliteit voorstaat. Het gaat hem om een besef van moraliteit *überhaupt*. Zijn punt is dat we hoe dan ook morele wezens *zijn*. Door dit te erkennen en daarnaar te gaan handelen, gaan we onszelf beter begrijpen en zullen we als mensen meer tot ons recht komen. Het is in Taylors redenering logisch dat we onszelf alleen kunnen begrijpen als we *dát* onderkennen en dus ook accepteren dat we niet zonder een morele oriëntatie kunnen. We moeten ons lot op dit punt onder ogen zien.

Daarin schuilt dan ook zijn kritiek op Foucault. Die vindt hij te eenzijdig focussen op het zelfstandige zelf vanuit een pseudo-neutrale beschouwende positie. Er staat veel meer op het spel dan Foucault suggereert. In Foucaults latere werk komt er weliswaar meer aandacht voor de morele implicaties van de menselijke conditie. Zo signaleert Foucault bijvoorbeeld dat ‘verheven ethische en spirituele idealen vaak verweven zijn met buitensluitingen en relaties van overheersing’. Dat vindt Taylors een positief element in Foucaults werk. Want langs die weg komt er ook bij de latere Foucault aandacht voor de ethische en morele vragen die verband houden van de bronnen van het moderne zelf. We hebben kennis van die morele bronnen nodig om onszelf te doorgronden. We zijn morele wezens en kunnen niet zonder de ethiek.

Conclusie: ons ‘zelf’ als ethische opdracht

Samenvattend is dit wat Taylor ons leert. Tussen het klassieke zelfbeeld dat Foucault opdiepte en het moderne mensbeeld zoals Taylor dat construeerde, ligt een lange weg. De verhalen van deze reis door de tijd hebben hun sporen achtergelaten in de manier waarop wij ons zelf begrijpen en in de manier waarop wij ons tot het goede wensen te verhouden. We hebben een ethisch bewustzijn dat nog nagloeit van een rijk verleden. Als we dat onvoldoende zien en er niet mee werken, schieten we tekort. Dan dragen we zelf bij aan de spanningen die we in deze tijd niet alleen herkennen in ons persoonlijk leven maar ook aantreffen op de werkvloer en in de politiek. Iedereen kan ze herkennen, en ze zijn - zo heb ik *en passant* proberen te laten zien - ook goed te traceren in het publieke domein en in het functioneren van politiek en ambtenarij. ‘We zouden het ook zo kunnen zeggen’, aldus Taylor,

‘omdat we niet anders kunnen dan ons oriënteren tot het goede, en zo onze plaats ten opzichte van het goede bepalen en van daaruit onze levensrichting vinden, kunnen we er niet omheen ons leven te begrijpen in de vorm van een verhaal, als een ‘queeste’. Maar we zouden misschien ook vanaf een ander punt kunnen beginnen: omdat we onze plaats

met betrekking tot het goede moeten bepalen, kunnen we niet zonder een zekere oriëntatie ten aanzien van het goede, en daarom moeten we ons leven wel als een verhaal zien. Ik beschouw deze voorwaarden, vanuit welke richting dan ook, als onderling verbonden facetten van dezelfde werkelijkheid, als onvermijdelijke structurele benodigdheden voor het menselijk handelen.'

Het boek *Bronnen van het zelf* is daarom niet alleen te lezen als een persoonlijke aansporing om de eigen ethische en morele gronden serieus te onderzoeken en van toepassing te verklaren op leven en werk. Het is evengoed te beschouwen als een historische onderbouwing van de noodzaak om ook op de werkvloer ruimte te (blijven) maken voor morele vraagstukken, voor kwesties die samenhangen met de persoonlijke autonomie en die raken aan de spanning tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. We moeten elkaar verhalen vertellen om de weg naar onszelf terug te vinden. Het zal ons, denkt Taylor, weer adem kunnen geven:

'De bedoeling van dit werk [Bronnen van het zelf] was terugvinden, een poging om begraven waarden aan het licht te brengen door ze opnieuw te verwoorden - en zo ervoor te zorgen dat deze bronnen ons weer kracht geven en de lucht doen terugkeren in de half ingeklapte longen van de geest'.

Met het beeld van 'ingeklapte longen van de geest', waarmee hij zijn *Bronnen van het zelf* afsluit, legt Taylor bewust een link met het gevoel van vrijheid. De problemen van de moderne individualiteit die hij in zijn boek analyseert, zitten ons zowel persoonlijk als zakelijk en in het publieke domein op de nek. Hoe vrij we in politieke zin ook mogen zijn, we zijn niet vrij van zorgen, niet vrij van verantwoordelijkheid, niet vrij om zomaar te doen wat we willen. De potentiële grenzeloosheid die Taylor als een van de ontardingen van de moderne individualiteit signaleerde, is de keerzijde van de vrijheid. Ethiek en moraliteit komen op grond van vrije keuzes tot stand, maar ze zijn niet vrijblijvend.

We kunnen het daarom goed benauwd krijgen van de problemen die het nieuws ons voorschotelt, van de sociaaleconomische ongelijkheid die de eis van rechtvaardigheid ondermijnt, van de ecologische rampen die dreigen en van de oorlogen, hongersnood en watersnood die mensen als vluchtelingen de wereld over strooien. De vraag stelt zich vanzelf: moeten wij hier iets mee? En ondertussen constateren we ook dat onze Nederlandse overheid er in bepaalde opzichten niet al te best voorstaat. Dat is dan niet *ondanks* de inzet van ambtenaren het geval, maar mede *dankzij*. We waren er allemaal bij, als kiezers en burgers, als ambtenaren en bestuurders. Dat maakt ons verantwoor-

delijk, feitelijk maar ook in morele zin. Het kan ons naar de keel vliegen en de adem doen benemen.

Maar er is hoop, meent Taylor. Van hem leren we dat we onze morele oriëntatie misschien niet zo goed meer kennen maar nog wel degelijk kunnen terughalen. Dat gaat lucht geven. De bronnen hiervoor liggen verborgen in onze persoonlijke en onze algemene geschiedenissen. We kunnen deze morele horizonnen nog zien, hebben er nog een antenne voor. Maar dan moeten we ons wel inspannen die morele signalen op te vangen. Dan moeten we onze aandacht erop vestigen en erover spreken, ermee werken, er een beroep op doen. Dit is Taylors remedie tegen onze gevoelens van angst, verlatenheid en onvrijheid. Hij doet zijn werk in de beste filosofische traditie, omdat de filosofie altijd al een therapie heeft willen zijn tegen de ellende van het menselijk bestaan. Het klassieke streven naar wijsheid was hierop gericht, bedoeld als een manier om het goed te hebben en gelukkig te zijn. Voor Taylor is het evident dat we, om dit goede leven weer op het spoor te kunnen komen, over onze morele vragen in gesprek moeten gaan, op zoek naar een gedeelde horizon waartegen we ons kunnen oriënteren. 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.

Tenslotte, in het verlengde van Taylors morele mensbeeld en de centrale plaats die vrijheid daarin inneemt, nog een laatste notie over vrijheid naar aanleiding van het werk van Isaiah Berlin. Dit is de Britse filosoof waar we eerder al mee kennismaakten vanwege zijn 'ontwerp' van twee opvattingen van vrijheid. De negatieve vrijheid legt de nadruk op het vrij zijn van externe krachten en belemmeringen; we houden inderdaad de ongewenste invloeden graag buiten de deur. De positieve vrijheid wil iets bereiken en daar geen barrières in ervaren: onze plannen en ambities zouden we inderdaad het liefst volledig ten uitvoer brengen. Ons zelfbeeld van een vrij, eigenstandig handelend wezen omvat dus aspecten van beide vrijheidsbeelden. Beide perspectieven zijn relevant voor ons eigen onderzoek naar macht en moed in relatie tot ambtelijke autonomie.

Eenzijds is dit boek immers te lezen als een verzet tegen externe krachten die ambtelijk vakmanschap bedreigen. Aldus is dit boek te interpreteren als een inspanning die vorm krijgt vanuit een opvatting van 'negatieve vrijheid'. Anderzijds is het een pleidooi om vanuit een intrinsiek gedreven, democratische motivatie goed werk te leveren in dienst van politiek en gemeenschap en ten faveure van menselijk geluk. Langs die weg is dit betoog te begrijpen als een opvatting van 'positieve vrijheid'. Hoezeer de 'verde-

digende' activiteiten nodig kunnen zijn om ambtelijke autonomie een kans te geven, het zwaartepunt van dit boek ligt toch in de 'offensieve' redenen waarom die autonomie nodig is en waartoe de verworven vrijheid zou moeten dienen. Dit verhaal over macht en moed, *fast / slow-politics*, rechtvaardigheid en ambtelijke autonomie, is daarom meer (bedoeld als) de uitdrukking van de wens tot positieve vrijheid, met als kernpunt het kunnen nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Dat is niet alleen een idee over wat het 'zelf' kan zijn, maar ook een morele uitspraak over wat het 'zelf' zou *behoren* te zijn: een verantwoordelijk handelend wezen dat op zijn daden aanspreekbaar is, vooral omdat deze daden noodzakelijkerwijs de levens beïnvloeden van anderen die op hun beurt ook hun positieve vrijheid zouden moeten kunnen uitleven.

De invulling die Berlin geeft aan positieve vrijheid is de uitdrukking van het dragende idee onder dit boek. In een uitgebreid citaat uit zijn publicatie *Twee opvattingen van vrijheid* komen enkele kernpunten van ons analyses van autonomie, vrijheidspraktijken, zelfzorg en besturing van het zelf op een prachtige manier samen. De grondtoon ervan komt overeen met de grondtoon van het betoog dat we hier rondom ambtelijke autonomie hebben opgebouwd. Berlin verwoordt in feite een verlangen dat ik persoonlijk herken en dat vermoedelijk bij velen leeft.

'De positieve betekenis van het woord vrijheid spruit voort uit de wens van het individu om meester over zichzelf te zijn. Ik wil dat mijn leven en mijn beslissingen van mijzelf afhangen, niet van om het even welke krachten vanbuiten. Ik wil het instrument zijn van mijn eigen, niet van andermans wilshandelingen. Ik wil een subject zijn, geen object; ik wil worden bewogen door redenen, door bewuste bedoelingen die van mij zijn en niet door oorzaken die mij als het ware van buitenaf overvallen. Ik wil iemand zijn, niet niemand; een doener - beslissend, niet iemand over wie beslist wordt, zelf sturend en niet door externe factoren of door andere mensen gestuurd, alsof ik een ding ben, een dier of een slaaf, niet in staat een menselijke rol te spelen, dat wil zeggen om eigen doeleinden en strategieën te formuleren en te realiseren. Dit bedoel ik in elk geval ook als ik zeg dat ik rationeel ben, en dat het mijn verstand is dat mij als menselijk wezen van de rest van de wereld onderscheidt. Ik wil mij bovenal van mijzelf bewust zijn als een denkend, willend, handelend wezen, dat verantwoordelijkheid draagt voor zijn keuzen en in staat is deze toe te lichten aan de hand van eigen ideeën en bedoelingen.'

De vraag die we na bestudering van Taylor aan onszelf moeten stellen is deze: hebben we voldoende moreel houvast om Berlins positieve vrijheid, waar we wellicht 'allemaal' naar verlangen, aan te kunnen? Durven we de vrije ruimte te creëren en te betreden om die te gebruiken voor de zaken die ons goed dunken?

6.9. Vrije ruimte volgens de Grieken

Autonome handelingsruimte is een mooi ideaal ófwel om naar te streven, ófwel om te koesteren voor zover we die vrijheid in ons eigen functioneren reeds hebben weten te bereiken. Autonomie is hoe dan ook geen vanzelfsprekende kwaliteit, ongeacht ons optimistische eigentijdse zelfbeeld van een ongebonden, vrij persoon die zelf bepaalt wat belangrijk is of gezegd en aangepakt moet worden.

Het is natuurlijk ook te simpel gedacht dat een individuele ambtenaar die de eigen autonomie wil versterken er voldoende aan zou hebben zich dit voor te nemen. De verwezenlijking ervan volgt niet vanzelf uit het voornemen. Hier op eigen kracht verantwoordelijkheid voor nemen en het eigen gedrag op die nieuwe daad van autonomie afstemmen, vergt veel. Zelfs een kleine stap kan al moeilijk blijken. Probeer een ingesleten werkrountine of manier van spreken met een directe collega maar eens te veranderen. Hoe gering de verandering ook kan zijn, taai is ze eigenlijk altijd. Autonomie is een groot idee maar begint bij, en groeit door dergelijke kleine daden. Om het doel van (voldoende) autonomie te bereiken is de individuele inzet weliswaar een noodzakelijke maar waarschijnlijk geen voldoende voorwaarde. Als groep heeft het ambtenarencorps meer nodig. We hebben in aanvulling op de individuele bijdragen acties nodig op verschillende niveaus, zo zagen we in de eerdere bespreking van 'goed werk'. We weten nog dat de samenleving mee zou moeten doen door meer waardering te ontwikkelen voor kwaliteit en inzet van ambtelijke diensten. Ook de organisaties waar ambtenaren werken zouden hun beroepskrachten moeten steunen in een eervolle en moreel geladen uitoefening van het eigen vak. En de ambtelijke beroepsgroep - voor zover ambtenaren zichzelf als een groep kunnen zien die allemaal hetzelfde beroep uitoefenen - zou meer werk moeten maken van de vraag: wat is ons vak precies, welke normen gelden hier en hoe verkrijgen we handelingsruimte voor de goede uitoefening van de (varianten van deze) ambtelijke professie?

Dit overstijgt uiteraard het vermogen van de individuele ambtenaar. Dit boek bepleit deze collectieve inspanning. Maar de noodzakelijke voorwaarde van de persoonlijke inzet is daarmee niet overbodig geworden. Elk van ons heeft een eigen opdracht, een eigen pad, een eigen stem te vinden die vorm kan geven aan de autonomie die ook altijd persoonlijk zal zijn - zowel in de beleving ervan als in de benutting voor de doelen die de persoon zichzelf stelt. Dit boek is dan ook te beschouwen als mijn eigen invulling van deze ambitie en tegelijk de uitdrukking van een uitgesproken cultuur van zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en vrijheid. Autonomie veronderstelt zelfbewustzijn en een bepaalde mate van - laten we zeggen - eigenwijsheid, misschien wel in de meest letterlijke betekenis van dit woord. Maar dat alles moet wel met

een open vizier en een zelfkritische houding vorm krijgen. Eigenwijze autonomie kan sociaal niet functioneren zonder ontvankelijkheid voor kritiek en dialoog, onderlinge afstemming en loyaliteit aan collectieve belangen. De zelfbewuste ambtenaar staat dus voor de eigen vrijheid en neemt de bijbehorende verantwoordelijkheid voor de eigen daden en uitspraken, maar laat zich daar dus óók expliciet op aanspreken, legt verantwoording af en is in staat en bereid te leren van feedback en gemaakte fouten. Het draait hier om leren achteraf als volwassen alternatief voor vooraf instrueren. Dat is ambtelijk en politiek nog geen vanzelfsprekendheid.

De zelfbewuste, leergierige en ontwikkelde ambtenaar is geen solitaire, monomane en soevereine professional die zichzelf eigenmachtig tot koning kroont, maar een wijs persoon die, zoals Socrates voordeed, ook heel goed weet wat nog onbekend is en onzeker blijft. Twijfel is een kwaliteit van de wijze professional, niet om in besluiteloosheid te eindigen maar om de eigen proactiviteit voortdurend bij te stellen op grond van de interactie met collega's, bestuurders en burgers. Democratie is behalve een staatsvorm ook een mentaliteit die op ruimdenkendheid en inclusiviteit stoelt - wat een enorme communicatieve vaardigheid veronderstelt van alle burgers en van overheidsdienaren in het bijzonder. Dialoog is daarom de grondvorm zowel van verantwoord openbaar bestuur als van persoonlijk meesterschap.

Spreekrecht

De timing van deze aansporing tot ambtelijke autonomie lijkt misschien niet goed. Hebben we op dit punt, op dit moment recht van spreken? Ook wij, ambtenaren, zijn immers medeverantwoordelijk voor de overheidsproblemen die we in dit boek hebben beschreven. Bij sommige van de besproken overheids crises is het falen van de ambtelijke dienst zelfs primair de oorzaak geweest. Dat is geen fijne *track record*. De vraag kan gesteld worden: waar haal je als ambtenaar het recht vandaan nu op je strepen te gaan staan? Lever eerst maar eens goed werk af, dan praten we verder. Daar zit een kern van waarheid in.

Maar het is veeleer een *catch-22*: we moeten ons autonoom gedragen om autonomie te verwerven. Om goed werk te leveren hebben we immers meer ruimte voor professionele autonomie nodig. Dat is niet zozeer een formele kwestie maar eerder een mentale uitdaging. Gaan we staan voor dit belang? Zoals beargumenteerd gaat het niet om de vraag of 'iemand' ons vrije ruimte gunt of toestaat, maar om het waarmaken van de autonomie waar we als moderne professionals menen aanspraak op te kunnen maken. Dit betreft dus de ethiek van de verantwoordelijkheid die allereerst genomen moet worden voordat die in formele zin, voor zover nog nodig, kan worden verleend.

Om goed werk te (blijven en te gaan) leveren, moeten we het zelfvertrouwen hebben (en houden en opbouwen) dat we daar onder de goede omstandigheden toe in staat zijn. We zullen helderheid moeten geven over de voorwaarden waaronder we die kwaliteit kunnen leveren. Eén voorwaarde is het innemen en benutten van de vrije ruimte die ons in morele zin toekomt. Het vrije spreken is daarvan de herkenbare verschijningsvorm - zoals de claim van autonomie dáár weer een voorbeeld van is. De helderheid die dit boek verschaft, als een uitdrukking van mijn visie op de gewenste cultuur, is dáár weer een voorbeeld van. We zullen ons moeten uitspreken. Dit boek doet dat. We maken het verschil immers niet als we onze bijdrage willen leveren vanuit een passieve, afwachtende positie. Bij de autonomie die in deze visie zo'n centrale rol vervult, hoort een proactieve en oplossende houding, met ongevraagde adviezen, onverwachte plannen, onconventionele voorstellen. Om autonomie te kunnen inzetten zullen we ons autonoom moeten gedragen. We moeten nu op eigen kracht werken aan onze autonomie, als een oplossende bijdrage aan de maatschappelijke en politieke problemen waar we voor gesteld staan.

Er is nog een lange, taaie weg te gaan. De cultuur moet om, de gewoonte moet veranderen. De nieuwe routine van 'zeggen waar het op staat' en 'verzet met woorden' moet erin slijten. Ze zal moeten wortelen in een cultuur van vrijuit spreken, loyaliteit aan de waarheid, intrinsieke motivatie en morele inspiratie. Het zal lang duren, maar het moet en het kan. Zullen we het een paradigmatische verandering noemen? Ik denk dat het precies dát moet zijn: een fundamenteel nieuwe kijk op samenleving, politiek en overheidswerk. We zullen onze eigen verantwoordelijkheid opnieuw moeten doordenken en doorleven.

We hebben met z'n allen een functioneringsprobleem. Maar onze 'misstappen moeten ons vergeven worden', onderwijst Hannah Arendt. We moeten af van elk gevoel van schuld 'wil het leven gaande kunnen worden gehouden door voortdurend mensen niet aan te rekenen wat zij onwetend hebben gedaan.' Misschien herinneren we ons nog de wijze stoïcijnse raad van Seneca, die ons voorhoudt dat het 'gewetensonderzoek niet is bedoeld om tot in de kleinste details en dunste wortels je eigen schuld bloot te leggen.' De waarheid onder ogen zien doe je 'met het oog op de toekomst', opdat je 'de juiste doelen kunt bereiken door de geschikte middelen te kiezen'. Zijn uitleg is letterlijk van toepassing op de inhoud van dit boek, en tevens op alle gesprekken die we onderling zullen moeten blijven voeren over ons werk, over wat goed ging en over wat beter kan en anders moet. Het gaat om leren, beter worden, altijd weer. Over Seneca schreef Foucault:

'Wanneer het onderzoek de vinger legt op een fout, is dat niet om een schuld vast te stellen

*of een gevoel van wroeging te stimuleren maar om, wanneer een mislukking eenmaal is herinnerd en overdacht, de rationele toerusting te versterken die een waarborg is voor verstandig gedrag.*²⁸⁸

We moeten af van de 'blamegame' en ons niet langer verliezen in politieke of ambtelijke 'whodunits', omdat die het echte leren en het slimmer worden, de persoonlijke groei en de institutionele verbetering in de weg zitten. De ontwikkelingen zijn de laatste decennia zo hard en diepgaand verlopen, dat we wijsheid nodig hebben in deze tijden van transitie.²⁸⁹ Wijsheid in de vorm van een nieuwe, betere kijk op oude problemen en op de uitdagingen waar we middenin zitten of nog voor komen te staan. 'Hetzelfde anders leren zien' is veel meer dan een sympathieke duiding van de bedoeling van filosofie. Het is een educatief doel dat is uitgegroeid tot een streven dat noodzakelijk is om het samen goed te houden in onze liberale democratie.

De noodzakelijke verandering betreft de routines, onze manieren van doen, de interactie met elkaar en met de samenleving, de al dan niet gevoelde vrijheid om te zeggen wat er gezegd moet worden, de balans tussen verschillende loyaliteiten die potentieel conflicteren, de verschillende ideeën over wat nu nodig is om politiek en ambtelijk werk op niveau te brengen en bij wie het initiatief tot acties en plannen vandaan moet komen. Deze en vergelijkbare kwesties zullen allemaal besproken, aangepakt en ontwikkeld moeten worden. De mogelijke antwoorden zijn altijd voorlopig, ook de antwoorden of suggesties die in dit boek worden aangedragen. We kunnen niet volstaan met vandaag verzinnen wat nodig is, er morgen een klap op geven en overmorgen in de actiestand schieten. Misschien kan dat voor bepaalde onderdelen van het overheidswerk, maar zo'n *quick fix*-aanpak is volstrekt ontoereikend voor de ontwikkeling van een nieuw ambtelijk elan dat ik nu nodig acht als een substantiële reactie op de huidige tijd, door sommigen een 'heksenmengsel van gevaarlijke trends' genoemd.

Filosofie

Voor de valkuil van een té instrumentele reactie hebben we al in het begin van dit boek gewaarschuwd en daar gaandeweg ook verschillende argumenten bij gegeven. De onontkoombare substantiële respons kan, vermoed ik, gevonden worden in de diepte, diversiteit en degelijkheid van de praktisch-filosofische traditie. De denkers die we in de eerste paragrafen van dit hoofdstuk hebben geraadpleegd leverden krachtvoer voor de krachttoer die ons te wachten staat.

Beate Rössler leerde ons te doorzien dat onze autonomie niet alleen geregeld mislukt, maar ook dat ze stoelt op de combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid.

Hannah Arendt hielp ons op weg te begrijpen wat het betekent om iets te willen en hoe angstvallig zelfs de grote helden van de geschiedenis staan tegenover het vermogen van de mens om iets volledig nieuws te scheppen. Hoe dat voor ons persoonlijk uitpakt, vergt een introspectie in de eigen ziel en een onderzoek naar waar we zelf bang voor zijn én wat we zelf echt willen met ons leven en ons werk. Peter Bieri reikt daarvoor een analyse aan die zeer behulpzaam lijkt om te articuleren wat we werkelijk willen bereiken, en wat dus meer is dan een wens. Onze toekomst ligt open als we er plannen voor maken, maar plannen zijn niet genoeg. Ze worden pas werkelijkheid als we er wilskracht bij ontwikkelen en ze omzetten in concrete beslissingen en daden. Michel Foucault wijst erop dat een mens dergelijke krachtige vermogens ook nodig heeft om te voorkomen dat hij een speelbal wordt van de machtsverhoudingen die altijd aan de orde zijn in economie, samenleving, overheidswerk, samenwerkingsrelaties en in constellaties als families, vriendenkringen en huwelijken. Zelftechnieken stellen ons in staat tot zelfbeheer en zelfzorg - voorwaarden van het goede leven. We moeten, zegt Joep Dohmen hem na, ons eigen leven in beheer leren nemen en het als een kunstwerk leren vormgeven. Dat is niet alleen nodig als een tegenkracht tegenover de invloeden van buiten, maar eveneens om niet in onverschilligheid te vervallen en de problemen die we zien maar te laten voor wat ze zijn. Lethargie past niet bij de moraal van goede burgerzin.

Charles Taylor biedt ons voor deze positief geladen 'verschilligheid' een morele ondergrond aan, vijftiendertig honderd jaar na Aristoteles' deugdethiek. Dat doet hij in de hoop en verwachting dat zelfs moderne mensen die nergens in geloven nog wel degelijk een algemeen of universeel moreel besef hebben van wat goed is en wat deugt. Hij noemt dat zelf een 'terugvinden in de herinnering' van 'onze spirituele aard en onze spirituele situaties' die 'het decor vormen van enkele van de morele en spirituele intuïties van onze tijdgenoten'. Het doet denken aan de socratische oerkennis die mensen uit zichzelf kunnen opdiepen als ze de moeite nemen, doorgaans geholpen door de dialoogvorm, op deze manier 'wijs' te worden. Die oerkennis van ethische intuïties is het bruikbare bouw materiaal voor een eigentijdse moraal die we nodig hebben. Naast denkbeelden over 'thema's als rechtvaardigheid, respect voor het leven en het welzijn en waardigheid van anderen', wil Taylor onderzoeken wat onder onze waardigheid ligt: 'de vragen over wat ons leven zinvol maakt en wat ons vervulling geeft'.²⁹⁰ Dit kan ons een morele oriëntatie bieden en een houvast zijn voor de juiste invulling van de vrijheid die we zo graag willen verwerven, behouden en benutten.

Vrijheidsdenker Isaiah Berlin prefereert zelf weliswaar de passieve, defensieve vrijheid omdat hij bang is dat een positieve, offensieve vrijheid uiteindelijk bedreigend zal zijn. Dat had hij in de twintigste eeuw zien gebeuren in de grote totalitaire ideologieën,

als uitwassen van een vrijheid die werd ingezet om het oude te verwerpen en het nieuwe te creëren op basis van ideeën over de ideale vorm van samenleven. Dat blijft als historische waarschuwing van groot belang, zowel in het groot als in het klein. We hebben ook in eigen kring tolerantie, inclusiviteit van procedures en denkpatronen, en relativering van de eigen waarheid nodig. Eigendunk kan de rechtvaardigheid wegdrücken.

Als we voor de positieve vrijheid kiezen en deze willen aanwenden voor de goede zaak, dan ‘wil [deze moderne mens] zich van zichzelf bewust zijn als een denkend, willend, handelend wezen’, stelt Berlin. Dat is een wezen, hebben we gezien, ‘dat verantwoordelijkheid draagt voor zijn keuzen en in staat is deze toe te lichten aan de hand van eigen ideeën en bedoelingen.’ Deze gedachte van Berlin is te begrijpen als een oproep tot een permanente dialoog waarin keuzes worden verantwoord, toegelicht en besproken.

De bijdragen van Rössler, Arendt, Bieri, Foucault, Dohmen, Taylor en Berlin zijn alle te interpreteren als een onderbouwing van deze noodzaak tot een permanente dialoog. Een dialoog die is bedoeld om telkens opnieuw de moraal van het verhaal te onderzoeken, te formuleren en bij te stellen. Dit is leren van elkaar en van de eigen misstappen met als doel het in de toekomst beter te doen. Democratie is naast een permanente dialoog immers ook een vorm van *education permanente*. Het is een vorm van voortdurende morele educatie in de beste stoïcijnse, socratische en aristotelische traditie. Die traditie is duidelijk over de voorwaarde waaronder deze wijsheid kan groeien: er dient ‘vrije ruimte’ te zijn. Laten we daarom eens preciezer kijken naar wat dat kan zijn en hoe ze oorspronkelijk is bedoeld.

Scholè

Vrije ruimte werd meer dan tweeduizend jaar geleden in het Grieks aangeduid met *scholè*, waar bijvoorbeeld het Nederlandse ‘scholing’ en het Italiaanse ‘scuola’ nog aan refereren. *Scholè* betrof de vrije ruimte in het leven die niet was belast met huishoudelijke taken, met werkzaamheden of zakelijke plichten. Deze *scholè* was te gebruiken voor sportbeoefening, verzorging van lichaam en geest, voor onderwijs en vorming, voor politiek en staatszaken. Het was dus geen loos tijdverdrijf dat nergens toe leidde: de resultaten mochten er zijn, op persoonlijk niveau en voor het collectief. In die vrije ruimte was er gelegenheid om te doen waar het op aankomt: het vanuit verschillende optieken onderzoeken en beproeven van de hoofdvragen ‘wat is het goede leven’, ‘hoe kunnen we goed voor het ‘zelf’ zorgen’ en ‘wat hebben we hier als collectief aan te doen’.

Een van de mooiste beschrijvingen van vrije ruimte staat in het boek dat volledig aan deze thematiek is gewijd en simpelweg *Vrije ruimte* als titel draagt. Het is geschreven

door mijn leermeester in de socratische scholing, Jos Kessels, in samenwerking met Pieter Mostert en Erik Boers.²⁹¹ Kessels was de penvoerder en noteerde over deze scholè:

‘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. Tevens scheppen we daardoor de mogelijkheid een gemeenschappelijke visie te creëren.’

Volgens Kessels gaat het in de vrije ruimte om het zorgvuldig gebruik van woorden en van taal in het algemeen, in zowel gesproken als geschreven vorm. Zoals hij erover schrijft, lijkt het wel alsof hij het werk van ambtenaren voor ogen had. ‘Praat je de hele dag?’, vroeg mijn vader weleens verbaasd als ik over mijn werk vertelde, om er aan toe voegen: ‘Wanneer doe je je werk dan?’ Kessels laat zien hoe gevarieerd al dat praten en schrijven is, hoe cruciaal het is en op welke manier dit alles gebaat is bij een oefening in zorgvuldig taalgebruik door woorden, begrippen en betekenissen ervan te onderzoeken in de vrije ruimte. Een bijzonder en belangrijk onderdeel daarvan is het verant-‘woorden’ van wat we zeggen, schrijven, bedoelen, deden en willen gaan doen. Kessels:

‘Wij zijn niet enkel ‘woordelijke wezens’ maar bovendien ‘verantwoordelijke wezens’. De woorden die ons ter beschikking staan stellen ons in staat verantwoording af te leggen. Daar is ruimte voor nodig, om op zoek te gaan naar de ideeën en redeneringen die ten grondslag liggen aan het professionele handelen van onszelf en anderen.’

Uit mijn eigen ervaring in het werken met deze vrije ruimte, het faciliteren van filosofische sessies en het begeleiden van socratische gesprekken en morele verkenningen, ken ik de kwaliteit die deze vrije ruimte kan bieden.²⁹² Niet de gewone vragen maar de diepere, betekenisvolle vragen worden in dat type onderzoeksgesprekken leidend. Welke vragen dat zijn, ontdekken de deelnemers al sprekend en reflecterend. Deze vragen keren geregeld terug in acties of plannen die - later, de volgende dag - in het gewone werkoverleg worden afgesproken. Zoals: Was het goed wat we deden? Welke motieven speelden een rol? Hoe werkte de psychologische spanning mee? Wat was de rol van het collectief? Wie horen bij de groep en wie niet? Welke aanwijzingen ontdek-

ken we voor goed handelen? Wat zijn de principes van mijn professie? Zijn de dilemma's voor iedereen hetzelfde? Welke visie is de juiste als richtsnoer voor ons werk? Wat houdt mij tegen de goede dingen te doen? Welke verantwoordelijkheid ligt er op mijn schouders? Wat is de legitimiteit van mijn handelen? Wat is de juiste maatvoering in dit verband? Waar ligt de morele grens en wie stelt die? Mag een politieke opdracht geweigerd worden? Welke dilemma's spelen hier? Wat zijn de grenzen van ons mandaat? Wie bepaalt die grenzen? Hoe luidt ons mandaat precies en wat betekenen de woorden? Begrijpen we elkaars begrippen? Zitten we vast aan een plicht? Zijn we vrij om te doen wat we goed achten? Hoe definiëren wij succes?

Kessels legt op een hele inzichtelijke manier uit hoe het oefenen van helder spreken en zorgvuldig luisteren door collega's die hun werkpraktijken delen, onmiddellijk bijdraagt aan een goede kwaliteit van de 'publieke ruimte'. Er ligt een rechtstreeks verband tussen het gesprek goed voeren én een bijdrage leveren aan het goed functioneren van een gemeenschap. Zoals de 'grote' waarschuwing die Berlin ontleende aan de grote revoluties ook in 'kleine' kring betekenis kan krijgen door te zorgen voor inclusief denken en permanente dialoog, zo kan het 'kleine' goede gesprek tussen collega's iets betekenen voor het 'grote' ideaal van de democratische samenleving. De vorm van het goede gesprek is namelijk rechtstreeks bekrachtigend voor de inhoud van het democratische proces. Als vorm en inhoud samenwerken groeit de geloofwaardigheid van de deelnemers. Hun integriteit neemt toe, dat helpt het onderling vertrouwen. Dat werkt door in hun inzichten - waar draait het echt om? - en in hun voorneemens - lukt het mij wat ik zeg ook waar te maken? Kessels schrijft:

'Onderzoek en kritische toetsing van onze woorden en redeneringen kan het beste plaatsvinden in samenspraak met anderen, met name vakgenoten of collega's uit dezelfde praktijk. (...) Al werkend en levend binnen een beroepsgemeenschap krijgen die woorden in de loop der jaren voor ons een echte, authentieke betekenis. Neem het woord 'verantwoordelijkheid', (...) pas door het jarenlang uitoefenen van verantwoordelijkheid krijg je oog voor de uiteenlopende facetten die hierbij een rol spelen.'

'Cruciaal [in het onderzoek van betekenissen] is de vaardigheid om onze eigen ideeën en oordelen op te schorten en ons open te stellen voor de denkkaders en betekenissen van anderen. (...) Dat opent ons de ogen voor het belang van een 'publieke ruimte', de ruimte waarin ieder mag en moet spreken om duidelijk te krijgen waar het in de groep of gemeenschap om draait. In de vrije ruimte van scholing hoeden en ontwikkelen we tevens de publieke ruimte, zowel door het aanleren van eenvoudige gezamenlijke disciplines, zoals iedereen aan het woord laten, als door meer complexe, bijvoorbeeld samen denken als groep.'

In het klein doen we dit in een gesprek, in het groot zijn dit de principes van een volwassen publiek discours in een democratische gemeenschap: 'iedereen aan het woord laten' en 'samen denken als groep'. Zouden we dat proces voor 17 miljoen mensen goed kunnen ontwerpen en organiseren als we niet goed weten hoe dat moet met het eigen team, als we de grondprincipes niet echt kennen, laat staan weten hoe we ze in de praktijk kunnen toepassen? Democratie is niet alleen techniek maar ook, of vooral, een fundamenteel principe. Democratie is een morele formule met praktische, noodzakelijke consequenties.

Praktijk

Kessels benadrukt dat het geen zin heeft de vrije ruimte los te koppelen van de werkpraktijk. Er is in die werkcontext weliswaar 'druk van buiten (opgelegde resultaten, concurrentie) en van binnen (persoonlijke belangen, interpersoonlijke fricties)'. Helemaal vrij is het zo bezien nooit op de werkvloer. Dat kan een nadeel zijn: dit beperkt dan de ruimte en vrijheid voor moreel, kwetsbaar onderzoek. Maar Kessels is een realist en stelt eenvoudigweg: 'Druk vormt een onderdeel van de beroepsuitoefening'. Daarom dient dit dus mee te doen in de gesprekken, de dialogen, de oefeningen in de vrije ruimte. Want, en dat is een goede waarneming, 'vaak is juist druk (...) de aanleiding dat onderzoek naar de betekenis van bepaalde begrippen of de legitimiteit van bepaalde ideeën noodzakelijk is'. Pas als we druk voelen of andere problemen ervaren, herkennen we de noodzaak om over 'iets' eens goed door te praten. De behoefte aan vrije ruimte lijkt dus verbonden met de druk vanuit onze gewone werkpraktijken. Maar met die druk moet wel 'deugdelijk worden omgegaan', waarschuwt Kessels, en 'dat vergt enige geestelijke afstand', alsmede het besef dat de 'acute belangen naar de achtergrond' moeten worden gedrongen. 'Het is de kunst de vrije ruimte te behoeden en haar niet te snel prijs te geven aan de druk van alledag'. Dit is de kunst die we moeten leren verstaan als we ook binnen de rijksdienst werk willen maken van een goede dialoogcultuur waarin niet de werkprestaties de focus zijn, maar de ethiek van individuen en van het collectief en de eventuele spanningen daartussen. Die vrije gespreksruimte staat dus niet los van de (werk)druk, maar neemt de werkprestaties niet als doel of vertrekpunt.

Met de aanbeveling de vrije ruimte te beschermen tegen de druk van buiten, tegen de acute belangen en de drukte van ons dagelijkse werk, raakt Kessels' pleidooi aan de oorzaken van de scheef gegroeide verhoudingen in onze rechtsstaat. We hebben immers in eerdere hoofdstukken het probleem van de haast, de drukte, de korte ter-

mijn-verslaving, het politieke incidentalisme, de social media-gekke en de actie-eis in het publieke debat, vanuit verschillende perspectieven laten zien. We hebben ook stilgestaan bij de problematische kloof tussen de systeemwereld en de leefwereld. De problemen van beide werelden versterken elkaar. Hun samenloop leidt - bezien vanuit de inhoud en de maatschappelijke problematiek - tot een tekort aan diepgang qua analyse, bezinning, creativiteit en verbeelding van nog ongekeerde oplossingsrichtingen. Het politiek en ambtelijk leiderschap wil op die manier niet goed van de grond komen. De betrokkenen lijken onder de huidige omstandigheden - of in de huidige cultuur van politiek en management - niet in staat te zijn om met publieke waarden en voldoende democratische legitimatie het land verder te brengen in de juiste richting en met voldoende tempo. We moeten onszelf leren anders te kijken naar onszelf, naar de problemen en naar de gewenste toekomst.

Er is een tekort aan adequate, werkzame maatschappelijke strategieën die snel genoeg vooruitgang boeken en doorbraken brengen op de grote maatschappelijke thema's: de inrichting van de krappe fysieke ruimte en opschoning van een vervuilde leefomgeving, herstel van de afnemende biodiversiteit en het stoppen van de opwarming van de aarde, het dichteren van de groeiende welvaarts-kloof en kansongelijkheid tussen meekomers en afhakers, het tegengaan van de ondermijnende slijtage in de fundamenten van rechtsstaat en democratie. Als we konden bogen op een krachtige praktijk en daaruit hoop konden putten voor toekomstig politiek en bestuurlijk handelen, zouden we ons niet hoeven inspinnen om een alternatieve benadering te ontwikkelen. Dan zouden we reeds zien en al heel goed weten hoe het allemaal goed zal komen. Maar we zien het niet. Omdat we ontevreden zijn over het oplossend vermogen van de huidige systemen, nog niet zien hoe het dan wel moet en dit perspectief nog niet in de democratisch gelegitimeerde strategie hebben kunnen omzetten, moeten we een nieuwe benadering nog ontwikkelen. Dat moet een strategie zijn die wél op substantieel niveau het verschil kan maken.

Als we Kessels' denklijn volgen, dan komen we de ideeën daarvoor op het spoor als we de vrije ruimte betreden. In kleiner verband zien we dit inderdaad slagen, als teams of groepen samen in gesprek zijn en een vrij, onbelast onderzoek doen naar de opgaven waar zij voor gesteld staan. Dat is een belofte voor de bijdrage aan de grote opgaven van een land. Maar er is meer: in de vrije ruimte oefenen we ook de deugden, de 'voortreffelijke' eigenschappen die we voor het bereiken van een 'goed leven' nodig zullen hebben. Matiging, moed, bezonnenheid, praktische wijsheid, rechtvaardigheid, verantwoordelijkheid, geduld, invoelend vermogen, ontvankelijkheid, bescheidenheid, oprechtheid. Ze zijn allemaal nodig voor een geslaagd verloop van een goed gesprek - en voor een samenleving die alleen slaagt als mensen naar elkaar willen luisteren en

met elkaars belangen en inzichten rekening willen houden.

De vrije ruimte die noodzakelijk is voor het voeren van dergelijke gesprekken en voor het oefenen van dit type deugden, is er niet zomaar. Die moeten we als professionals opzoeken en creëren in onze organisaties en werkprocessen. Het is een concrete taak, een opdracht voor bestuur en management en voor iedereen die zich geroepen voelt hieraan mee te bouwen. In die vrije ruimte zijn we immers bevrijd van wat de filosofie *de instrumentele rationaliteit* noemt. 'Dat is', aldus Kessels, 'het soort rationaliteit dat, simpel gezegd, draait om het zoeken van de beste middelen om een gegeven doel te bereiken.' Die is niet waardeloos geworden, moeten we niet weggooiden en inruilen voor iets anders. We hebben en houden deze instrumentele rationaliteit nodig om projecten te realiseren en gestelde doelen te halen. We moeten daar dus iets náást zetten dat een ander doel dient. Namelijk: de ethische grondslagen voor ons denken en handelen beter funderen. We willen ons werk en hoe wij werken, meer afgestemd krijgen op de morele principes die we richtinggevend willen laten zijn voor zowel onze wijze van samenwerken als voor de inrichting van onze democratische processen. Daarvoor hebben we de *substantiële rationaliteit* nodig, zegt Kessels, 'een vorm van nadenken en spreken waarin we onze kleine verhalen, onze alledaagse besognes met al hun praktische instrumentele aspecten beschouwen in het licht van onze oorspronkelijke uitgangspunten, van het grotere verhaal dat eronder ligt, datgene waar het ons eigenlijk om begonnen was'.

Kessels onderbouwt het belang van de substantiële rationaliteit onder meer door te wijzen op de negatieve effecten van het instrumentele denken. Want 'instrumenteel denken - in termen van klantgerichtheid, efficiency, kostenbeheersing etc. - leidt tot convergentie en conformiteit, tot regels en sancties, tot inperking van vrijheid'. We zien dat terug in de discussie over maatwerk en flexibiliteit versus uitvoerbaarheid en betaalbaarheid. Als we gericht zijn op instrumenteel doelbereik neigt ons denken tot 'verlies van energie: ideeën op dat niveau doven uit en raken hun kracht kwijt wanneer het doel bereikt is'. Daar kan substantieel denken iets tegenover stellen. Want dit substantiële denken leidt volgens Kessels 'tot bezieling, creativiteit, innovatie en het vergroten van vrijheid' en doet dus 'het omgekeerde'. Het beslissende verschil zit in de aard van het denken en waar het op gericht is. Als een doel is bereikt 'mag' de energie uit het proces, terwijl 'waarden en principes energie doen ontstaan' en 'hun verwezenlijking die waarden alleen maar versterkt in plaats van ze uit te doven'.

We begrijpen ook onmiddellijk waarom dit beeld van energieverlies en energieversterking doorwerkt naar het vermogen om als individu of als team en organisatie te groeien en te leren. Vrije ruimte waarin het substantiële denken vrij baan mag krijgen, helpt organisaties vooruit in hun lerend vermogen. Dat niet alleen, ze heeft ook bete-

kenis voor het doorleven en invoelen van goed burgerschap. Het mes snijdt aan twee kanten. Kessels schrijft:

‘Vrije ruimte is (...) niet alleen van belang voor eigen genoeg of het tot stand brengen van leerprocessen en kennisproductiviteit in een organisatie. Zij heeft een veel fundamenteeler belang. Zij is een noodzakelijke voorwaarde om burger te worden, volwaardig lid van een groep of samenleving. Zij is een vereiste om te leren nadenken over het algemeen belang, om te leren medeverantwoordelijkheid te dragen. Zij is onmisbaar om jezelf te kunnen ontwikkelen tot je bestemming als redelijk menselijk wezen. Vrije ruimte is de basis van meesterschap, van de voortreffelijkheid, excellentie of ‘deugd’ waarover Socrates zijn gesprekspartners steeds ondervroeg.’

Grotmythe

Het was Michel Foucault die ons erop wees dat Socrates een lans brak voor de zelfzorg. Dat bestempelde hij als een activiteit van de ziel, als een bezigheid die zich voltrekt in onze geest of ons binnenste. Het leren beheren van het ‘zelf’ is voorwaardelijk voor het besturen van een staat, onderwijst Socrates de jonge Alcibiades. Die parallel trekt Socrates vaker. Hij maakt geregeld de vergelijking tussen de werking van een mooie ziel en het goed functioneren van een gezonde staat. Beide worden beoordeeld op de mate waarin zij rechtvaardig opereren en zijn. Socrates wil uitleggen hoe de ziel in elkaar steekt, hoe de interne dynamiek is en hoe de verhouding tussen de verschillende energieën zou moeten zijn om op de juiste manier zichzelf te kunnen besturen. Hij legt de werking van de ziel uit met een uitgebreide vergelijking met onderdelen van een theoretisch staatsbestel. Dat doet hij in de platoonse dialoog *De Staat* (ook wel *De constitutie* en *Het bestel* genoemd) die door Plato meesterlijk op papier is gezet. Deze dialoog wordt ook wel het eerste rechtsfilosofische werk genoemd, al was het de inzet van Socrates (of Plato) niet om een ideale staat te ontwerpen. Voor leiderschap bevat het boek evenwel gewichtige aanwijzingen of op zijn minst vragen om te overdenken. Een essentieel onderdeel van Socrates’ betoog is dat de leiders van een staat meer dan veertig jaar opleiding en training nodig hebben om in staat te zijn tot rechtvaardig bestuur. We moeten over staatsverantwoordelijkheid niet te licht denken, is de boodschap van Socrates. Cruciaal in die scholing is de training in deugden en moreel inschattingsvermogen. Het draait immers om wijsheid, om diep inzicht in de beste manier van handelen.²⁹³

De Staat is tevens de dialoog waarin de beroemde mythe van de grot wordt verteld. Het is een krachtige metafoor, ook voor ons verhaal over ‘macht en moed’. In deze

mythe zitten de mensen in een donkere grot aan de muur vastgeketend. Zo hebben ze alleen maar zicht op de muur voor hen, waarop ze schaduwen zien bewegen. Die schaduwen komen van objecten die achter hen voorbij een vuur trekken. De echte objecten zien en kennen ze niet. Ze denken dat de schaduwen echte dingen zijn, maar het zijn de tweedimensionale schimmen, de slechte kopieën of de zwakke aftreksels van de originelen. Ze zouden zich uit hun beperkte manier van kijken moeten bevrijden, aldus de portee van deze mythe. Dat zou goed zijn omdat ze de werkelijkheid niet kennen. De waarheid en de wijsheid blijven voor hen verborgen. Ze zouden moeten leren anders te zien. Ze lopen immers de vreugde van het heldere zonlicht en het zien van de originelen mis. Dat zou hen ten deel vallen als ze bevrijd van hun ketenen de tocht naar de uitgang en het daglicht zouden ondernemen.

De mythe kan gebruikt worden om de verschillende soorten of stadia van kennis uit te leggen, met de wijsheid als het ultieme doel. De eerste waarneming is de beperkte kennis van de zichtbare verschijnselen. Het verbeterde inzicht kijkt dieper en begrijpt de onderliggende structuur, doorziet hoe het werkt bij een mens, in een stad, in het leven. Dat inzicht kan verbeteren door samen te onderzoeken hoe de waarheid eruit ziet. Maar de ultieme kijk is die van de verlichte filosoof, de onthechte mens die achter de dingen de schoonheid en goedheid van de zuivere ideeën herkent. Alleen de echte wijsgeren zijn in staat 'het licht' te zien.

Zo ver hoeft onze ambitie niet te reiken, voorzover het beeld door Plato als de schrijver van dit verhaal geschetst *überhaupt* was bedoeld als haalbaar doel voor gewone mensen. De hele grotmythe is hoe dan ook een metafoor voor de filosofie in bredere zin, die Socrates voorleefde: de mensen zouden geen genoegen moeten nemen met hun dagelijkse inzicht maar zich de moeite moeten getroosten de echte, diepere waarheid onder ogen te komen. Dat is evenwel niet wat de meeste mensen wensen, aldus het verhaal van de mythe. Want de mensen die toch in staat bleken het zonlicht te zien en de waarheid mochten aanschouwen, werden bij terugkomst in de grot niet geloofd. Hun afwijkende visie werd niet gewaardeerd, ze werden vreemden voor hun soortgenoten. Het kon niet waar zijn dat de schaduwen, 'daar, kijk, ze zijn er echt', *fake* zouden zijn. De mensen wilden niet van hun ketenen worden bevrijd, ze huiverden voor het ongemak van de vernieuwing, waren angstig en onwillig om het vreemde te leren kennen. Zo zijn de mensen, aldus Socrates. Ze zijn op zoek naar het bekende en hebben een hang naar het oude. Filosofen hebben een moeilijke taak. Want tegelijk konden die zon-zieners, de ware filosofen, bij terugkeer niet meer wennen aan hun oude bestaan. Eenmaal wijs geworden door het andere kijken, was het onmogelijk geworden de oude blik te activeren. De wereld was - in hun ogen - definitief veranderd doordat ze hadden geleerd anders te kijken.

In essentie staat de mythe ook symbool voor de werking en bedoeling van het goede gesprek dat plaatsvindt in de vrije ruimte. In die setting biedt een gesprek ons de mogelijkheid ons te bevrijden van onze primaire gedachten, vooroordelen en aannames, ons te ontdoen van het oude denken en van de reeds voltooide gedachten die we als oude schaduwen soms al jaren met ons meeslepen.

In de vrije ruimte hoeven we even niks en mogen we het denken vrij laten gaan, leren we ons voorstellingsvermogen weer aan te spreken en kunnen we het nieuwe weer voor mogelijk houden. Hierin gloort tevens het ‘handelen’ dat Hannah Arendt ons aanbeveelt, waarbij we echt oog hebben voor elkaar en elkaars verhalen. We herinneren ons nog het verschil dat Arendt zo belangrijk vindt tussen enerzijds *werken* en *arbeiden* en anderzijds *handelen*. Bij het eerste draait het om geld verdienen, rondkomen, zorgen voor je natje en droogje, en om het maken van dingen en producten die we handig, belangrijk of mooi vinden, zoals een tafel, een computer, een huis of een kunstwerk. Onze aandacht gaat bij dit type activiteiten uit naar de dingen die we maken en naar de doelen die ze dienen. Bij het tweede type activiteit, het *handelen*, zijn we op elkaar gericht, op andere mensen en op hun vragen, wensen, plannen, ideeën, zorgen, vreugde en pijn. Volgens Arendt worden we in dit handelen mensen, worden we de individuen, de persoonlijkheden die we kunnen zijn. Dit is in feite wat we doen als we een vrij gesprek voeren. We maken of presteren dan niks, we hebben de volle aandacht voor onszelf en elkaar. Dat is overigens niet niks. Waar gebeurt dit nog, gedurende enkele uren, in alle rust en zonder haast? We kunnen ermee laten zien wat actief samen leven is. We kunnen hier toekomen aan wat ons als mensen definieert: het nieuwe kunnen beginnen door het nieuwe te denken te midden van de mensen die ons omringen. Dit scheppende vermogen van de mens is het leidende principe dat ten grondslag ligt aan ons vermogen tot oorspronkelijk, autonoom en vrij denken.

6.10. De socratische methode volgens Jos Kessels

‘Wie iemand is of was kunnen wij alleen te weten komen wanneer wij het verhaal kennen waarvan hij zelf de held is (...). De held hoeft geen heldenfiguur te zijn. (...) De associatie met moed zit opgesloten in de bereidheid om handelend en sprekend op te treden, om de wereld in te stappen en aan het eigen levensverhaal te beginnen.’

Hannah Arendt²⁹⁴

Het leek een filosofisch spel in de straten van Athene, op de markt en in de sportschool. Maar het was Socrates ernst. Het was de Atheners uiteindelijk ook ernst, al was het wellicht een historische vergissing: ze veroordeelden hem voor het bederven van de jeugd en het niet eren van de goden. Met opgeheven hoofd dronk Socrates zichzelf de dood tegemoet. Beter dát dan zijn denken opgeven en z'n eigen *ethos* verloochenen. Wat zou er anders overblijven van de waarheid waarvoor hij had geleefd? Filosofie is een serieuze zaak. Het is hoog spel.

Wat stond er op het spel? Socrates wilde weten hoe het zat met ethiek, met oordelen, met kennis van belangrijke kwesties. Waar draait het om in het leven? Het lot van de mensen hing ervan af. Dat is een gewichtige zaak. Hij kon zijn taak niet zomaar opgeven. De toekomst van Athene stond op het spel. Want met slecht zicht op hoe de dingen zijn, ligt het misverstand, falend stadsbestuur en een slechte zorg voor de kwaliteit van leven op de loer. Ware kennis daarentegen is als een zegen. Wie wéét hoe het zit, wie dóórheeft wat in het leven echt belangrijk is en in de gaten krijgt wanneer 'het goede' in het geding komt en hoe dat gered kan worden van de teloorgang - die heeft een taak. Die zál de eigen rol in het geheel moeten onderkennen en het als een eervolle taak op zich moeten nemen om de waarheid aan het licht te brengen. Die zal spreken en zich willen inzetten om het ware inzicht geboren te laten worden. Die zal zijn eigen rol niet kunnen ontkennen, omdat eenmaal verworven kennis niet meer verdwijnt. Als het inzicht van het juiste niveau is, zal hij noodzakelijkerwijs tot de juiste actie overgaan. Dat zal de loop der dingen gunstig beïnvloeden.

Correct inzicht, gepaste verantwoordelijkheid en adequaat gedrag liggen binnen Socrates' filosofie in elkaars verlengde. Het goede handelen is een keten die begint bij het juiste weten, en via het beste voornemen logischerwijs zal eindigen in goede daden. Goed doen veronderstelt allereerst correct inzicht. Dat was en is de inzet van de vader van de filosofie. Er is geen wetenschappelijk bewijs dat Socrates' filosofie klopt. Werkt het echt zoals hij meende dat het werkt, dat adequate kennis dus leidt tot goed werk, tot goed leven, tot geluk? In feite bleef Socrates, in elk geval als literaire figuur die optreedt in de verhalen van Plato, er zelf ook over twijfelen. Hardop bleef hij zichzelf en zijn gesprekspartners bevragen over alle aannames die iedereen zo vanzelfsprekend vond. En precies dát, zijn eigen methodische twijfel, maakt zijn aanpak zo krachtig. Hij móest met de mensen in gesprek blijven om zijn eigen onwetendheid te onderzoeken en de kennisclaims van de mensen te beproeven. De god in Delfi had hem met deze klus op pad gestuurd. Klopt het wat de mensen vertellen over moed, over goed bestuur, over opvoeding? Hij was er niet zeker van. Die twijfel maakte hem tot het archetype van de wijze.

De mensen om hem heen hadden geen last van deze socratische onwetendheid. Ze

dachten dat zij zelf heel goed door hadden hoe de zaken in elkaar zaten. Zoals handel drijven, het land besturen, ambachtelijk werk doen, jonge mensen opvoeden, vriendschappen onderhouden, ouder worden, genegenheid tonen, verantwoordelijkheid nemen, rechtvaardigheid bevorderen, oorlog voeren, wijzer worden, kennis delen. In gesprek met Socrates bleken ze overal een mening over te hebben - meningen over wat al deze dingen in essentie waren en wat men moest doen om dit naar behoren uit te voeren en zodoende het goede leven te bevorderen. Ze brachten die opvattingen als evidenties te berde. Zo zit het, dit is hoe het werkt, dit is wat ik weet. Maar was het echt wáár wat ze zeiden? Daar wilde Socrates dan het zijne van weten, want welke kennis hadden deze mensen wel die hij niet had? Misschien konden ze hem eens voorlichten, relevante kennis aanreiken?

Van generaals wilde Socrates weten wat 'moed' zou kunnen betekenen. Die hadden dat immers nodig voor hun werk. Maar wat is 'moed' dan precies? Van leermeesters wilde hij horen hoe zij aan jonge mensen de 'deugd' onderwezen. Daar lieten ze zich immers goed voor betalen. Wat moeten we dan onder 'deugd' verstaan? Dat zou je dan toch moeten weten. Hoe kun je anders beweren dat je de jonge mensen iets zinnigs bijbrengt? Zo zocht hij voortdurend naar de inhoud van de cruciale begrippen waar het in leven en samenleven om draait. Hij wilde er de essentie van leren kennen. Dat ging meestal over ethische begrippen of waarden die de mensen belangrijk vinden, zoals liefde en rechtvaardigheid, geduld en matiging. We begrijpen onmiddellijk dat het lastig is dergelijke woorden van expliciete inhoud te voorzien. Hoe moet je liefde definiëren? Misschien weten we precies wat ze inhoudt, maar er woorden aan geven is soms onmogelijk. Rechtvaardigheid? Door erover te spreken verliezen we vaak de essentie uit het oog. We raken dan de kern niet. Dat maakte zijn vragen naar definities ook zo lastig voor zijn toehoorders. Hij ondervroeg ze net zo lang tot ze vast zaten in hun eigen denken.

Het spreken over dergelijke moeilijke onderwerpen, maakte Socrates hanteerbaar door in zijn dialogen geregeld vergelijkingen te maken met bekende beroepen, zoals dat van arts, bouwer, schoenmaker. De technische kennis die deze mensen moesten bezitten om hun ambachten goed te kunnen uitvoeren, hun *techné*, leverde inzichtelijke parallellen en metaforen op uit een voor Atheners bekende, concrete en zichtbare praktijk. Hij zette zijn dialoogpartners op deze manier aan het denken. En bracht ze uiteindelijk aan het twijfelen omdat ze zichzelf gingen tegenspreken. Socrates hield vol totdat ze geen uitweg maar zagen. Het wordt *aporie* genoemd, met de *a* van 'niet', en *poria* van 'weg'. Als de oude gedachte dood loopt en stil valt is er ruimte voor nieuw denken.

Na hem zou Aristoteles een vergelijkbare methode toepassen. Bijvoorbeeld in zijn

redenering bij wie je voor een goed oordeel zou moeten aankloppen. Wie kon de kwaliteit van een houten scheepsroer het beste beoordelen: de timmerman die het als vakman maakte of de stuurman die het onder extreme omstandigheden moest gebruiken? En hoe zat het met de kookkunst: moest men vragen aan een kok of het eten goed geslaagd was, of zou de gast die het verorberde dat beter kunnen beoordelen? Een vergelijking met ons ambtelijke werk zet ons op het spoor van participatief beleid; á la Aristoteles: aan wie zou je moeten vragen of een wet of een plan goed is gelukt? Aan de wetgever of de uitvoerder van de wet? Of zou je daarvoor te rade moeten gaan bij de mensen die de werking van de wet ondergaan en in de praktijk kunnen proeven hoe het smaakt? Het is een indirect argument voor een participatieve democratie waarin aan de mensen die met beleid en wetten moeten leven wordt gevraagd wat ze nodig hebben en hoe de overheid haar werk zou moeten doen.

Met verwijzing naar bekende beroepen uit de gevarieerde ambachtelijke Atheense praktijk, zette Socrates het denken van zijn gesprekspartners op scherp. Eindeloos ging hij het gesprek aan met tientallen, honderden mensen. Zijn leerling Plato deed daarvan verslag, niet geheel objectief en vaak ook pas vele jaren later. Hij voegde aan de opgetekende dialogen veel eigen ideeën en perspectieven toe. Omdat hij tijdens het schrijven al wist hoe het met Socrates zou aflopen, kon hij zaken toevoegen en accenten zetten die al voorsorteerden op het proces waarin zijn leermeester ter dood zou worden veroordeeld. Hij kon het met de veroordeling van zijn grote voorbeeld uiteraard niet eens zijn. De dialogen zijn daarom ook voor een deel te interpreteren als een postume verdediging van Socrates' optreden en als een aanklacht tegen de Atheense democratie. Historici denken dat hij sommige verhalen compleet verzonnen heeft, met Socrates als literair karakter. Plato wordt geëerd om dit schrijftalent en om het oeuvre dat hij rondom zijn hoofdpersoon opbouwde. Al zetten we hem vaak in het rijtje van grote filosofen, hij wordt ook beschouwd als een van de grootste auteurs ooit.

We weten niet precies wat de historische Socrates heeft gezegd of wat door Plato is verzonnen.²⁹⁵ Maar zeker is wel dat zij - samen met Aristoteles, hun tegendraadse student - een revolutie hebben ontketend die tot op de dag van vandaag voortduurt. Ze hebben het kritische denken op ongekend niveau gebracht en een historisch proces gestart dat via de ambachten, de politiek, de theologie en de moderne wetenschappen in onze tijd als een levende traditie zichtbaar en invloedrijk is gebleven. Dat is geen bewijs voor hun gelijk, voor de *waarheid* van hun inzichten. Maar het zegt genoeg over de *waarde* van hun denken, de *kracht* van hun methodes en de *diepte* van hun inzicht in vooral de menselijke psyche.

De onderwerpen, vraagstukken en dilemma's die zij optekenden over wat mensen beweegt en hoe zij voortdurend kunnen misgrijpen in hun poging er een goed leven

van te maken, zijn herkenbaar en bijna volledig toepasbaar op wat ons vandaag overkomt. In die zin wordt wel beweerd dat we - als het om levenswijsheid gaat, om *phronêsis* - niet veel verder zijn gekomen dan pakweg tweeduizend of drieduizend jaar geleden. We maken nog steeds dezelfde fouten, hebben nog steeds dezelfde twijfels en angsten, wensen en verlangens, en geven vaak ook nog steeds dezelfde antwoorden op de vragen die zij destijds al aan de orde stelden. Zo zijn deze denkers - wetenschappers, auteurs - minimaal als *ijkpunten* voor ons eigen denken van belang. En uit ervaring kunnen we zeggen: ze zijn nog steeds van grote praktische betekenis. Als we hun manier van werken of hun onderzoekstechnieken proberen toe te passen, levert dat verrassende gesprekken, onverwachte inzichten en soms onvergetelijke ervaringen op. Wat deden zij precies?

Dialectiek

Aristoteles creëerde een helder overzicht van soorten kennis, waarmee we kunnen duiden welk type wijsheid Socrates op het spoor wilde komen. Om dat toe te lichten, maken we gebruik van het werk van Jos Kessels. We volgen hiervoor een van zijn eerste publicaties over de socratische methodiek, *Socrates op de markt*, een boek uit 1997 waarmee hij wilde laten zien op welke manier filosofie in het algemeen en de socratische methode in het bijzonder, relevant is voor bedrijven en organisaties.²⁹⁶

Kessels legt hierin uit dat Aristoteles een hoofdonderscheid aanbracht tussen wel- en niet-noodzakelijke kennis. De noodzakelijke kennis werd gevonden en geanalyseerd door middel van *analytica*, tegenwoordig *logica* genoemd. Dit betreft het domein van de wetenschap. De niet-noodzakelijke kennis ging over alle andere, niet-wetenschappelijke vraagstukken. Laten we dat ethiek noemen. Kennis in dit domein is nooit definitief, er staan altijd verschillende opvattingen naast elkaar. Om toch tot een weloverwogen standpunt te kunnen komen, konden bepaalde technieken worden ingezet. Hiervoor maakte Aristoteles onderscheid in *retorica* (het zoeken naar middelen om te overtuigen, de kunst van het overtuigen) en *dialectica* (onderzoeksgesprekken, de kunst van de dialoog). Aristoteles onderwees in zijn Academie zowel de retorica als de dialectica.

Socrates was de grootmeester van de dialectiek. Kessels heeft zich ook vooral op de dialectiek toegelegd. Zijn eerste boek over de praktische toepassing van socratische methoden verscheen kort na de tweede serie van het tv-programma *De Achterkant van het Gelijk* dat in de jaren tachtig en negentig werd gepresenteerd door de PvdA-politicus Marcel van Dam. Inmiddels heeft de formule in 2021 een *tv-remake* gekregen met D66-prominent Alexander Pechtold als gespreksleider.²⁹⁷ De daarin gehanteerde

methode is een variant van de methode die we ‘inductie’ noemen. Gesprekspartners worden door een vragensteller bevroegd aan de hand van hypothetische voorbeelden. De vragensteller is daarin sturend en probeert de antwoordgevers tot inzicht te brengen. Socrates kon in zijn dialogen ook zeer sturend zijn en toonde zich vaak niet als een onwetende. Hij wist precies hoe hij zijn gesprekspartners in het nauw kon brengen. Dat zien we ook gebeuren in ‘inductieve gesprekken’. Scherpe ethische dilemma’s dwingen de deelnemers tot nadenken en reflectie. Mogelijk kunnen de ondervraagden op enig moment zelfs enkele algemene regels of principes formuleren die in de onderzochte hypothetische situaties lijken op te gaan. Dat is de essentie van inductief redeneren. Dit zien we Pechtold en zijn gasten overigens niet proberen, maar het zou een extra stap kunnen zijn binnen deze op inductie gebaseerde methode.

De dialoog krijgt hier vorm als een onderzoek van een fictieve kwestie, dat tussen gespreksleider en deelnemer in tweegesprekjes wordt uitgevoerd. De groep gaat niet onderling in gesprek, al kan men wel op elkaar reageren. In deze formule zoekt men niet naar een gedeeld inzicht of een collectief gedragen idee. De Amerikaanse denker Michael J. Sandel doet in zijn gesprekken die *HUMAN-tv* heeft uitgezonden, ongeveer hetzelfde. De deelnemers - en de kijkers - kunnen elk voor zich een inzicht opdoen via de ander (door te luisteren) of door eigen onderzoek (zelfreflectie tijdens het gesprek), maar collectief is er geen samenspel. Er ontstaat geen *teamplay* dat gericht is op een gezamenlijk proces en gedeeld resultaat.

Dat is nu juist wel de inzet van de tweede variant die minder makkelijk in een tv-formule is te vangen maar al tientallen jaren in vele duizenden gesprekken wordt toegepast en populair is in onder meer Duitsland en Nederland.²⁹⁸

Kessels heeft zich toegelegd op deze populaire variant die bekend is komen te staan als de socratische dialoog. Die is weliswaar geïnspireerd op de dialogen van Socrates maar is als concrete handleiding voor gesprekken pas in de vorige eeuw vrijwel volledig herontworpen door het duo Nelson-Heckmann.²⁹⁹ Hun methode heeft school gemaakt en wordt doorgaans toegepast, zelfs in een *light*-versie in de vele tientallen ‘socratische cafés’ die in Nederland worden georganiseerd. Tijdens een café-dialoog kunnen enkele tientallen mensen tegelijk meedoen, waarbij keuzes voor het verloop van het gesprek bij hand opsteken worden beslecht. De deelnemers blijven zelf kiezen hoe zij verder willen gaan. In een regulier socratisch gesprek is het aantal deelnemers beperkt tot tien of twaalf.

Er zijn belangrijke verschillen tussen deze vormen van socratische dialogen en de inductiemethode die we van tv kennen. Zo gebruikt de socratische dialoog geen hypothesen om het denken te voeden, maar benut ze concrete herinneringen. Ze gebruikt bestaande ervaringen en voorbeelden uit de echte praktijk. Dat maakt deze methode zo

direct, levensecht en goed toepasbaar in vele werksituaties. Deelnemers onderzoeken echte praktijken en proberen dan terug te redeneren naar de ethische overwegingen of morele principes die aan hun handelen blijkbaar ten grondslag hebben geleden. Ze vragen zich dus niet af wat ze zouden *behoren* te doen en geven geen sociaal wenselijke antwoorden. Ze vertellen wat er feitelijk is gebeurd en leiden zelf, uit die feiten, nieuwe denkstappen, inzichten en principes af. Die grondideeën vinden ze in zichzelf, die zijn in hun eigen geheugen of kennisvoorraad aanwezig. Daarom wordt deze methodiek ook wel *maieutisch* genoemd, ‘verloskundig’, omdat de kennis er al is en slechts geholpen moet worden geboren te worden. Socrates heeft deze metafoer bedacht, omdat hij zichzelf op dit terrein als vakman wilde neerzetten en daarbij een beroep deed op de autoriteit van zijn moeder. Dat was een bekende vroedvrouw.

Er is nog een ander groot verschil tussen de inductie- en de socratische methode. Dat draait om individueel leren versus collectief leren. Dat is in de context van ons streven om het ambtelijk vakmanschap door te ontwikkelen, van groot belang. Dat is immers een collectieve opgave. Volgens Kessels kunnen beide gespreksvormen weliswaar een leerproces op gang brengen, bij de deelnemers. ‘Maar om een collectief leerproces te kunnen initiëren is alleen de laatste [socratische] variant geschikt.’ Om samen te leren hebben we de socratische, dialectische methode nodig. Want hier is het niet de gespreksleider die het gesprek stuurt, zoals we bijvoorbeeld Pechtold zien doen in *De Achterkant van het Gelijk*, maar zijn het de deelnemers zelf die de richting in het gesprek bepalen. Dat is voor collectief leren van doorslaggevend belang. Degenen die willen leren bepalen zelf wat ze willen leren; het lijkt een grondregel voor geslaagde pedagogiek en didactiek. Kessels beroept zich voor die bewering niet alleen op twee Nederlandse autoriteiten op het terrein van organisatie-leren en kennisontwikkeling, Swieringa en Wierdsma, maar ook op de internationaal veel gelezen theoloog en filosoof Ivan Illich. Hij citeert deze wereldvermaarde criticaster van (bestaande) onderwijs- en leersystemen op een onopvallende plek, diep weg in het notenapparaat van zijn boek. Maar wat Kessels daar noteert acht ik een cruciale passage:

‘Leren, zegt Illich, “is die menselijke activiteit die het minst behoefte heeft aan manipulatie door anderen. De meeste kennis en vaardigheden zijn niet het resultaat van onderricht, maar veeleer het resultaat van een onbelemmerde participatie in een zinvolle omgeving.”’

Ethiek kan niet een kwestie van onderricht zijn. Ze komt van binnenuit of ze komt niet. Ze is daarmee een vorm van leren waarin het *commitment* van de persoon die leert, de doorslag geeft. Dat moet ons te denken geven over de manier waarop we evalueren en proberen te leren, over de kwaliteit van onze overleggen, zelfs over de manier waarop

we ons werk organiseren. Voor zover we onze samenwerking op leren en samen groeien willen baseren, houden we dan genoeg rekening met dergelijke fundamentele inzichten over de manier waarop mensen (kunnen) leren?

Dit doet denken aan de opvatting van Gert Biesta, een gezaghebbende Nederlandse auteur op het terrein van didactiek en onderwijs. Biesta is van mening dat onderwijs niet effectief kan zijn in een rolverdeling van kennis-aandragende docent en kennis-adopterende leerling. Beiden zouden moeten participeren en investeren in elkaars leerproces. Samen bepalen zij waar de wil tot leren zich op richt, waar de interesse naar uitgaat. Daardoor wordt het leerproces een collectieve inspanning waarvan de resultaten en uitkomsten vooraf ten principale niet te plannen noch te voorspellen zijn. Dat is ook de reden waarom Biesta ervan overtuigd is dat toewerken naar 'eindtermen' en het toetsen daarvan, in de grond van de zaak niet succesvol kan zijn. Het dient het leerproces niet, zoals zich dat ten volle zou moeten kunnen ontplooiën in de geest van de persoon die wil leren. Dat door zijn manier van onderwijs wellicht niet wordt bereikt wat vooraf wel was gehoopt, noemt hij 'het prachtige risico van onderwijs'.³⁰⁰ Er is geen alternatief, het onplanbare is inherent aan waarlijk leren.

Hij vergelijkt onderwijs met het ontsteken van vuur. Het zou immers niet kunnen gaan om het vullen van een vat, wat voorspelbaar en goed georganiseerd kan verlopen. Dit is een socratisch inzicht, zoals we weten, want Socrates beweerde al dat kennis niet kan stromen van iemand die er vol mee zit naar iemand die leger is. Daarover legde hij de wijze *sofist* Protagoras het vuur aan de schenen in de naar hem genoemde dialoog. Want hoe was het mogelijk jonge mensen de deugd te onderwijzen? Vuur is in de mythologie het symbool van de echte kennis, door Prometheus van de olympische goden gestolen en uit liefde voor de mensen naar hun aardse wereld overgebracht. Wie met vuur speelt loopt risico, als het om leren gaat is dat een 'prachtig risico'.

Voor een goede structurering van een socratische dialoog die recht doet aan leerprincipes voor het collectief en de 'vurigheid' bezit die Biesta onontkoombaar acht, kan het zogenaamde zandlopermodel goede diensten bewijzen. Dit is een veel toegepaste werkvorm. Daarbij starten de deelnemers bij een goed geformuleerde (korte) vraag die iedereen interesseert. Deze vraag is verwant met een bepaalde visie die in het begin van het gesprek aan de oppervlakte komt. Bijvoorbeeld: Kun je rechtvaardig zijn wanneer je dat wilt? Daarna zoeken de deelnemers naar voorbeelden uit werk of privé die het onderwerp illustreren dat onderzocht wordt. Deze voorbeelden passen bij de vraag, vinden de gesprekspartners. Het gaat dan meestal om situaties waarin er spanningen waren of bepaalde zaken niet goed verliepen. Bijvoorbeeld een situatie waarin een teamleider besloot het contract van één tijdelijke kracht niet te verlengen en dat van

een ander wel. De teamleider had er goed over nagedacht maar heeft er een vervelend gevoel aan overgehouden. Degene die geen verlenging kreeg had om een gesprek gevraagd. Hij stelde kritische vragen waarop de teamleider geen goed antwoord had. Ze wilde nu in het gesprek ontdekken waarom dat zo moeilijk was. Ze twijfelde of haar besluit inderdaad wel rechtvaardig was. Hoe zat dat?

Een dergelijk voorbeeld van een concrete situatie wordt nauwkeuriger onderzocht door precies te achterhalen welke feiten, gevoelens en indrukken in die betreffende ervaring hebben meegespeeld. De voorbeeldgever probeert dit uit de herinnering terug te halen. De andere deelnemers verzamelen, door te ondervragen zonder vooroordeel, de informatie die zij nodig hebben om zich in de beschreven situatie te kunnen verplaatsen. Als die feiten op tafel liggen kunnen ze proberen te onderzoeken wat zij zelf zouden hebben gedaan in die situatie. Er is geen goed of fout, het gaat hier om het verkrijgen van diverse perspectieven. Die verplaatsingstechniek - door de deelnemers, die zich verplaatsen in de situatie van de voorbeeldgever - levert ondanks dezelfde feiten toch verschillende antwoorden op omdat iedereen anders is, een andere inschatting maakt en niet alles op dezelfde manier weegt. Uit die beschreven en doorleefde ervaringen kunnen deelnemers bepaalde beweringen afleiden. Ze formuleren als het ware ethische principes of gedragsregels die ze blijkbaar in een bepaalde praktijk hebben gevolgd of zouden volgen.

Bijvoorbeeld, iemand concludeert: als een medewerker eerlijk is over zijn eigen motieven, verdient hij of zij een betere behandeling. Daarom was de contractverlening in dat ene geval van de oprechte medewerker rechtvaardig. Uit de feiten en de toelichting volgt een logische bewering die bij de openingsvraag past. Bijvoorbeeld: rechtvaardigheid is een reactie op oprechtheid. De deelnemers onderzoeken daarna in het gesprek of die bewering klopt, of deze te rechtvaardigen is. Zo kan de groep een principe of grondregel op het spoor komen met een grotere reikwijdte dan alleen in de onderzochte voorbeelden. Bijvoorbeeld: rechtvaardigheid is zelf een vorm van oprechtheid en doet recht aan de werkelijkheid zoals die bekend is.³⁰¹

In het gegeven voorbeeld is er een soort slot van de dialoog, namelijk het formuleren van een grondregel die uit de ervaring volgt en wellicht in de toekomst gehanteerd kan worden. 'Wellicht'. Want de bedoeling van een socratisch gesprek is niet over dergelijke inzichten concrete afspraken te maken, bijvoorbeeld dat deze grondregel voortaan toegepast zal worden bij bevorderingen. Dat kan de groep best willen afspreken en kan dat ook gerust doen - maar dat is dan niet meer onderdeel van het vrije, socratische gesprek. Werkafspraken horen in een socratische dialoog niet thuis. Dit is een principiële punt dat nadere toelichting behoeft. Het raakt de kern van vrije gesprekken.

Vrije gesprekken

Het socratische gesprek en andere vormen van vrije gesprekken, beogen dat de deelnemers zichzelf bekwamen in beter, anders, grondiger nadenken. De bedoeling is dat zij gevoel krijgen voor het gewicht van woorden. Dat ze zien hoe cruciaal goed luisteren en helder spreken zijn. Dat ze oefenen in het stellen van goede vragen. Dat zij zich bewust worden van de eigen aannames en vooroordelen, en hoe die doorwerken in hun manier van kijken, interpreteren en begrijpen. Dat ze inzien dat het de moeite loont anders te leren kijken, als alternatief voor de geroutineerde manier van waarnemen. Dat ze de verschillen ten opzichte van anderen als bron van creativiteit omarmen. Dat ze inclusief denken beschouwen als een persoonlijke kwaliteit. Dat ze zichzelf - in stilte of geholpen door de anderen - onder de loep nemen en beter gaan zien hoe de dingen bij henzelf werken. Dat ze zichzelf centraal durven stellen in hun eigen onderzoek, verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen denken en voor de woorden die ze spreken. Dat ze hun zelfkennis opkrikken als sleutel tot verandering. Dat ze geduldig zijn en niet (te) snel naar het antwoord, de conclusie of de beëindiging van het gesprek verlangen. Dat ze de verwarring in het onderzoek kunnen verduren, want heel vaak zijn de dingen die iemand zegt over een ervaring of een grondprincipe helemaal niet duidelijk. 'Wat bedoel je?' is een wezenlijke vraag die in een socratisch gesprek zonder irritatie gesteld kan worden. 'Wat bedoel ik zelf?' is net zo welkom, omdat onze eigen woorden voor onszelf net zo verwarrend kunnen zijn als voor een ander. En als een vraag wordt gesteld, mag er over een antwoord even - of lang - worden nagedacht. Wie nadenkt laat zijn beurt niet voorbijgaan maar gebruikt de mogelijkheid tot denken - wat nogal logisch lijkt maar het in de dagelijkse praktijk vaak niet is. De kwaliteit van het gesprek zit niet in het tempo van het spreken maar in de kwaliteit van de woorden. De stilte die kan vallen als iemand nadenkt, is hier geen ongemakkelijke situatie maar een uitnodiging om te wachten op het moment dat het wél zinvol is te gaan spreken. Op die manier is er ook ruimte voor emoties die mensen het spreken kunnen ontnemen of op een andere manier aanleiding geven tot reflectie. Als het gevoel spreekt kan er reden zijn tot een nadere bezinning op de vraag wat er precies gebeurt en wat de emotie te vertellen heeft. Kennis zit niet alleen in het hoofd, het hart kan boekdelen spreken als het de ruimte daarvoor krijgt. Emoties zijn in die zin feiten die zich voordoen en die mee behoren te doen in het onderzoek. Ze zijn er: wat doen ze, wat betekenen ze, wat moeten we er mee? Ze zijn een vorm van irrationele kennis die volgens de rationele of analytische benadering maar moeilijk te ontsluiten valt. Hoe ze zich alsnog kunnen openen om iets van te leren, om wijzer van te worden, zal moeten blijken in het gesprek door de aandacht, de zorgvuldigheid, het respect en het opgebrachte geduld.

Dit heeft alles te maken met een opvatting van kennis. Kessels staat daar uitvoerig bij stil in *Socrates op de markt*. Kennis die niet doorwerkt in het handelen, noemt hij geen echte kennis. Die misvatting zien we bijna dagelijks aan het werk in allerlei organisaties. Mensen krijgen te horen dat iets belangrijk is, dat ze het moeten vertalen naar hun werkprocessen en vervolgens stellen we vast dat dit niet of te beperkt gebeurt. We citeren Kessels uitvoerig op dit punt, omdat het zo helder laat zien waarom we ook voor de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap dialectiek nodig hebben. Want waarom zien we dat zelfs goed onthouden informatie te vaak niet effectief doorsijpelt in gedrag?

‘Dit probleem hangt nauw samen met het (...) verschijnsel dat wij kennis vaak beschouwen als iets externs, een geheel van vrijblijvende ideeën of in boeken opgeslagen wetenswaardigheden, in plaats van als een conceptuele structuur die nauw verwezen is met ons eigen handelen, onze houding, onze hele persoonlijkheid. Wij zijn gewend geraakt wat iemand weet te beschouwen als losstaand van wie of wat hij is. Daarom is het geen wonder dat veel van onze kennis onwerkzaam is. Zij zit immers alleen in ons hoofd, zij is niet geïntegreerd in ons handelen. Pas door dit schijnleren te ontmaskeren en te scheiden van wat wij werkelijk weten, ontstaat de mogelijkheid dat onze kennis werkelijk effectief wordt. Maar dat is iets wat een ander niet voor ons kan doen, het kan alleen door onszelf gedaan worden. Daarvoor moeten we zelf nadenken, zelf argumenten afwegen, zelf onze eigen kennis onderzoeken, ook als groep. Ook hiervoor is dialectiek onontbeerlijk.’

Daarom is het voeren van socratische gesprekken waarin de dialectiek volop beproefd en benut kan worden, een relevante reactie op de problemen die we bij de overheid signaleren. Als het waar is dat onze manieren van denken en doen, dat onze gewoontes en onze werk- en leercultuur toe zijn aan een grondige herijking, dan is het van groot belang dit type didactische inzichten te benutten voor het ontwerpen van een adequate aanpak. Het starten en doorontwikkelen van een omvangrijke socratische dialoogcultuur is daarom een aan te bevelen aanpak.

De veronderstelling is dat werkers door de beschreven vrije, socratische gesprekken betere werkers worden, omdat ze - kortweg - beter leren ‘mensen’, zoals Aristoteles dat noemde. Het vrije, socratische gesprek is dus niet uit op snelle conclusies, efficiënte afspraken of concrete plannen om uit te voeren. Ze wil de wijsheid van de deelnemers helpen vergroten door op gestructureerde wijze ruimte te bieden voor grondig, anders, concreet en precies nadenken. Door ontvankelijk te zijn voor genuanceerde reflectie en fijngevoelige bezinning. Door kennis in de volle rijkdom te ontsluiten zoals die bij mensen min of meer van nature beschikbaar is. Vrije gesprekken zijn goed begeleide uitwisselingen van persoonlijke en intieme ervaringen, oprechte vragen en kwetsbare

ideeën. Ze hebben geen ander doel dan spreken over, en reflecteren op leven en werk. Dat kan leiden tot collectief leren, tot een organisatiecultuur die wijzer is, ethisch sterker. En effectiever - ook dát. De lijst met mogelijke vragen die er toe doen is eindeloos.

Hoe gaat het met ons, met jou, met mij? Gaat het goed? Wat is goed voor jou, wat betekent dat voor mij, hebben we een gezamenlijk idee van wat goed is? Welk leven leiden we - hier op kantoor of daar langs de weg - en welk werk verrichten we? Passen onze ideeën over goed samenwerken en wat we feitelijk doen bij elkaar? Op welke manieren werken we, hoe waarderen we dat en hoe verhouden we ons daarin tot andere mensen? Is dat anders in privé dan op het werk? Is dat goed en handig of onverstandig en lastig? Wat leren we van de omgang met collega's, cliënten, familieleden, bestuurders, politici, opdrachtgevers, vrienden, burgers, chefs, vreemdelingen, studenten, gepensioneerden, burens, toezichhouders, journalisten, opposanten, belangengroepen, beleidsmakers, kiezers, kinderen, en zo verder? Zijn we steeds onszelf, vervullen we rollen, kunnen die samengaan, waar zitten de spanningen en waar ontstaat de synergie? Doen we het goed in de ogen van de mensen voor wie wij werken? Wie zijn dat eigenlijk? Bij wie ligt onze loyaliteit en klopt dat? Weten wij wat zij nodig hebben om het goed te hebben? Doen wij in hun ogen ons werk goed? Bevordert ons werk hun goede leven? Zijn we zelf gelukkig op het werk? Waarom is dat? Kan het beter?

Voor al dergelijke vragen bestaan geen goede of juiste antwoorden. Het is geen wetenschap, het is ethiek. Het is leren van elkaars antwoorden en perspectieven. En van zelfinzicht. Het is wat Aristoteles niet-noodzakelijke kennis noemde, waarmee hij niet bedoelde dat het kennis betreft die onnodig zou zijn. Het betreft hier kennis die niet wordt veroorzaakt door een natuurwet die wetenschappelijk vast te stellen valt. De geest is aan het werk, zeggen we Hannah Arendt na. Het is ethiek. Dan gebeurt er van alles, tussen mensen onderling, maar wat precies?

Om te leren deugen

Een krachtig houvast is de deugdethiek van Aristoteles, praktisch en goed te begrijpen.

In die ethiek is het de kunst met het eigen gedrag het midden te raken. Dus niet te weinig doen noch teveel. Boos? Prima, maar wees dat in de juiste mate, op het juiste moment tegenover de juiste persoon. Overdrijf het niet, doe jezelf ook niet tekort. Doe precies genoeg. Dat is voor elk mens, voor elke situatie en voor elk moment weer anders. Het valt niet uit te rekenen, je moet er naar op zoek en dan inschatten hoe je raak kunt schieten. De boogschutter is hier de metafoor die Aristoteles gebruikt. Want

hoe weet die eigenlijk op welke manier de boog gespannen moet worden, hoe de wind zal meedoen, hoe groot de afstand is tot het doel, hoe zwaar de pijl is en wanneer die zal dalen, in welke richting en met welk tempo het doel eventueel beweegt en hoe dan alsnog het midden ervan getroffen kan worden? Om raak te schieten is een hele precieze vorm van kennis en inzicht nodig. Het draait hier om echte, toegepaste wijsheid. Het is vakmanschap in de rijkste zin van het woord, een samenballing van talent, routine, kennis, kunde en intuïtief weten.

Als het gaat om het treffen van het juiste midden in werk- en levensvragen, gaat het niet om de optelling maar des te meer om de vertelling. We bedoelen niet de verhaaltjes voor de vaak, het praten om het praten. We bedoelen consistente en goed geformuleerde betogen die echt bij ons passen omdat we ze formuleren na een grondig onderzoek van persoonlijke ervaringen in leven en werk. We bedoelen consistentie van denken en doen, zodat ons handelen net zo duidelijk voor zichzelf spreekt als de woorden die we denken en uitspreken. Onze taal moet zeggen wat we bedoelen en overbrengen wat de ander zou moeten weten. Ons spreken en doen moet ráák zijn.

Voor de ethiek is ons wetenschappelijk vermogen, de kennis die *epistème* werd genoemd, niet genoeg. Na de objectieve feiten is het aan ons *ethos*, onze moreel gevormde grondhouding van waaruit we op een natuurlijke manier hebben leren handelen. Hier komt het aan op de praktische kunde en levenswijsheid. Het is deze *phronêsis* die verradt of we in praktische zin tot wijze besluiten en goede projecten kunnen komen. De spitsvondigheid van het verstand doet net zozeer ter zake als de emotionele reflectie, de beheersing van lijf en leden, de controle onder moeilijke omstandigheden en de beheerste concentratie wanneer het erop aankomt. Ethiek is wellicht ongrijpbaar - waarom willen we toch altijd dingen waar we grip op kunnen krijgen? - maar wel degelijk te trainen. De dialoog in al zijn variaties is, naast de dagelijkse werk- en leefpraktijk, daartoe hét middel. Het is ook hét middel om te reflecteren op de praktijk en zodoende de gepraktiseerde ethiek te expliciteren, waarna het onderzocht, besproken en bijgesteld kan worden. Het gesprek is nodig om te leren over en van onze eigen ethiek.

Omdat we in de speciale setting van een vrij gesprek geen andere doelen nastreven dan de uitwisseling van gevoelens, gedachten en inzichten over het onderwerp dat de gespreksdeelnemers op dat moment bezighoudt, spreken we in dit verband van 'vrije ruimte'. Het is een afgesproken eenheid van tijd die is gevrijwaard van een taak, plicht, deadline, opdracht of routinematige handeling. Het gesprek dat in die vrije ruimte plaatsvindt, heeft niet een vooraf afgesproken uitkomst, zoals 'enkele concrete acties' of 'overeenstemming over de conclusies'. Dergelijke doelen of afspraken worden expliciet buiten de deur gehouden, om te voorkomen dat de deelnemers belast zijn. Ze moeten niet bezet zijn door een verantwoordelijkheid of gehinderd door een taak die

ligt te wachten. Ze moeten vrij kunnen zijn en daardoor vrij kunnen denken en vrij kunnen spreken. Het is een principiële punt.

Dit niet-doelgerichte karakter van deze gesprekken onderscheidt ze van (alle) andere vormen van overleg die wél ergens toe moeten leiden. Onze agenda's staan er vol mee. Er is niks mis mee maar ze zijn niet genoeg om de ethiek te laten spreken. Daarom moet dit doelloze strikt worden bewaakt, anders hebben de dialogen zoals ze hier bedoeld zijn onvoldoende toegevoegde waarde. Doelloos betekent niet nutteloos. Vrij betekent niet vrijblijvend. In ethisch zin is het van grote betekenis. En verplichtend. We parkeren dus de gebruikelijke gespreks- of vergaderdoelen gedurende dat vrije moment, tijdens dat gesprek. We vergeten dergelijke resultaten, doelafspraken en aangegane verplichtingen dus niet, maar deze zijn 'even' niet dominant. We maken ze even niet leidend en niet bepalend.

Gesprekken in de vrije ruimte hebben weliswaar geen doel maar wel degelijk een concrete en bepaalde bedoeling, namelijk een onderzoek naar een vraag die van groot belang blijkt voor het *welzijn* van de deelnemers. Dit belang is geborgd omdat de groep ter plekke kiest wat het thema van dat betreffende gesprek zal zijn. Of omdat de deelnemers hebben ingetekend op een sessie waarvan het openingsthema vooraf is bekendgemaakt. Deze belangstelling voor en betrokkenheid bij de vraag of het thema is opnieuw een principiële punt. Het is onmogelijk om niet betrokken te zijn bij het onderwerp en wel op een zinvolle wijze deel te nemen aan een gesprek. Deelnemen betekent immers luisteren, vragen stellen, nieuwsgierig zijn. Wie dat niet kan opbrengen kan niet geëngageerd zijn aan de kwaliteit van het gesprek. De ervaren gespreksleiders zullen daarom met de deelnemers net zolang zoeken naar een geschikt thema of een passende vraag die wél voldoet aan dit criterium van betrokkenheid. Dit zoekproces is op zichzelf al zinnig, omdat we van elkaar horen wat er speelt en waar mensen blijkbaar (wel) mee bezig zijn.

De reden waarom dit *commitment* zo belangrijk wordt gevonden is duidelijk en overtuigend: de gesprekken zijn nergens anders voor bedoeld dan dat de deelnemers zelf wijzer worden, een nieuw inzicht ontwikkelen, anders leren kijken naar zichzelf, de ander of het werk. Wie deze persoonlijke betrokkenheid niet ervaart bij de thematiek of de vraag die onderwerp van gesprek is, zal niets leren en niet wijzer worden. Wie niet wil, leert niks. In reguliere werkoverleggen of besluitvormende gesprekken accepteren we het als mensen niet persoonlijk betrokken zijn. Zolang ze maar 'goed functioneren, hun taken uitvoeren, hun verantwoordelijkheden pakken'. De vraag is natuurlijk of het ook in die setting toch niet slecht kan uitpakken als mensen niet (echt) betrokken zijn. Welk verlies accepteren we dan eigenlijk? Maar het is niet de gewoonte in het reguliere werk het persoonlijk commitment per gesprek (elke keer opnieuw) te toetsen. Dat

gebeurt dus wel in een vrij, goed gesprek - expliciet en telkens opnieuw. Dat dient geen ander doel dan de persoonlijke ontwikkeling van elke deelnemer mogelijk maken.

Het gespreksthema dat de groep kiest of dat eventueel vooraf is geagendeerd, vormt dus het vertrekpunt van het gesprek. We beginnen ermee, als opstart. Maar dat kan snel of langzaam alsnog veranderen, omdat de dynamiek van het gesprek de deelnemers op een andere, betere of meer interessante richting kan brengen. De mate van betrokkenheid van de deelnemers is dus zeer bepalend voor het onderwerp dat uitgediept zal worden. Het moet hún onderwerp zijn.

Er is wel een bepaalde grondthematiek die in elk gesprek meedoet. Het draait in zekere zin telkens om de vraag wie we zijn en hoe we met anderen willen of moeten samen leven en samen werken. Deze thematiek is evenwel te algemeen om als concreet gespreksonderwerp te dienen. Daarom zoekt een groep naar een relevante toespitsing ervan op een kwestie die de mensen bezighoudt. Dat kan bijvoorbeeld gaan om de onderlinge teamverhoudingen als de gespreksdeelnemers samenwerken. 'Halen we bij elkaar het beste naar boven?' Als de groep breder is samengesteld kan bijvoorbeeld de cultuur van het departement aan de orde komen, verder toegespitst op het onderwerp dat meer specifiek aandacht vraagt. Bijvoorbeeld de verstarring in de organisatie: 'Waarom wint de routine het voortdurend van de vernieuwing?' Of het gebrek aan tegenspraak: 'Welke waarheid moet gezegd maar blijft verborgen?' Of de overdaad aan verandering en verlangde flexibiliteit: 'Wat is de betekenis van onze traditie en geschiedenis?' Of de drukte en de werklust - wat niet elkaars synoniemen zijn: 'Is drukte een kwestie van beter plannen?' Of de rol van de expertise in het vakdepartement: 'Waarom hebben generalisten en niet de experts de sterkste beslissingen?' De onderwerpen en vragen zijn slechts voorbeelden om iets van de te verwachten thematiek te kunnen schetsen. Elke vraag kan gemakkelijk een verdiepende vervolgvraag krijgen. Of een tegengesteld alternatief. Of een vraag die eigenlijk uit een ander vaatje tapt. Mogelijke vaatjes zijn: de mens- en maatschappijopvatting die in het beleidswerk zit versleuteld, de verhouding van ambtenaren ten opzichte van politiek-bestuurders, de moeizame uitvoerings- en handavingspraktijken, individuele ethiek versus teammentaliteit, opdrachtnemers en hun autonome verantwoordelijkheid, de (in)consistentie van beleidsinhoud en organisatiecultuur. De lijst is niet limitatief, dat is immers de essentie van vrije gesprekken: die gaan over alles dat de deelnemers aan het hart gaat.

Diverse vormen

De socratische dialoog is niet de enige vorm waarin een vrij gesprek gestructureerd kan verlopen. Naast deze vorm en de inductie-methode die we van tv kennen, zijn er andere

invullingen mogelijk. We kunnen grofweg drie soorten of grondvormen onderscheiden die collectief leren ondersteunen.

In *socratische dialogen* zoeken we antwoorden bij een gewichtige vraag aan de hand van concrete, persoonlijke ervaringen. We zoeken in de ervaring naar verborgen inzichten en morele principes die blijkbaar aan het werk zijn. We brengen een karakteristieke ervaring minutieus in beeld en verplaatsen ons in de betreffende situatie. We vertellen elkaar hoe verschillend we in die omstandigheid wellicht zelf zouden denken, voelen en handelen. We leren onszelf kennen op een bijzondere manier.

In *morele beraden of ethische dilemmagesprekken* verkennen we de aard van de spanning die in een bepaalde situatie of bij een bepaald voorval onoplosbaar blijkt te zijn. We zoeken naar een passende, ethische verantwoording van genomen of te nemen beslissingen. Het beraad is erop gericht de morele kwesties en vragen onder ogen te zien, openhartig te bespreken en dialogisch te onderzoeken. Het kan bedoeld zijn om de kwaliteit van beslissingen te beoordelen, maar kan ook gericht zijn op het verhelderen, begrijpen en onderzoeken van elkaars posities en standpunten.³⁰²

In *filosofische onderzoeken* verkennen we welke aspecten een rol spelen bij een vraagstuk of kwestie en zoeken we naar een richtinggevende visie die we als 'goed' kunnen kwalificeren. We kunnen hiervoor verschillende werkvormen kiezen, of combinaties van elementen uit de socratische methodiek en de morele beraden. In de Nederlandse filosofische praktijk zijn vele werkvormen in omloop. Het *Vrije Ruimte-praktijkboek* - dat als tweelingdeel is verschenen bij het theoretische boek *Vrije Ruimte* van Kessels c.s. - bevat vele voorbeelden.³⁰³

In al deze varianten is dus niet de theorie dominant, noch het wetenschappelijk discours, maar het menselijk inzicht waarover iedereen beschikt, plus het vermogen om hierover met elkaar in contact te komen en het gesprek aan te gaan. Het bouwt voort op een soort oerkennis van goed en fout, beter en slechter, waarover mensen blijkbaar beschikken. De methoden en werkvormen doorbreken hun reguliere manieren van denken en spreken. Dankzij vormvastheid en het gedisciplineerd toepassen van de structuur en gespreksregels, worden de deelnemers geholpen anders te kijken, te denken, te spreken. Mede hierom is de kwaliteit van de gespreksleiding van groot gewicht.

Een heel bijzondere vorm is het zogeheten kralenspel, ontwikkeld door Jos Kessels, ook wel *eidoskoop* genoemd, van *eidōs*, idee of vorm, en *skōop*, ergens naar kijken.³⁰⁴ Het is de bedoeling het goede idee, in de zin van Plato's filosofie, op het spoor te komen. Volgens Plato bestaan de ideale vormen alleen in de abstracte ideeënwereld. Daar is een cirkel echt rond, in het echte leven is er altijd een minuscule, door materie veroorzaakte afwijking. Ons idee van 'het goede' is perfect, onze praktijken zijn dat nooit. In

het kralenspel probeert men bij een vraag of kwestie een goed, perfect idee te vinden dat richting kan geven aan het praktisch handelen. Deze methode stelt tien standaardvragen ('kralen' genoemd) rondom een kwestie die een persoon of een team wil onderzoeken. Het doel is: inzicht krijgen in de eigen situatie, de richting bepalen die in het handelen leidend moet zijn en een visie of een idee ontwikkelen dat voor dat handelen als referentie of maatstaf kan dienen. Kessels beschrijft de basisoefening kernachtig als 'het onderzoek van een kwestie aan de hand van de vier oorzaken, de drie centra van motivatie, de twee polen van het denken en het ene centrale Idee'. De eerste vier vragen, over de 'oorzaken', beogen de feiten te inventariseren: wat is de situatie (1), wanneer werd het spannend (2), wat gaat er mis als niemand ingrijpt (3) en wat is hierbij de vraag waar het blijkbaar om draait (4)? Na deze verzameling (of selectie) van relevante feiten, volgen drie vragen die de ethiek centraal stellen en onderzoek doen naar de 'drie centra van motivatie'. Buik: welke angst, schroom of onzekerheid speelt hier en moet beheersbaar blijven (5)? Hart: welke moeilijke waarheid moet de persoon of het team (over de opdracht, het probleem, zichzelf) onder ogen zien, wat gaat hem of haar aan het hart (6)? Hoofd: welk ethisch principe of welke hogere waarde is hier in het geding (7)? Als de oorzaken in de vorm van feiten, en de ethische problematiek in de vorm van drie motivaties, zijn uitgetekend, volgt een dialectische verkenning van het speelveld dat zich bevindt tussen 'de twee polen van het denken'. De vraag is hier: binnen welke grenzen is het ethisch verantwoord en mentaal mogelijk om te opereren: doe niet te weinig en maak het niet te klein (8), doe niet teveel en maak het niet te groot (9). Als deze vragen zijn beantwoord is de eindvraag: wat is hierbij het 'goede idee' dat richting kan geven (10)? Kessels schrijft Idee met een hoofdletter, conform de juiste platoonse traditie.³⁰⁵

Geoefende 'kralenspelers' kunnen hun spel soms in een uur volbrengen.³⁰⁶ Complexe teamvragen kunnen gemakkelijk een dag of meer vergen. Het kralenspel structureert de inhoud van het onderzoek aan de hand van de tien vragen ('kralen'), maar laat de werkvorm vrij. Die kan de uitvoerder zelf kiezen, afhankelijk van de bedoeling van de deelnemers. Deze methodiek kan van dienst zijn in persoonlijke begeleiding of coaching en ook structuur geven aan zelfonderzoek dat in stilte op eigen kracht wordt ondernomen. Het kralenspel is ook erg geschikt als methode om met teams te werken aan een gezamenlijke visie, een beleidsplan of projectplan.³⁰⁷ Ook als evaluatiemethodiek is het kralenspel inzetbaar om andere type verhalen boven water te halen dan in reguliere project- of beleidsevaluaties wordt gedaan.³⁰⁸

Er is een bijzondere reden om deze kralenspelmethodiek in de context van dit betoog over macht en moed aan de orde te stellen. Want in zekere zin maakt de onderliggende

structuur van deze methodiek de spanning inzichtelijk tussen de concrete invloeden en krachten van buiten aan de ene kant, en de wil en motivatie van binnenuit aan de andere kant. Dat is in de kern het patroon dat we in dit boek als uitgangspunt hebben genomen. Het kralenspel maakt dergelijke inzichten specifiek voor het individu of het team dat concreet wil vaststellen waar spanningen vandaan komen of wat het dilemma precies is waar mee wordt geworsteld. Deze filosofische onderzoeksmethode helpt te doorgronden welke machten op ons inwerken, wat we zelf 'willen' en welke moed we moeten opbrengen om te blijven staan voor de ethische principes die ons aan het hart gaan.

De drie vragen die de ethiek van de persoon of het team in kaart brengen (nummers 5,6 en 7), verwijzen naar de narratieve structuur die we kennen uit de mythen, de sprookjes, de religieuze verhalen en de grote wereldliteratuur. We volgen in die verhalen een held. Die heeft een taak, een missie, een heilig doel dat de beperktheid van het eigen bestaan overstijgt. De waarde van dat doel ontleent de held aan een mysterieuze opdracht of goddelijke figuur. De wereld moet gered worden, of een schat, of een 'magische ring. Er staat een heilig object, een belangrijk doel op het spel. Maar de held deinst aanvankelijk terug voor de risico's, de beren op het pad, de draken met het verzengende vuur. De held vraagt zich af of hij bestand is tegen zoveel brute tegenkracht. En moet hij werkelijk zijn huidige bestaan op het spel zetten? Zo gek ziet het leven er niet uit. Moet hij dat opgeven? En als hij op reis moet, zal hij dan familie en vrienden ooit terugzien? Ondanks deze vrees voor een slechte afloop, ziet de held in dat het heilig moeten hem tot actie noopt. Hij gaat het avontuur aan, niet omdat hij zichzelf wil slachtofferen maar wel omdat hij bereid is een zwaar offer te brengen in het belang van het hogere doel. Hij offert liever niks, maar als het moet is hij ertoe bereid.

De held ontkomt er niet aan zich *deugdzaam* te gedragen. Om zijn angsten te bedwingen zal hij *temperantia* moeten tonen: hij zal zich moet beheersen, hij mag zich niet laten leiden door zijn vrees. Die moet beteugeld worden. Dit is vraag 5 uit het kralenspel, door Kessels betiteld als 'monsters'. Om de goden te dienen zal hij bovendien *prudentia* moeten betrachten, bezonnenheid moeten tonen. Hij zal het hogere doel, het leidende principe voor ogen moeten houden. Want wie de ethische taak niet respecteert kan niet goed op reis. Deze vraag 7 uit het kralenspel heeft Kessels 'boodschap van de goden' genoemd. Het komt na vraag 5 en 7 aan op het juiste gedrag van 'de held', de belichaming van vraag 6. Deze zesde vraag of kraal vormt het centrum van het hele kralenspel. Hier staat de actor centraal, precies zoals Bieri dat bedoelde in zijn *Handwerk van de vrijheid*. De actor is het individu of het team dat zich gesteld ziet voor een taak, een opgave, een vraag, een lastige klus. Deze held kan de eigen angst of de risico's die gloren, maar beter niet ontkennen. Dat zou kunnen leiden tot overmoedigheid, *hybris*. De held van het verhaal mag evenwel ook de andere kant niet vergeten en zich er te

gemakkelijk vanaf maken. De herinnering aan de boodschap van de goden moet voorkomen dat de held een antiheld wordt en ten prooi valt aan laksheid en lafheid. De persoon of de groep die zichzelf als held in het verhaal plaatst, zal de juiste moed moeten tonen, *fortituda*. De held zal klaarheid moeten brengen en zich bereid moeten verklaren bepaalde verliezen, offers, acceptabel te vinden. Wie in de strijd niks wil verliezen, blokkeert alles. Die komt niet echt in beweging. De held moet onder ogen zien wat hier op het spel staat en bereid zijn daarvoor een passend offer te brengen.

Dit is een adequate duiding van positie en rol van de tegenspreker. Wie bang is voor de macht zal zwijgen. Wie de moraal daarbij uit het oog verliest, heeft geen recht van spreken. Wie de moed wil opbrengen de macht te weerstaan, zal het risico van een offer moeten aangaan. Tegenspraak is niet voor bange mensen, maar nodig op z'n tijd. Dit is de kortste versie van het betoog dat in zes hoofdstukken werd opgebouwd en hierna zal uitmonden in een slotparagraaf.

Socrates leerde dat elke kennis betwijfeld kan worden, dat elke vorm van weten onzekerheden kent. Dat is eens te meer een reden te eindigen met een voorstel met een 'voorlopig' karakter.

6.11. Een voorstel: dialoog en ethiek

Het verschil tussen een heldenepos en een goed gesprek lijkt onoverbrugbaar, maar is dat niet. Elke deelnemer aan een vrij en filosofisch gesprek brengt zichzelf in het geding en weet niet hoe het zal aflopen. Hij zal de waarheid moeten spreken en moeten uitkomen voor wat hij werkelijk denkt en voelt. Met deze *parrhêsia*, die we nog kennen uit het begin van dit boek, loopt de spreker het risico dat de relatie met de ander schade zal oplopen. Kan men de waarheid aan? En kan de spreker de waarheid over zichzelf onder ogen komen? De waarheidspreker heeft heldenmoed nodig om voor zichzelf te erkennen hoe het werkelijk zit, en om te zeggen wat niet verborgen mag blijven. Elk goed gesprek is daarom een avontuur. Wie deelneemt loopt gevaar maar weet zich na afloop meestal beloond met een boeiende ervaring, een helder inzicht, een andere kijk. Dat is waar het de filosoof om te doen is. Maar dat gaat niet zomaar. Vrije, filosofische gesprekken op socratische grondslag vergen nogal wat.

Dialoog als vak

Het begeleiden van een socratische dialoog of een andere vorm van filosofisch gesprek, is een vak apart. Het maakt geen deel uit van het standaardrepertoire van de ambtenaar.

Maar het is goed te leren. En wie zich hierop toelegt, leert meer, véél meer, dan op het eerste gezicht lijkt te gebeuren.

Goede begeleiders zijn getraind om de dynamiek van een gesprek in goede banen te leiden en zichzelf daarbij dienend en belangeloos op te stellen. Dat kunnen mensen niet zomaar. In een gesprek valt niet te verbloemen of dit wel of niet lukt. Het is pijnlijk zichtbaar als dienend leiderschap hier mislukt, maar vormend en motiverend als het goed gaat. Daar moeten mensen zich dus in trainen en bekwamen. Dat vergt slijpen aan de eigen persoonlijkheid, competenties, ethiek. Zelfkennis, op het meedogenloze af, is hier opnieuw de sleutel. Gespreksleiders gaan begrijpen wat Socrates waarlijk heeft bedoeld. En hoe moeilijk het is.

De kwaliteiten en competenties die voor begeleiding van socratische gesprekken noodzakelijk zijn, liggen in essentie in de lijn van de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden die bestuurders en teamleiders nodig hebben om hun leiderschap goed in te vullen en om hun dienende bijdragen in balans te brengen met de sturing op proces en groepsdynamiek. Wie efficiëntie zoekt kan het hierin vinden: zich bekwamen in het leiden van vrije of socratische gesprekken, is zich bekwamen in het leiden van jezelf en van gezelschappen, in het aansturen van je eigen handelen en dat van organisaties, in het besturen van jezelf en in (het bijdragen aan) de besturing van het land.

Het kunnen voeren van een vrij en filosofisch gesprek is om veel redenen een groot goed. Toch hebben de meeste mensen niet geleerd, in een opleiding of tijdens werkprocessen, hoe dat moet. Waarom hebben we niet geleerd dergelijke onderzoeksgesprekken te voeren? Waarom is het voeren van een ethisch gesprek of een moreel beraad niet de gewoonste zaak van de wereld? 'De belangrijkste oorzaak daarvan is in mijn ogen', zegt Kessels in *Socrates op de markt*, 'de heersende overtuiging dat het in feite helemaal niet nodig is de dialoogtechniek preciezer te beschrijven of door oefening te leren beheersen'. Het wordt onderschat. Zou het dát zijn, dat we ons niet realiseren dat een dergelijk gesprek aangeleerd, ingeoeft moet worden? Een andere mogelijke verklaring zoekt Kessels in de 'onbekendheid met de klassieken en met de historische ontwikkeling van de wetenschap'. Dat is ook een mogelijkheid. Want wie herinnert ons er af en toe nog eens aan hoe de klassieke denkers enkele basisideeën op het spoor kwamen, welke dat ook alweer zijn en hoe die eventueel voor onze actuele vragen nog steeds relevant kunnen zijn? Kessels verwijst daarbij als voorbeeld naar Aristoteles en diens onderzoek naar 'de regels van de kunst van de dialoog' en naar het onderscheid dat hij maakte 'tussen regels voor discussie (retorica) en voor dialoog (dialectica)'. Tot enkele eeuwen geleden vormden deze technieken nota bene de basistechniek voor het kunnen onderscheiden van waarheden en onwaarheden. Maar zelfs door denkers als Peter Senge, de populaire Amerikaanse auteur over creativiteit en

lerende organisaties,³⁰⁹ wordt bij deze klassieke technieken niet stilgestaan, signaleert Kessels met verwondering.

De kracht en meerwaarde van wat destijds de ‘vrije kunsten’ werd genoemd (retorica, dialectica, grammatica), lijkt vergeten te zijn. Deze kunsten waren gericht op ethiek en levenskunst. Kessels schrijft in *Vrije ruimte*:

‘Meesterschap is de kunst goed te leven. Het is de kunst zowel zelf goed te leven als het goede leven voor anderen mogelijk te maken. Daarvoor moeten we persoonlijke vrijheid verwerven en gemeenschappelijke vrijheid creëren. Dat is waar de vrije kunsten op gericht zijn.’

Opgeleid worden in het leiden en voeren van vrije, filosofische gesprekken heeft dan ook een grotere betekenis dan het verwerven van zomaar een vaardigheid die je als professional goed van pas kan komen. Ze reikt dieper, is grondiger, draagt bij aan meer dan professionaliteit. Oefenen in goede gesprekken - hoe je spreekt, luistert, bij jezelf te rade gaat, meebeweegt met de ander, nieuwe visies toelaat, jezelf bevraagt, je laat verrassen - is een investering in kwaliteiten als geduld, moed, luisteren, zelf nadenken, helder spreken, bondig zijn, matiging, je positie kennen, verantwoordelijkheid nemen en oprecht nieuwsgierig zijn. Het is ook een investering in dat sleutelbegrip waarin zoveel samenkomt: autonomie. Want in het goede gesprek verzamelen we bijvoorbeeld vrijheidservaringen, omdat de tijd niet door plichten en opdrachten wordt bezet. We ervaren hier wat het kan betekenen om werkelijk vrijuit te denken en te spreken. Dat is een verschijningsvorm van de autonomie. En we ontwikkelen er gedrag dat autonomie veronderstelt. Dat gebeurt omdat een deelnemer in elk onderzoek niet alleen bijdraagt aan het gezamenlijke proces, maar vanwege het permanente zelfonderzoek als brandstof voor kennisontwikkeling, ook zichzelf centraal moet stellen in het nemen van verantwoordelijkheid voor wat hij denkt, zegt en doet. Deelnemers ontwikkelen dergelijke competenties door aanspreekbaar te zijn en te leren van nieuwe inzichten. En door kritische vragen te verwerken en ze zelf te formuleren en uit te spreken, ongeacht de onderlinge relaties of de hiërarchische verhoudingen. In een vrij gesprek is iedereen mens. Dat is dáár genoeg. Kan dat niet vaker een leidend idee zijn?

Je moet in zowel de rol van gespreksleider als in die van deelnemer goed voor jezelf zorgen. Dit is in het klein de grote, klassieke zelfzorgopdracht, hier concreet toegepast in de overzichtelijke setting van een gesprek. Zo opgevat kan het gesprek een praktijkoefening zijn in een afgeschermd omgeving met strikte gedragsregels en een heldere leiding. Hier valt te ontdekken wat zelfzorg is en hoe het voelt om goed te zorgen voor het ‘zelf’. De ervaring leert dat dit een levensveranderende ervaring kan zijn. Wie eenmaal weet hoe het werkt, is dat inzicht niet vergeten zodra het gesprek voorbij is en

het gewone leven zich weer aandient.

Zelfzorg begint met het idee dat het mogelijk is jezelf in beheer te nemen en regie te zetten op wat je doet en zegt. En daar verantwoordelijk voor te (willen) zijn. Meen je wat je zegt? Is het waar wat je vertelt? Durf je jezelf te onthullen? Kun jij jouw ego in de hand houden? Weet je wat je te doen staat om de groep van dienst te zijn? De oude Socrates leerde ons dat ieder mens zich moet trainen in het leiden van zichzelf voordat iemand in staat zou kunnen zijn anderen te leiden. Dat is de les die we ons ter harte nemen uit de klassieke Griekse en Romeinse bestuurs- en zelfzorgcultuur. In feite hebben we dus vormen van morele educatie nodig, het begrip dat Joep Dohmen gebruikt om uit te leggen wat de moderne variant van de klassieke levenskunst beoogt. Een dergelijke levenskunst is gegrondvest in kernpunten uit het werk van de denkers die we in dit boek, en met name in het laatste hoofdstuk hebben leren kennen. Als we op hun schouders gaan staan krijgen we een beter zicht op onszelf en op wat ons te doen staat.

Filosofie in een notendop

Voor de moderne mens die van het eigen leven een kunstwerk wil maken is Michel Foucault de grote inspirator. Het goede leven is, zo leerde hij ons, een creatieve opdracht waarvoor we onszelf moeten uitrusten met technieken en vaardigheden om ons zelf in beheer te kunnen nemen. Omdat we werken om te leven en niet leven om te werken, omvat die scheppende arbeid als vanzelf ook onze zakelijke taken. Van Hannah Arendt onthouden we de opdracht om te 'handelen', omdat we dan niet de dingen en de noodzaak de kost te verdienen centraal stellen, maar elkaar. Dan kunnen we mens onder de mensen zijn, een diep verlangen dat bij velen leeft. Aan Isaiah Berlin ontleen we een grondig vrijheidsbesef als principiële onderdeel van ons zelfbeheer. Het is een positieve opvatting van de vrijheid die we als professionals nodig hebben om ons vak op eigen kracht te kunnen ontwikkelen en op niveau uit te voeren. Peter Bieri biedt een belangrijk houvast in het doorgronden van onze ontdekkingstocht, op zoek naar wat we actief en weloverwogen concreet willen met ons leven, ons werk, onze maatschappelijke bijdrage. Deze concrete wilsvorming is voorwaardelijk voor de positieve vrijheid. Die willen we immers aanwenden voor onze ambitie om goed werk te leveren. We zullen de inhoud daarvan moeten doordenken en op een rij krijgen. Want als we niet weten wat we met onze vrijheid willen en wat we met goed werk bedoelen, heeft het weinig zin ons op autonomie te laten voorstaan. Waarom zouden we autonomie claimen als dat geen duidelijk doel had?

Charles Taylor geeft een aanwijzing waar we de grote 'waarom' van leven en werk

wellicht kunnen vinden. Op een inzichtelijke manier maakt hij helder waarom ons 'zelf' is geworden zoals het nu is en welke verborgen, morele kwaliteiten daar in schuilgaan. We zien onszelf als vrij en zelfstandig maar hebben een diepe herinnering aan wat ons mensen bindt. Aan Taylor ontleen we daarom het idee dat een mens niet vrij van morele systemen kan denken en leven. En dat we dit diep in onszelf kunnen opdiepen.

Voor zijn existentiële keuzes en zingeving heeft een mens een alles overstijgende waarde nodig, een betekenisvol idee dat blijvend kan zijn en alles overtreft. En dat kan werken als een zingevend overkoepelend verhaal dat op de een of andere manier op de achtergrond als een betekenis horizon functioneert. Door dat in het zicht te houden, raken we de weg niet kwijt. Een dergelijke morele horizon is zelfs aanwezig in moderne mensen, ook als die zichzelf seculier noemen en vrij van god en gebod hun autonome vrijheid opeisen. Taylor maakt aannemelijk dat als niks vastligt, elke keus goed kan zijn. Maar zo is het niet. Een keuze moeten we als een verantwoordelijke en zinvolle daad kunnen begrijpen. Daarom zoeken wij - moderne mensen die soms denken de wereld in hun vingers te hebben - toch naar de diepere grondslagen van onze eigen moraal. Wat zijn de morele regels die ons leiden?

Laten we ze samen zoeken, telkens opnieuw. Laten we hierover het gesprek openen, thuis én op de werkvloer. Ook in onze ambtelijke organisaties. Laten we de dialoog voeren en vieren als een welkome gelegenheid om de zin van ons werk in beeld te houden. Laten we onze eigen moraal zoeken. Want, aldus Kessels:

'In een socratisch gesprek vinden we geen epistème, maar phronêsis. (...) We vinden, psychologisch gezien, geen externe, door anderen als waar en gewichtig en wetenswaardig gepresenteerde kennis, maar innerlijke, zelf ontdekte, door en door subjectieve kennis, die nauw met onze eigen ervaring en onze eigen mentale modellen verbonden is. En dat is precies waar Socrates op uit was.'

Goede gesprekken - of ze nu vorm krijgen als socratische dialoog, als moreel beraad of als filosofisch onderzoek - zijn bijzondere momenten. Dat zijn ze vanwege de aandacht voor elkaar én omdat hierin de aanwezige kennis van alle deelnemers recht gedaan wordt. Bovendien lijkt de vorm van de dialoog een treffende vorm te zijn. Deze vormkwestie is belangrijk. De filosofische inzichten van enkele denkers die we hiervoor hebben leren kennen, komen samen in de vorm en de inhoud van vrije gesprekken. Het is niet toevallig dat hun denkbeelden optellen tot, en toeleiden naar, het voeren van dergelijke, filosofische gesprekken tussen mensen die hier niet hun vak van hebben gemaakt maar er wel, al doende, vaardig in zijn geworden. In de onderlinge communi-

catie tussen mensen die elkaar kunnen aankijken en hun best doen elkaar te begrijpen, komen ongelooflijk veel kwaliteiten en basisprincipes van ‘goed leven’ samen. De kwaliteiten en principes zijn goed voor het welbevinden op kleine schaal, laten we zeggen: op de ambtelijke werkvloer. Maar evenzeer zijn ze goed voor het welzijn op grote schaal, laten we zeggen: op het niveau van een land.

Dialogen zijn in hun *bedoeling*, hun *inhoud* en hun *vormgeving* een samenloop van belangrijke zaken die filosofen al eeuwenlang als essentialia voor het goede leven te berde brengen. Zo is in een gesprek bijvoorbeeld de persoonlijke bijdrage de noodzakelijke bouwsteen voor een collectieve opbrengst. Als iedereen z'n mond houdt, komt de groep niet verder. Het doorzien van dit mechanisme en om die reden actief betrokken raken in het groepsproces, is al heel wat. Het idee is voor een democratie doorslaggevend, omdat ze uitgaat van actieve burgers met verantwoordelijkheid en gemeenschapszin. Terwijl burgers zich inzetten voor de gemeenschap, kan het grotere geheel op haar beurt het individu een plek bieden, een context waarin het zinnig is om te doen wat nodig is. Mensen ervaren tijdens een goed gesprek de zinnigheid van dat moment en weten zich betrokken bij het grotere geheel. Dat is ook niet niks. Ze worden gezien en herkennen hun particuliere aandeel in de collectieve prestatie. Dergelijke zingevende ervaringen zetten de deur naar nieuwe wijsheid wagenwijd open. Mensen hebben meer in huis dan ze soms zelf voor mogelijk hielden. Ook hierin schuilt een basisbelofte van de democratie: iedereen telt, iedereen kan meedoen en ieders bijdrage is voor het geheel en voor de andere mensen die participeren, belangrijk. Wat dit betekent, ervaar je en ontdek je in een goed gesprek. Het is voor velen de enige mogelijkheid een dergelijke gemeenschapservaring op te doen. Zo iets is onbetaalbaar.

Bovendien kan in een dialectisch proces een groep collectief groeien in wijsheid. Men wordt samen slim en niet zelden creatief, scheppend, nieuwe ideeën vormend. Het wordt in modern jargon wel eens *flow*³¹⁰ genoemd, een vorm van interactie en ‘samen creatief zijn’. Dat kan voortkomen uit en groeien binnen een dialogisch proces.³¹¹ Op individueel niveau is de ervaring betekenisvol, maar er vindt ook een collectief proces plaats dat in zijn soort uniek is.

Socrates' idee dat diep van binnen bij elk van ons wijsheid is te vinden, is een leidend principe in de dialogen die naar hem zijn vernoemd. Zijn vraagtechnieken en de opbouw van zijn tweegesprekken in het oude Athene, werken nog steeds door in de methoden die voor socratische gesprekken worden ingezet. Zijn leerling Aristoteles ontwikkelde een op inductie gebaseerde variant, waarmee de wetenschap eeuwenlang uit de voeten kon in haar zoektocht naar de waarheid. Hoe belangrijk waarheid is, was

een kernpunt in Michel Foucaults onderzoek naar de *parrhêsia*, het waarheidspreken. De verplichtende betekenis die hij optekende, is in goede gesprekken cruciaal: zijn we oprecht in wat we beweren, staan we achter onze eigen woorden, spreken we vrijuit en weten we ons ook zelf gebonden aan de waarheidsclaims die we uitspreken? Wie de waarheid spreekt, bindt ook zichzelf. Daarom is tegenspraak zo'n risicovol verschijnsel: we zetten onszelf en de relatie met de ander ermee op het spel. Dit type waarheidspreken, waarmee we onszelf verbinden en waaraan we ons committeren, vertoont grote verwantschap met het proces van wilsvorming dat Peter Bieri voor ons uiteenrafelde. Weten we zeker dat we willen wat we zeggen te willen, menen belangrijk te vinden, beweren in ere te willen houden? Spreken we in deze zin de waarheid over onszelf? Zijn we eerlijk, te goeder trouw ten opzichte van onszelf? Het is moeilijk precies te bepalen wat we willen. Kennen we onszelf wel goed genoeg?

In vrije gesprekken die bijvoorbeeld volgens de praktisch filosofische methodiek van Kessels' kralenspel worden uitgevoerd, gebruiken we diverse technieken waarmee we de eigen ideeën en wensen kunnen afpellen tot een harde kern die ook onder druk kan standhouden. We proberen daar de balans te vinden tussen de angst voor de afschrikwekkende, onzekere toekomst, en de eervolle, 'goddelijke' opdracht die ons aanzet tot goede en moedige daden. Daar, in die boodschappen die we in onszelf kunnen opdiepen, vinden we vaak nog de sporen van eeuwenoude morele noties, zo heeft Charles Taylor ons verteld. Die hebben we nodig om te begrijpen wat we werkelijk zinnig vinden en in welke richting we het goede moeten zoeken. Als we elkaar vertellen over deze morele horizon en daar onze persoonlijke ervaringen naast leggen, verschijnen we aan elkaar zoals Hannah Arendt dat bedoelde. We worden dan in elkaars ogen mensen met een eigen identiteit, met een verhaal dat bij ons hoort of dat duidelijk maakt waar de zaken in werk of privé uit balans zijn geraakt.

Misschien hebben we de levenskunst van Joep Dohmen en Michel Foucault niet nodig om te bepalen op welke manier we ons leven passend kunnen maken bij de persoon die we zijn, maar het is een wijze les dat we alert moeten zijn op de ongerichte en ongeremde invloeden die vanbuiten op ons afkomen. In goede, vrije gesprekken leren we doorzien welke invloeden meespelen en hoe we ons daartoe willen verhouden. Naarmate we dat helderder voor de geest krijgen, ervaren we de vrijheid die we als moderne mensen zo belangrijk vinden. We zien op welke manier wijzelf bepalend zijn geweest of alsnog kunnen worden voor de keuzes die we maken en de werken die we uitvoeren. Dan kunnen we gaan staan voor ons verhaal en onze daden en kunnen we de verantwoordelijkheid op ons nemen die hierbij past. Deze vrijheid en verantwoordelijkheid zijn, vertelde Beate Rössler ons, in hun samenspel de sleutel tot onze autonomie.

Een programmatische suggestie

We zien de hoofdlijnen van een ontwikkel- en leerprogramma inmiddels opdoemen. Ze volgen logisch uit wat we hiervoor hebben verkend en besproken.

Het gaat allereerst om een weloverwogen besteding van de tijd zoals ons dat goeddunkt. We hebben de tijd nodig voor een afweging van belangen van alle actoren die onze aandacht opeisen. Iedereen wil 'iets' van ons: politici, collega's, burgers, andere diensten, Europa, bestuurders, stakeholders. Wie trekt aan het langste eind? Is dat de toevallige uitkomst van het getouwtrek door anderen of het resultaat van een autonome keus die uitdrukt hoe wij zelf menen dat dit duwen en trekken zou moeten resulteren? Zetten wij onszelf überhaupt in het rijtje van mensen en krachten die 'iets' van ons eisen? Wat is hier rechtvaardig? Wat is hier een goed resultaat? 'Alles is urgent en belangrijk' is geen correcte uitspraak. Zoiets is nooit feitelijk waar en kan alleen moreel gewogen worden. Laten we dat dus doen. Laten we, om te beginnen dus eerst onszelf 'claimen', zeggen we Seneca na. Laten we de ruimte nemen die nodig is om achteraf te kunnen zeggen: 'we hebben zelf gekozen, daar zijn we verantwoordelijk voor en we bespreken graag - met alle 'eisers' - wat in hun ogen niet juist of ongepast was'. Deze 'claim' van onszelf in ruil voor verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid, is de meest concrete daad van ambtelijk vakmanschap die logischerwijs voortkomt uit onze autonomie. Laten we ons realiseren dat de besteding van tijd een van de meest gewichtige kwesties is. Niet alleen in praktische zin, maar vooral ook op existentieel niveau. Wie wij (willen) zijn als professionals hangt ervan af. Dat is nogal wat. Door dit te doen, zullen we de last van het prioriteren niet kunnen omzeilen maar haar veel beter kunnen dragen.

Laten we dan, als tweede stap, de toegeëigende tijd benutten om te prioriteren op basis van grondige reflectie. Als we de kunst van het kiezen niet combineren met de kunst van het leren, doen we onszelf en iedereen die we ten dienste moeten staan, te kort. Dat reflecteren kan om te beginnen in de vorm van een persoonlijke terugblik op hoe de dag, de week, de maand en het jaar zijn verlopen, en hoe succesvol onze werkzaamheden, projecten en programma's zijn geweest. We kunnen dat doen in de beste stoïcijnse traditie door de tijd te nemen voor persoonlijke notities, zoals keizer Aurelius ons voordeed. Hij deed zijn best zijn missers en die van anderen niet te veroordelen. Dan leer je te weinig. Laten wij eveneens, op deze manier of in de vorm die beter bij ons past, serieus en telkens weer werk maken van het trekken van lessen uit wat misging of uitstekend verloop. De leermeester-leerling-setting zullen we dan vermijden, omdat we het beste leren als we samen gelijkwaardig onze nieuwsgierigheid kunnen inzetten en er een collectieve inspanning van maken. Dat is een investering in goed teamwerk in de

nabije of verre toekomst. Het is een voornemen dat elke professional, elk team, elke organisatie kan omarmen en invoeren. Het is een voornemen dat in zijn uitwerking door een vrije dialoog gedragen kan worden.

En laten we hoe dan ook werk maken van reflecties op werk en ethiek in een gezamenlijke aanpak. We hebben vrije gesprekken nodig, in een ritme waarmee we onze vaardigheden kunnen onderhouden, waarin het collectieve onderzoek centraal staat. Laten we daarom investeren in dialectica en het goede gesprek. Begeleiders moeten getraind worden, deelnemers aan gesprekken moeten de kans krijgen te wennen aan deze vormen van dialoog. We hebben dit nodig opdat we niet alleen in de intimiteit van de zelfreflectie maar ook in de collegiale omgang met anderen leren doorzien hoe de dingen zijn gegaan, hoe het beter kan en welke ethische kwesties hier voortdurend in meespelen. Zo groeien we samen. We kunnen er leren om de waarheid over onszelf en de wereld onder ogen te zien.

Laten we de *parrhêsia* koesteren als een grondtoon in de zorg voor het zelf en laten we de waarheid als grondvorm respecteren in onze pogingen oprecht te zijn en integer en rechtvaardig te handelen. In onze dialogen ontdekken we wat dit zal vergen van de spreker én van de toehoorder. Het spreken van de waarheid doet een beroep op de kwaliteit van de onderlinge relatie. Met een dialoogcultuur die groeit, kan de tegenspraak een bijzaak worden omdat er volop gelegenheid is te zeggen wat niet verzwegen mag worden. Het zal positief doorwerken in de relatie met burgers en in het vertrouwen dat zij in de overheid stellen.

Laten we, tenslotte, werk maken van het optekenen, documenteren en verspreiden van de verhalen van de mensen om wie het gaat: de burgers van dit land. Die leggen we dan naast onze eigen verhalen, die van de collega's en bestuurders die zich als overheidsfunctionarissen inzetten voor het algemeen belang. Al deze verhalen zijn meer dan zomaar anekdotes. Ze zijn de weerslag van het denken, het spreken en het ervaren van mensen van vlees en bloed die met hun hele zijn niet tot hun recht komen in de formele rapportage en de kale feiten die we als experts geleerd hebben op te tekenen. We zullen moeten leren luisteren naar de vrije, ethische interpretaties en de belevenissen van individuen, persoonlijkheden. 'Wie iemand is of was kunnen wij alleen te weten komen wanneer wij het verhaal kennen waarvan hij zelf de held is', aldus Hannah Arendt. Helden zijn het inderdaad, in het verhaal van hun eigen leven. Wat is hun verhaal?

Taal

Net als spreken kan schrijven een kunst zijn, een taalvaardigheid die breder en rijker is dan we in onze competenties als 'schriftelijke uitdrukkingvaardigheid' suggereren. De

extra laag van de moraliteit van ons leiderschap toont zich niet alleen in de inhoud van ons doen en laten maar evenzeer in de vormen die we benutten om onze diepste gevoelens en dilemma's te uiten en te delen met anderen. Een goed verhaal wil goed verteld en goed geschreven worden. Ook dat valt te leren. Is zoiets luxe of noodzaak? Zijn de grammatica en de retorica, samen met de dialectica de drie *artes liberales*, iets leuks om erbij te doen of veel meer dan dat?

De kunsten zijn, zoals Ramsey Nasr ons in het corona-jaar leerde, 'niet de ornamenten maar de fundamenteën'. Dat heeft hiermee te maken: dat de vorm en de inhoud elkaar nodig hebben om begrepen te worden en van betekenis te zijn. Wie de kunsten veronachtzaamt doet ook zijn eigen levenskunst tekort en daarmee de mensen met wie hij samen leeft. Dit is niet de overstrekking van een historische parallel maar de essentie van een eeuwenlange filosofische traditie. Die heeft ons iets te zeggen: dat het waar is.

Van Bieri hadden we al begrepen hoe wezenlijk een zuiver gebruik van begrippen is. We scheppen onze wereld via de taal die we bezigen. En dat geldt zeker voor onze ambtelijke activiteiten. Plannen schrijven we uit, wetten staan op papier, evaluaties staan in rapporten, begrotingen zijn in cijfertabellen gevat. Onze onderlinge communicatie en die met de buitenwereld staat bol van de taal. We zijn niks zonder woorden. Des te belangrijker is het precies te zijn met begrippen, formuleringen, zinsbouw. In het goede gesprek worden we in die zorgvuldigheid getraind. Omdat we de tijd nemen voor elkaar en doorvragen, moeten we vaak een gebruikt woord toelichten om onze bedoelingen te verhelderen. We komen er ook vaak achter dat het gebruikte woord misschien niet goed gekozen was. We gaan op zoek naar alternatieve begrippen, naar betere taal, naar een helderder verhaal waarmee we beter over het voetlicht krijgen wat belangrijk is.

Bieri is niet de enige filosoof die zo met taal in de weer is en belang hecht aan het gebruik van de juiste woorden. Ook Foucault toont zich een meester in deze discipline. In zijn boek *De woorden en de dingen* uit 1966 laat hij in een beroemde scène 'de mens' verdwijnen als een woord in het zand dat wordt weggespoeld door de zee. Wat zouden mensen zijn zonder woorden? Dingen?

Het denken over rol en betekenis van taal begon in feite al bij de man bij wie zo ongeveer alles begon dat we tegenwoordig filosofie noemen: Socrates. Deze grote filosoof was eigenlijk een taalpurist, al zette hij zich af tegen de taalkunstenaars van zijn tijd, de *sofisten*. Socrates vond hen tovenaars met woorden, goochelaars met taalconstructies, waarmee zij de echte kennis en de echte vragen uit de weg gingen. Als we de dialogen lezen die Plato optekende - en als literator, als poëet, zelf opnieuw vertelde, jazeker: tot een kunst verhief - dan zien we dat Socrates bijna alle vragen die hij en zijn gesprekspartners opwierpen, terugbracht tot een definitiekwestie. Wat is moed? Wat is

rechtvaardigheid? Wat is opvoeden? Wat is goed bestuur? En zo verder. Hij wist toen al dat we met onze taal heel snel kunnen schakelen. Dat is handig voor de dagelijkse omgang. Maar, ons woordgebruik schiet vaak tekort of is niet doordacht, precies en zorgvuldig genoeg om de levenswijsheid te verwoorden die we nodig hebben om het goede leven te kunnen leiden. We hebben geen woorden voor de momenten waarop we weten: hier draait het om in het leven. Voor Socrates en andere filosofen is de zuivere begripsbepaling de kern van de filosofie. Het is hoe dan ook de inzet van elk goed gesprek dat misverstanden wil bestrijden en uit is op helderheid. Op beter weten en goed inzicht. Op wijsheid.

Tijd

Misschien valt het ons zwaar om argumenten in stelling brengen tegen het betoog dat hier wordt opgebouwd. Maar één bezwaar is snel geformuleerd en snijdt ook hout: hebben we hier wel de tijd voor? Het is in zekere zin een herhaling van de vraag of wij onszelf willen en durven 'claimen'. Maar beschouwd vanuit het fenomeen van de tijd valt er nog wel iets meer over te zeggen.

De tijd kan ons inderdaad dwarszitten om de ruimte te vinden waarin we vrij, onbelast met elkaar kunnen spreken. Het is evenwel de moeite meer dan waard ons in te spannen om niet alleen in de agenda maar ook in ons hoofd de ruimte te vinden voor gesprekken die om niks anders draaien dan de aandacht voor elkaar en elkaars ethiek. Het zal moeten beginnen met die ruimte in het hoofd. Daar kan het besluit genomen worden om de agenda's op gezette tijden schoon te vegen en te doen wat ons goeddunkt. Misschien presteren we daardoor minder, maar wel beter - een uitruil tussen kwantiteit en kwaliteit. Of: we doen de goede dingen in één keer goed, wat minder tijd kost dan de verkeerde dingen alsnog moeten vervangen door de betere. We hebben deze manier van kijken nodig om ruimte te maken voor de moraal van ons vak en de ethiek van onze verantwoordelijke taak. Om die aan te spreken, te verdiepen en de kracht te geven die ze verdienen kunnen we niet heen om de vraag hoe we met de tijd omgaan.

Het gaat dan niet alleen om de klokuren en hun besteding. Het gaat misschien vooral om onze *mindset*. Het lijkt het beste en enig juiste antwoord op de grote crises die we ook binnen het overheidssysteem moeten overwinnen. Het instrumentele karakter van ons werkpakket en onze manier van denken, vertaalt zich ook in onze omgang met de tijd. We zien de tijd als een middel en meten de hoeveelheid af aan kalenders en klokken. Er is evenwel altijd meer te doen en meer te wensen dan binnen de gegeven tijd mogelijk is. Dat is een managementprobleem, maar evengoed een basiselement van onze existentie. Het is een fundamenteel en onoplosbaar probleem. We

zullen sterven, de tijd is een keer 'op'. Dat geldt voor individuen net zozeer als voor organisaties. Wie de tijd bijhoudt met een chrono-meter, zal dit tekort blijvend ervaren.

De tijd kunnen we evenwel ook substantieel opvatten. Instrumentele tijd is wat de Grieken *chronos*-tijd noemen. Substantiële tijd heet dan *kairos*-tijd. Een chronisch tekort aan tijd - de etymologie laat al zien dat dit samenhangt met 'chronos-tijd - is binnen de logica van deze chronos ten principale onoplosbaar. Het door ons ervaren tijdtekort is alleen oplosbaar in een andere, nieuwe denkmodus: die van de *kairos*.

Kairos was de god van het juiste moment. Dat moment staat symbool voor een ongrijpbaar ideaal, te begrijpen als een oproep tot bewustzijn voor de juiste *timing*. Wat is de juiste timing? Dat is de samenloop van de juiste handeling, door de juiste persoon, met het juiste doel op het enige moment dat zich hiervoor expliciet goed leent. Stel dat we onze werkpatronen, planning van klussen en het in gang zetten van acties zouden inrichten op basis van een dergelijk *kairotisch* inzicht? Dan weten we zeker dat we niet onmiddellijk in de actiestand schieten als iemand ons iets vraagt of opdraagt. Want het zou wel heel toevallig zijn als dat niet alleen het juiste moment zou zijn maar ook nog de juiste handeling zou betreffen, opgedragen aan de juiste persoon en gericht op het juiste doel. Wie *kairotisch* denkt, zal om te beginnen zich afvragen wat het juiste moment is dat dán voor het grijpen ligt. Die begint dus met een vraag en niet met een actie. De bezinning wordt hier leidend en vervult daarmee een voorwaarde om het beheer over zichzelf te vestigen.³¹²

Om onze eigen problemen te onderkennen en de kansen die er zijn te herkennen, moeten we met onze geest vaker in *kairos* verkeren en *chronos* tijdelijk - zo nu en dan en misschien wel heel erg vaak - stopzetten. Dát is wat er gebeurt als we in een gesprek de vrije ruimte 'installeren' en gedurende het gesprek niets anders hoeven doen dan aandacht hebben voor elkaar en de dialoog. Deze *kairos*-setting is daarmee een oefening in aandacht en concentratie, een training van het duurvermogen van het denken, dat zich zo kan klaarmaken voor de maatschappelijke marathons die op stapel staan. We kunnen hier ontgiften en bevrijd raken van de chronos-energie. Dat zal ons helpen om niet alleen de drukte van ons bestaan maar ook de essentie van onze verantwoordelijkheid met andere ogen te beschouwen.

Onze omgang met de tijd is werkelijk véél meer dan een managementvraagstuk. Het is een cultuurkwestie. Ze veroorzaakt allerlei vormen van ellende. Dat is overigens van alle tijden. Seneca wist er wel raad mee. Hij was goed in open deuren. Maar omdat hij het was die ze te berde bracht en opschreef, zijn we ze niet vergeten. Tijd 'is het kostbaarste dat de mens bezit', is het heldere idee dat Seneca ons voorhoudt. Maar dat het zó kostbaar is, ontgaat drukke mensen, stelt hij,

‘doordat het iets onlichamelijks is, doordat ze het niet onder ogen krijgen. Vandaar dat het geldt als iets spotgoedkoop, of nee, iets van haast nul en generlei waarde. Salaris, toeslagen, dat ontvangen mensen graag, dat vinden ze waardevol, daarvoor verhuren ze hun werkkraft, hun energie, hun aandacht. Maar tijd? Niemand schat die op waarde, men verbruikt die onbeperkt, alsof het gratis is.’

Herkennen we dit? Laten we de tijd vollopen met de stroom van dingen die op ons afkomt? Seneca is streng voor iedereen die de drukte en de haast typeert als een ramp die je overkomt. Net als Bieri drukt hij ons op het hart actor te zijn in ons eigen leven en verantwoordelijkheid te nemen voor de manier waarop we onze tijd gebruiken. Doen we ermee wat we werkelijk *willen*? Als we alsmaar druk zijn komt er niets goeds uit onze handen, waarschuwt Seneca. Hij weet zelf dat het een open deur is:

‘Enfin, iedereen is het er wel over eens dat een drukbezet man niets naar behoren kan beoefenen: geen welsprekendheid, geen vrije kunsten. Zijn aandacht is versnipperd, hij neemt niets grondig in zich op, maar alles wat er op hem wordt afgevuurd, ketst af.’

Zo zijn we weer terug bij het leren. In de verkeerde tijd ketst alles af, komt niets meer binnen. Tijdgebrek is daarom veel dan een *managerial* probleem. Tijdgebrek doorkruist de ambities van elke organisatie die weet dat ze zich moet blijven ontwikkelen om ‘bij de tijd’ te blijven en om de nieuwe uitdagingen met nieuwe denkmiddelen te kunnen aanpakken. Lerende organisaties hebben allereerst geleerd hoe de tijd van vijand vriend kon worden. Om dat te beheersen is er een paradigmatische omslag in het denken nodig die we aan de hand van enkele filosofische aanwijzingen hebben geprobeerd te duiden. Of we in staat zijn ze ‘grondig in ons op te nemen’ of zullen moeten vaststellen dat ze op ons ‘afketsen’, kan een eerste proeve van bekwaamheid zijn. Wil het lukken de ethiek van autonomie dichtbij te laten komen?



NASPEL





Een mens is nooit klaar met zichzelf

Werkers die goed in hun vel zitten zijn betere werkers. Onderzoekers hebben dat bevestigd maar het gezond verstand had dit allang door. Wat we nog niet zo scherp op het netvlies hadden, is dat voor het welbevinden van duizenden overheidsdieners een vrije gesprekscultuur cruciaal is. Er ligt een taak - bestuurlijk en *managerial* - om een organisatiecultuur te bouwen die bevorderlijk is voor vrijmoedig spreken. We noemen dat *parrhêsia* in klassiek jargon, het sjieke woord voor tegenspraak. Zo'n cultuur van *vrijmoedigheid* moet opgebouwd en bestendig worden. Dat is een kerntaak van ambtelijk en bestuurlijk leiderschap. Het is geen gewone taak maar eentje die tot eer zal strekken. Het vergt veel maar zal ons ook veel goeds brengen.

Ik herinner mij het verhaal van een mevrouw dat op een hele bijzondere manier een verborgen waarheid aan het licht brengt. Ze wordt dagelijks door een thuiszorgmedewerker bezocht voor het zetten van de insuline-spuit. Ze kan niet zeggen dat hij te weinig tijd heeft, hij is er altijd op het afgesproken tijdstip en zet de spuit ook netjes en efficiënt. De medische handeling is goed en bij meting ook conform de tijd die het zorgkantoor ervoor heeft uitgetrokken. Toch is mevrouw niet helemaal tevreden. De organisatie komt met haar in gesprek vanuit de intrinsieke motivatie de cliënten goed te willen begrijpen. De standaard klanttevredenheidsenquêtes zeggen wel iets maar eigenlijk altijd te weinig. De verhalen erachter zijn nodig om te begrijpen wat er speelt. Waarom is deze mevrouw, die in de enquête zo duidelijk haar tevredenheid had uitgedrukt, nu tóch ontevreden? 'Hij geeft altijd de indruk haast te hebben', vertelt ze. Haast? 'Hij houdt namelijk altijd zijn jas aan.' Over de jas aan of uit had de enquêteur niets gevraagd. Hoe kom je er op! Het is een klassieke *eye-opener*.

Sinds de thuisprikker bij binnenkomst zijn jas uitdoet, ervaart deze mevrouw meer aandacht en heeft ze het opgejaagde gevoel niet meer. Het aantal minuten van bezoek en medische handeling is exact gelijk gebleven: in *chronos*-tijd is niets veranderd. Maar deze klant is veel blijer: in *kairos*-tijd is alles anders. Zelfde 'organisatorische' moeite, meer 'maatschappelijk' resultaat. Dit verhaal stelt ons een wezenlijke vraag: waar draait het om in het leven en weten we zeker dat we dáár alles op richten? Als we de tijd nemen voor elkaar, zien we andere dingen, horen we andere dingen, gaan we andere dingen doen. Waarom? Omdat die 'andere' dingen belangrijk zijn.

Wat betekent dit voor de aansturing van overheidsorganisaties? Misschien past de volgende redenering daar bij. Zullen we uitgaan van de stelling dat de formele leiders van ambtelijke organisaties drie taakvelden hebben? Een derde van hun tijd besteden ze aan het organiseren en managen van *werkprocessen*, een derde aan het *inhoudelijk*

meesturen op de beleidsplannen of uitvoeringsopdrachten waar hun organisaties verantwoordelijk voor zijn, en een derde aan de ontwikkeling van *vakmanschap en een lerende cultuur*. Dit beeld lijkt misschien logisch, maar volgt niet de dagelijkse praktijk. Organisatiekwesaties en sturing op inhoud zijn de dominante tijdvreter. Werkelijk investeren in het derde onderwerp en er met evenveel aandacht en passie aan werken, is doorgaans niet aan de orde. Als we op onze agenda wijzen om uit te leggen dat we het (te) druk hebben, kunnen we ook naar de agenda kijken om te zien hoe het staat met onze feitelijke waardering voor bepaalde aandachtsvelden. Hoeveel dagen besteden wij, werkers en leiders, aan leren, cultuur, vakmanschap? Zijn onze leiders werkelijk gepassioneerd en geëngageerd aan investeren in de vakkundigheid van de medewerkers, doen ze daar als leider aan mee, geven ze leiding aan de kwaliteit van leerprocessen, stellen ze het goede voorbeeld en leren ze zelf mee in de groep over het eigen leiderschap? Staan ze middenin de context van teamreflecties waar alle medewerkers aan meedoen? Laten ze daar de eigen ervaring meespreken, als deelnemer, te midden van de collega's in de volste betekenis van het woord? Gebeurt dit geregeld, in elk geval vaak genoeg om het geen uitzondering te noemen en frequent genoeg om de cultuur ermee te toezetten?

'Allemaal interessant en best belangrijk', zullen sommige leiders zeggen, 'maar de tijd hè.' Ach ja, de tijd. 'Hadden we overal de tijd voor dan deden we alles. Maar we hebben eigenlijk nergens tijd voor.' Al dat leren, al die 'cultuur-dingen', zijn niet doelen taakgericht genoeg om voldoende gewicht in de schaal te leggen in de toedeling van tijd, aandacht, geld. In beleidsplannen staat het keurig genoemd, in budget en planning is het marginaal. Ambtelijk vakmanschap en wat er voor nodig is om dit op niveau te krijgen en houden, is met de mond beleden een kernopgave, in de concrete praktijk - check de agenda's! - het stiefkindje van de rekening. Het komt voort uit niet-begrepen eigen belang. Socrates leerde dat het goede inzicht tot de juiste handeling leidt. Over nut en noodzaak van leren, ontwikkelen, vakkundigheidsbevordering, 'morele educatie' en collectief groeien lijken we te denken dat dit allemaal slechts mogelijk is in de tijd die overblijft nadat alle andere dingen die gedaan moeten worden, zijn afgehandeld. Ik noem dat een misverstand.

Onder mijn pleidooi om ambtelijk weerstand te bieden tegen de hitsige dynamiek van de politieke actualiteiten, schuilt de aanname dat de teruggewonnen rust ten goede kan komen aan zaken als reflectie, bezinning, leren, moraliteit, zelfonderzoek, beter leren waarnemen, zorgvuldiger leren kiezen, inclusief denken, empathie, samenwerken, zelfrelativering, ontvankelijkheid. Er zijn veel redenen dit repertoire belangrijk te vinden. De bestrijding van de diverse crises die zich aandienen is wel de belangrijkste. Hebben we méér argument nodig? Doorgaan met hoe we het deden zal niet

brengen wat we vanaf nu nodig hebben. We hoeven Albert Einstein niet aan te roepen om de waarheid van deze stelling te bekrachtigen. Als we even nadenken over ons eigen leven zien we dat dit mechanisme voortdurend aan het werk is. Nieuw denken is nodig om oude patroonfouten te vermijden. Dat inzicht is niet gratis, het gaat tijd kosten, werktijd, van iedereen, van hoog tot laag. Het misverstand dat leren een bijzaak is moet de wereld uit.

Hoe belangrijk grondig nadenken en goed bezinnen is, en wat we er van mogen verwachten in relatie tot de problemen in rechtsstaat en maatschappij, hebben we in dit boek vanuit verschillende invalshoeken verkend. Zo verzamelden we gaandeweg argumenten waarom ambtenaren hun autonomie ten opzichte van de politiek zouden moeten herwinnen, niet om hun eigen wil als een doel op zichzelf leidend te maken, maar om zich vanuit de eigen professe juist beter dienstbaar te maken aan het publieke belang. Als het systeemfalen van rechtsstaat of democratie ergens uit blijkt, dan is het wel uit de maatschappelijke problemen die direct verband houden met het presteren van de overheid. Of met haar wanprestaties. Het maakt de cirkel rond: een zelfbewust ambtenarencorps, met wortels in een krachtige beroepsethiek, kan inderdaad een van de remedies tegen systeemfalen zijn waaraan zij ook zelf heeft bijgedragen.

Het lag voor de hand dat ik in mijn zoektocht heb kunnen putten uit de ervaringen van de directie participatie bij Infrastructuur en Waterstaat en van het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. Deze teams opereren op de grens van systeem- en leefwereld: het is hun taak met beide werelden verbonden te zijn en zo de verbinding tussen deze soms parallelle universa sterker te maken. Dat valt nog niet mee. Met de samenleving als bron van inspiratie vertellen ze binnen de overheid een 'vreemd' verhaal, met de overheid als opdrachtgever of natuurlijke partner brengen ze in de samenleving een 'moeilijke' boodschap. Tegenspraak is voor hun dus geen bijzaak maar een kernkwaliteit van het eigen vakmanschap. Het is hun dagelijks werk. Deze ervaringen hebben mij met grote vanzelfsprekendheid op het spoor gezet van het pleidooi dat ik in dit boek heb geformuleerd. Ze hebben mij ook gesterkt in de juistheid van de richting waarheen mijn denken zich ontwikkelt.³¹³

Misschien ben je het met mij eens dat het normaal zou moeten zijn om zelfkritische reflecties van de professional te bekrachtigen met oprechte feedback van collega's én externe relaties, zowel scherpe complimenten als kritische tegenspraak. Zo goed en zo kwaad als het gaat spreek je dan jezelf als professional oprecht en vrijmoedig toe, over de kwaliteit en moraliteit van je eigen inzet. En je collega's ondersteunen je dan in die vrijmoedige zelfreflectie met hun interne, intieme reflecties. En zij ondersteunen je in het begrijpen en mentaal verwerken van externe, soms publieke feedback. Die kan

heftig zijn. Dat doen de collega's bijvoorbeeld tijdens reflectie- en intervisiegesprekken die onder meer in de verwerking van kritiek, feedback of negatieve 'externe evaluaties' hun eigen betekenis hebben. Maar niet alleen in deze georganiseerde vormen, ook midden op de dag tussen de bedrijven door is de tegenspraak of feedback van collega's en stakeholders meer dan welkom. Want bezinning op wat je doet *on the job* heeft twee voordelen: het werk van die dag wordt er onmiddellijk beter van en de kans dat je er blijvend beter door gaat handelen is op deze manier het grootst. Grenswerkers, zo zagen we in hoofdstuk 4, zijn voortdurend bezig met deze vormen van leren, omdat ze de reacties van het publiek dagelijks tegenkomen en evengoed bewust opzoeken, uitvergrooten, analyseren, willen begrijpen en benutten om plannen te verbeteren, werkprocessen aan te passen, besluiten rechtvaardiger te maken. Grenswerkers werken voortdurend aan zichzelf omdat ze mee moeten met de ontwikkelingen die zeker buiten de overheid razendsnel gaan.³¹⁴

Dus misschien ben je het daarom met mij eens dat het het beste zou zijn, als we allemaal in een open, lerende cultuur zouden werken. Omdat de overheid dan tot in haar genen inclusiever kan worden en de prestaties hoe dan zullen verbeteren. Dat is opnieuw een argument met doorslaggevend gewicht om een lerende cultuur te willen vestigen en vasthouden. Het zou zo bezien dus heel normaal moeten zijn dat professionals dit willen, voor zichzelf en voor elkaar. Wie niet wil leren is eigenlijk geen professional. Een organisatie die niet wil leren is geen professionele organisatie. Deze stelling is het watermerk dat heeft weerklonken op alle pagina's van dit boek, soms onzichtbaar, soms letterlijk. Democratie vergt een vorm van *education permanente*, van iedereen.

We weten overigens dat leren voor professionals niet gelijk staat aan stampwerk, al is het simpelweg leren van feiten ('*memorising*') wel één van de pijlers onder leren op het werk, aldus de literatuur over lerende organisaties. Het begrijpen van concepten ('*understanding*') is alweer van een geheel andere orde. Activiteiten doen en oefenen ('*doing*') tapt uit wéér een ander vaatje. Alle drie zijn ze nodig om te leren leren, om slimmer te worden in het aanleren en doorontwikkelen van de dingen die een professional moet kennen, begrijpen en kunnen uitvoeren.

Het draait in professioneel leren per saldo om de opbouw van praktische wijsheid waarin expliciete, cognitieve kennis samenkomt met de meer impliciete *tacit knowledge* van kunde, ervaring, inzichten en ethiek van het vak. Dat fenomeen van de *phronêsis*, zoals de oude Grieken deze vorm van weten noemden, kent lange historische lijnen. De Nederlandse vertalers van Aristoteles' werk geven deze betekenis op grond van de context waarin ze het begrip in de klassieke teksten aantreffen:

‘PHRONËSIS Inzicht; een vorm niet van abstracte kennis maar eerder van praktische wijsheid en gezond verstand, rekening houdend met wisselende bijzondere omstandigheden; naar Aristoteles’ opvatting een rationele eigenschap, verbonden met het praktische, op handelen gerichte deel van de ziel. Door deze eigenschap onderscheidt een mens goed en kwaad; ze is dan ook een noodzakelijke voorwaarde voor menselijk welzijn en geluk (eudaimonia), de rationele werkzaamheid die berust op voortreffelijkheid van karakter; ze wordt alleen door gewenning en oefening verworven en ligt dus ook voor de jeugd nog niet binnen bereik. ‘Politiek inzicht’ is bij uitstek de eigenschap waarover een staatsman (politikos) moet beschikken.’

Hoe normaal dit alles ook mag zijn, hoezeer we het belang van deze ‘praktische wijsheid’ ook kunnen onderschrijven of zouden willen omarmen: de lerende cultuur is op de werkvloer van veel overheidsorganisaties ver te zoeken. We lijken die historische denklijnen over praktische wijsheid - hoe de *phronêsis* tot stand komt en wat ervoor nodig is om haar beschikbaar te krijgen als kwaliteitsmiddel voor het openbaar bestuur - simpelweg vergeten te zijn in de routines waarmee we de dagen in onze stadskantoren en Haagse silo’s vormgeven. Hebben we de woorden gezien die we niet gewend zijn ‘kennis’ te noemen? Ziel. Goed. Kwaad. Welzijn. Geluk. Voortreffelijkheid. Karakter. Alleen al in deze woorden herkennen we dat *phronêsis* een rijker kennisveld opent dan het beeld dat uit onze leerprogramma’s opstijgt.

Zijn de cursussen die we medewerkers aanbieden niet te eenzijdig gericht op vormen van *memorising*? Geven we niet teveel prioriteit aan trainingen die zich richten op het verrichten van de juiste handelingen (*doing*)? Waar sturen we op met onze leerprogramma’s en onze kennismanagementsystemen? Op *phronêsis*? Hoe zit het met het doorgronden van ons werk, onszelf, de overheid, de wereld (*understanding*)? Doen we daar genoeg moeite voor? Zien we kwaliteiten in verband met ziel, goed en kwaad, welzijn en geluk, voortreffelijkheid en karaktervorming terug in ons competentiehuis?

De rijke wereld van de praktische wijsheid kan geleerd en geoefend worden en dat zou veel meer moeten gebeuren. We doen onszelf tekort.

Dat er vele goede uitzonderingen zijn waar van alles en nog wat wordt gedaan met deze meer brede invulling van wijsheid, is een troost maar geen reden tot opluchting. Het is mij gewoonweg niet genoeg. Het moet in het centrum van de aandacht, van de sturing, van de prioritering zitten. Omdat dat niet het geval is kies ik ervoor te problematiseren. Ik wil de moeilijkheden onder ogen komen, ik wil de plek der moeite opzoeken. Beginnen bij alle uitzonderingen die wel goed gaan doen we graag - want owee, we zouden elkaar in de kritiek eens tekort kunnen doen - maar kan ook ronduit gevaarlijk

zijn: de problemen raken erdoor uit zicht. Of de urgentie ervan zien we even niet. Of de diepte van het probleem hebben we niet in de gaten. Het is hetzelfde als alle problemen presenteren als uitdagingen. Het leidt de aandacht af van de problemen. Al eerder heb ik in mijn tegenspraakessays gewezen op de Haagse behoefte om problemen te ontkennen, wat een cultuurprobleem is. We lijken niet goed in staat een probleem onder ogen te komen als we de oplossing er nog niet bij hebben gevonden. De psychologie van deze moeite kunnen we begrijpen: je moet immers de pijn van het probleem kunnen verduren als de oplossing niet voorhanden is. Daar hebben we onszelf niet op ingesteld. Daarom is er de neiging een probleem eerst te óntkennen en pas te érkennen zodra we er een oplossing voor hebben. Zolang de oplossing niet beschikbaar is - geen geld, het mag niet van de politiek, het publiek ziet het niet zitten, we hebben de techniek nog niet beschikbaar, de wet verbiedt het, we kunnen de oplossing niet organiseren, we begrijpen de oplossing niet en 'kunnen' er dus niets mee - doen we als peuters die verstoppertje spelen: we sluiten er de ogen voor, alsof het er dan niet is. Terwijl de mensen die met het probleem leven - laten we zeggen: geen huis, geen werk, geen onderwijs, geen pensioen, geen WW-uitkering, geen zekerheid - de luxe van de ontkenning niet hebben. Het is een van de verklaringen waarom de werkelijkheid van de overheid niet synchroon loopt met de werkelijkheid van de mensen in het land. Het is al met al een aanklacht tegen het gezonde verstand. Het is hoe dan ook geen blijk van praktische wijsheid. We kunnen toch veel beter?

Beweren dat we te bang zijn om grondige analyses te maken, te angstig of te onzeker zijn om de problemen uit te spreken en werkelijk onder ogen te zien, is op zichzelf al een voorbeeld van tegenspraak. Dit boek is zo bezien de *coming out* van een innerlijke stem die in de intimiteit van de ambtelijke organisaties helemaal niet nieuw is - welke ambtenaar heeft het probleem van de probleemontkenning nog niet zelf gezien of nog nooit besproken met een collega bij de koffieautomaat? - maar die nog niet zo vaak op papier van binnenuit in een boek werd gepubliceerd. Waarom eigenlijk niet? Wat is het probleem? Durven we niet? Ontbreekt ons de moed? Hebben we de oplossing er nog niet voor en is de erkenning van het probleem dan problematisch?

Wie een beerput wil peilen moet de stok erin steken. Ook ik knijp dan graag de neus dicht maar durf dan wel zinnen te kiezen als deze: we organiseren door te commanderen. We doen ons werk archaïsch, het komt uit de tijd waarin de industriële revolutie nog vooruitgang heette. Ik zou het zelf niet bedenken maar anderen hebben het voorgezegd en ik denk dat ze gelijk hebben.³¹⁵ De overheid is in dit opzicht hopeloos ouderwets. Hadden we de tijd om er eens rustig bij te gaan zitten om te zien wat we eraan konden doen, dan zouden we ons dat op een geschikt moment eens moeten voornemen. Maar helaas: het kán geen voornemen zijn, het moet een daad zijn, nu al,

vandaag nog. Een daad van verzet vanuit de opstand van het geweten.³¹⁶ De problemen dienen zich als crises aan, urgent en ongekend, ook in de vorm van ‘ongekend onrecht’. Waar wachten we op?

De archaische wijze van hiërarchische sturing en controle werkt veel te veel door in cultuur en werkwijze, in onbewust denken en ongemerkt verantwoord. Het gros van de overheidsdieners doet de dingen in opdracht of stopt ermee als de opdracht stopt. Zonder politiek mandaat doen we niks, behalve iets marginaals soms, wat dan onder de radar moet blijven omdat bij ontdekking de rapen gaar zijn. Mag de toeslagenaffaire als voorbeeld dienen? De wetgever wilde het zo, nou dan doen we het zo. Natuurlijk ligt het genuanceerder, ik ben er uitgebreid op ingegaan, maar het patroon dat dominant is gebleken en het pleit heeft beslecht, lijkt méér op commanderen dan op leren als organisatieprincipe, méér op doen wat gevraagd wordt dan op doen wat wijs is. Kennen we het begrip nog, en de vraag: wat is wijsheid? Dat lijkt mij echt een relevante kwestie - dat is het altijd al geweest en vormt ook nu weer een scharniervraag in de problemen die we trotseren.

Het mes moet erin, grondig en fundamenteel. In onszelf dus, in hoe wij werken en wie wij denken te zijn en het liefst zouden willen worden. Klopt ons zelfbeeld? Kiezen wij de juiste toekomst? Ik denk dat ons idee over onszelf achterhaald is, althans het idee dat we dagelijks aan het werk zien. Dat idee doet het immers niet goed genoeg: er zijn teveel problemen. Welk idee is dat overigens - zouden we dat onder woorden kunnen brengen? En welk idee willen we wél dragend maken voor ons hernieuwde vakmanschap? Zouden we in gesprek een gezamenlijk idee op het spoor kunnen komen, of zouden we juist heel veel verschillen zien? Is het een probleem als niet alle neuzen dezelfde kant op staan, of is dat voor een inclusieve overheid nou net dé kans op ontwikkeling en groei? Hoe komt het dan dat we zo vaak horen en ook zelf zeggen: de neuzen moeten dezelfde kant op? Misschien is het belangrijk, maar houden we voldoende rekening met het snijverlies dat erachter wegkomt? Wie haken af, wie houden hun mond, welk talent verspillen we, welk perspectief verliezen we uit het oog, welke kansen gooien we weg? Hier moeten we het dringend over hebben, in goede dialogen waarin het onderzoek centraal staat. De meerwaarde daarvan laat zich niet in resultaten uitdrukken, eerder in effecten en doorwerkingen die we vooraf niet voorspellen maar achteraf des te beter waarderen. We moeten op de werkbank onszelf onder handen nemen. Vandaag nog, en morgen nogmaals, en zo verder. Op zoek naar het beste idee voor de betere versie van onszelf. Het zal nooit af zijn, we zijn met elkaar nooit klaar. Een mens is met zichzelf nooit klaar.

We zullen inmiddels inzien dat ‘sturing door opgaven’ en ‘opgaven gericht werken’ - waarbij maatschappelijke problemen centraal staan en dus niet de manier waarop de overheid haar processen en procedures heeft ingericht - ten principale een andere manier van doen is en veel méér nodig heeft dan slechts een correctie van de bestaande cultuur. Het goede nieuws is dat dit het positieve parlando is van de ambtelijke Haagse top. Onze topambtenaren willen het echt, daar hoeven we niet aan te twifelen. Het slechte nieuws is dat het vooralsnog meer een wens is dan een gewoonte, meer een idee dan een houding, meer een voornemen dan een operationeel plan op alle niveaus van ons handelen. Ons hoofd wil het wellicht, maar ons hart hapert soms en ons lijf handelt conform de oude routines. Het hele idee is nog niet ingedaald als *prhônêsis*, als een aangeleerde en ingeoeffende praktijk die stoelt op toegepast inzicht. Vragen we teveel?

Als we de klassieke denklijnen die met dit historische begrip verbonden zijn alsnog zouden activeren, kan het hele idee van macht en tegenmacht, zelfs het concept van democratie en inclusie, in een hernieuwd daglicht komen te staan. We gaan er anders naar kijken, voorzien beter wat de beste oriëntatie is voor ons werk en ontdekken sneller waar de patronen strijdig zijn met de intenties die we uitspreken. De filosofische inzet is altijd gefocust geweest op de bestrijding van waanvoorstellingen. Wat de traditie ons aanreikt is daarom zo praktisch en concreet als het maar zijn kan. Maar gemakkelijk is het allemaal niet. De mens begeert weliswaar inzicht in de werkelijkheid maar kan dit verlangen niet vervullen zónder moeite. Niet alleen de professionele denkers - wetenschappers en filosofen - zijn in waarheid en inzicht geïnteresseerd. Kennis vermeerderen hoort bij alle mensen omdat het redelijke denken ons definieert en onderscheidt van de rest van de natuur. Wie wijsheid begeert wil domheid bestrijden. Zijn we daar genoeg mee bezig, op het werk? Vinden we het de moeite waard, maken we er tijd voor vrij? Wijsheid kan heel praktisch zijn. Soms is het een kwestie van afspreken en inplannen.

Ik vind ambtenaren niet dom, in tegendeel. Maar ik zie wel hoe we onze intelligentie maar beperkt aanspreken of eenzijdig inzetten. Een deel van ons denkend vermogen hebben we nodig om te overleven, om de volgende dag te halen, om het project te redden, om de deadlines te halen die de Kamer heeft afgedwongen, om de minister te bedienen die niet altijd goed te lezen is, om de formateur te informeren die iets vraagt waarop we niet voorbereid zijn. Het vrije denken komt al met al niet goed op gang. We zijn bezet met taken en plichten, opdrachten en klussen. Het vrije denken is een marginale activiteit in de smalle marges van onze bezette dagen.

Dit soort dingen boeit mij mateloos: het tekort aan rust, de disciplinerende door het

rendementsdenken, de modelmatige bewijsvoering, de dominantie van de rede, de opdrachtsturing in weerwil van de opgavenwens, de hang naar overzicht, de behoefte aan beheersing, het geloof in beleidsplannen, het vertrouwen op de maatschappelijke disciplinerende door middel van wetgeving en alsmaar strengere straffen, de afkeer van problemen, het onvermogen tot het stoppen van dingen die we ooit zijn begonnen en het doorstrepen van onbelangrijk werk dat iedereen onzin vindt, de oriëntatie op risico's, de onderwaardering derhalve van kansen, de verslaving aan controle, de overdreven aandacht voor mediavragen, de zucht naar uitvoering en de verwaarlozing van preventie, en zo meer. Waar komt dat toch vandaan, al die onzinnigheid? En belangrijker: wat is ertegen te doen?

Dat is wat mij bezig heeft gehouden tijdens het schrijven van dit boek en wat mij ook in zekere zin is overkomen: de aandring van het praktische inzicht heeft de pen van de schrijver hier en daar gestuurd. Achteraf lees ik dan dingen die ik vooraf niet zag aankomen - die ik misschien ook liever niet zou zeggen maar al op papier stonden voor ik er erg in had. Ze zijn meestal extra waar. Ik heb ze laten staan.

Ik leef niet met het misverstand dat tegenspraak de oplossing is voor alles, maar wel met het idee dat tegenspraak veel ten goede kan keren. En dan vooral - of misschien alleen maar - als we tegenspraak interpreteren in de volle breedte van haar betekenis, zoals ik in mijn vorige essays heb gedaan en ook nu weer doe:

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.

Een lerende cultuur die met gezonde tegenspraak in een organisatie wordt gevestigd, aangezwengeld en gevliegwiold, verkleint het risico op, bijvoorbeeld, een volgende toelagenaffaire. Fouten blijven bestaan - allicht: veel is mensenwerk of juist overmatig machine gedreven - maar niet de fout is bepalend voor het oordeel van publiek en politiek. Uit de marketingverhalen weten we, bijvoorbeeld nadat bierdrinkers glas in hun flesjes aantreffen, dat de kwaliteit van de crisisrespons (snelheid, accuratesse, effectiviteit, ruimhartige compensatie) beslissend is voor het oordeel van publiek en politiek. De waardering voor het 'foute' biermerk bleek gestegen door de vertrouwenwekkende crisisbestrijding. Het oorspronkelijke vertrouwensprobleem verdween hierdoor. Dat

hadden de mensen in Groningen ook graag willen ervaren. En de gedupeerden van de toeslagenaffaire. Wat is in essentie de verklaring voor deze misleunen? Overheden en private beslissers waren te druk met elkaars aansprakelijkheid. En vergaten de mens. Het is eens te meer een reden te werken aan een zelfkritische cultuur waarin tegenspraak niet eens meer opvalt omdat de waarheid altijd op tafel ligt. Zelfkritisch vermogen is onderdeel van elke professionaliteit, zoals eerder gezegd, en kritische feedback van collega's helpt daarbij. Als dat de cultuur is, als de reflectie elke dag plaatsvindt en jammerlijk gemist wordt als ze er niet zou zijn, kunnen problemen niet jaar na jaar blijven bestaan en ongehinderd doorwoekeren. Dat zou dan botsen op een muur van professionaliteit. Tegenspraak kust die organisatiekwaliteiten van leren en beter worden wakker. En vele andere, als in een kettingreactie. We gaan er beter werk door leveren. Professioneler van worden.

Na al die jaren en opnieuw tijdens het schrijven van dit boek, ben ik veel beter gaan inzien dat de tegenspraak als instrument zal inwerken op wie we als ambtelijk professional *zijn*. Of willen *worden*. Tegenspraak is niet instrumenteel, al kan ze zo worden ingezet. Ik zie haar meerwaarde met name indien zij substantieel kan doorwerken. Dan worden overheden inclusieve organisaties die beter zijn aangesloten op de leefwereld van de burgers die ze hebben te dienen. Dergelijke organisaties hebben als institutionele wil: verbinden en niemand uitsluiten. (Dit is de echte remedie tegen institutionele uitsluiting en discriminatie). De goede omgang met tegenspraak is daarvoor instrumenteel en slechts *dán* succesvol als we het durven opvatten en ontwikkelen als een deugd, als een voortreffelijkheid die deel gaat uitmaken van onze professionele, inclusieve inborst. Als dat lukt zijn de effecten van tegenspreken substantieel. Ik noem er drie.

1. Tegenspraak bevordert gezonde werkrelaties en is goed voor de gemeenschapszin. Dat is zingevend.

Door iedereen die anders is te omarmen, wordt het denken en doen van de organisatie diverser, daardoor rijker, krachtiger, vitaler. Er ontstaat synergie in de samenwerking, het collectief presteert meer dan de optelsom van individuele, diverse bijdragen. Medewerkers worden in een inclusief klimaat gezien, ook als zij anders zijn of afwijkende opvattingen hebben. Ze staan er 'minder alleen' voor, een groot probleem in ambtelijke organisaties: de eenlingen die het niet langer redden. Door zich deelgenoot te weten van een groter geheel, waar zij in thuishoren, worden ze bekrachtigd in het eigen zijn, en daarmee ook in de eigen beroepsinspanning. Zoals eenieder het doet is het in principe goed genoeg, mits het voldoet aan de integere normen die we voor goed werk

relevant achten. Welke dat zijn weten we nooit op enig moment definitief, daarom spreken we er voortdurend over door, met elkaar in een open en vrij gesprek. Zo weten en ervaren we dat we allemaal deel uitmaken van een sterk collectief. Dat is een betekenisvolle ervaring en levert goed werk op.

2. Door tegenspraak kan er beter koers gehouden worden in wisselende omstandigheden. Dat heet strategisch vermogen.

Als tegenspraak er mag zijn, krijgt de organisatie of de leiding signalen eerder binnen. Deze worden eerder en beter begrepen. De organisatie kan daarom sneller reageren. Ze erkent immers de noodzaak tot reactie eerder, spontaner, en ziet meebewegen met wat gebeurt als een kracht. Weerstand wordt dan niet langer gepercipieerd als een barrière om te veranderen maar als een vorm van bezonnenheid die kwaliteit tóevoegt en opportunisme, *penny-wise-pound-foolish*-besluiten en eendagssuccessen wil voorkomen. De leiding wordt sensibeler en zelf ook wendbaarder en vormt geen machtsblok meer tégen verandering. De organisatie beweegt zelf hoe dan ook mee met ontwikkelingen, omdat het dankzij een inclusieve cultuur met diversiteit en interne tegenspraak méér open staat voor nieuwe geluiden, voor zijwind en publieke weerstand, en gevoel krijgt voor rugwind. Die worden niet ontkend maar benut, door de organisatie, met of zonder leiding. Dienend leiderschap krijgt hier volop betekenis. De organisatie doet inherent het goede, de leiding kan steunen wat goed gaat en lerend corrigeren wat beter kan. Leiding en organisatie versterken elkaar en staan in verbinding met de grote wereld die zich niet alleen búiten de organisatie bevindt maar ook lééft op de eigen werkvloer.

3. Dankzij tegenspraak is de organisatie meer sensitief voor sluimerende problemen en maatschappelijke veenbranden, vóórdat die uitgroeien tot nog grotere rampen. Als preventie een tweede natuur is geworden, is de organisatie existentieel gegroeid.

De organisatie krijgt en herkent kritische signalen als aanleiding om stil te staan bij de eigen prestaties. Ze neemt de feedback serieus. Niet omdat anderen willen dat ze dat doet, dat is veel te indirect: de mensen die er werken gaan dat zelf ervaren als een plicht. Ze vatten het op als een morele verplichting ten opzichte van zichzelf, in relatie tot het eigen vak en vanwege de verantwoordelijkheid die ze accepteerden toen ze de functie aanvaardden en de eed aflegden. Ze zijn door zichzelf aanspreekbaar op onjuist, ineffectief en contraproductief gedag. De waarheid is zelfverplichtend. De organisatiecul-

tuur bevordert dat dit van medewerkers een tweede natuur wordt, omdat het een professionele karakterkwestie zou moeten zijn.

Professionals kennen die existentiële, op zichzelf betrokken aansprakelijkheid. Het is de grondmotivatie waarom ze ooit hun vak kozen en maatschappelijk actief werden. Hun werk willen ze goed doen en als dat niet lukt weten ze zich 'aangesproken', door zichzelf. Dat is de echte aansprakelijkheid. Deze intrinsieke aandrang om goed werk te leveren, is veel krachtiger dan de externe, formele of juridische aansprakelijkheid. Een cultuur van interne tegenspraak maakt ruim baan voor deze intrinsieke motivatie. Een verkeerde cultuur houdt dat tegen, remt dit af, blokkeert het goede. Als we dát aan de orde stellen in de eigen organisatie kunnen we dat gerust tegenspraak noemen.

Denk niet te licht over het voornemen in jouw departement of in jouw organisatie-onderdeel hierover het gesprek te starten. Je raakt ermee aan de fundamenteën van cultuur, structuur en werkprocessen. Je daagt de macht uit, zelfs als de formele leiders je erin steunen. Wees dankbaar voor hun steun maar wees niet naïef. Het is niet zeker dat zij voorzien wat de gevolgen kunnen zijn. En als zij dat wel voorzien, is het niet zeker of ze uiteindelijk kunnen leven met de consequenties. Tegenspraak kan de machtsverhoudingen op hun kop zetten. Blijf daarom alert en zoek medestanders. Dat geldt natuurlijk evenzeer voor de formele leiders: bedank en bekrachtig de mensen die inzien dát en hóe het anders kan, maar verwaarloos de groep niet die twijfelt of tegensprekt. Hun wijsheid én slagkracht zijn zeer waardevol. Wees moedig als de weerstand groot blijkt.

En als je, ondanks de risico's, tóch de cultuur, werkwijzen, verhoudingen en impliciete codes aan de orde durft te stellen, effectief en met lange adem, dán wil het misschien lukken om het interne gesprek te laten doorgroeien naar een volwassen dialoog die op een goed moment zelfs zou kunnen omklappen naar een externe dialoog met de mensen, cliënten of belanghebbenden voor wie de organisatie zich per saldo inzet. En wie weet is het gemakkelijker om extern te beginnen om met de energie die dat geeft de dialoog intern op het goede niveau te krijgen. Als leiding en collega's elkaar in het plezier van het goede gesprek weten te vinden, zou het gesprek kunnen doorgroeien tot de niveaus waar de zingevende, strategische en existentiële voordelen zich gaan voordoen. Dat perspectief kan het de moeite waard maken klein te beginnen en anderen mee te nemen in je arbeid voor de goede zaak. Tegenspraak kan als beroepspraktijk veel goeds doen.

Tegenspraak als beroepspraktijk

Al zoekend hebben we in dit boek de tegenspraak kunnen laden met meer betekenis dan met de meest voor de hand liggende die in het woord zelf al zit opgesloten. Tegenspraak is immers meer dan *spreken tegen* iemand, meer dan een tegengesteld standpunt innemen of een tegengeluid laten horen. Hoe moeten we tegenspraak eigenlijk definiëren?

Misschien lijkt het de omgekeerde wereld: niet bij de start van dit boek maar hier in het sluitstuk stilstaan bij de definitiekwestie. Was een sluitende definiëring aan de start niet beter geweest om het betoog te kunnen focussen? Ik had voor dat doel kunnen terugrijpen op de definitie van effectieve tegenspraak die ik in *Liefde en leiderschap* al had ontwikkeld. De thematiek van macht en moed ligt in die omschrijving voor het oprapen. En door te spreken over ‘effectieve’ tegenspraak zitten er ook aanwijzingen in voor de ethische voorwaarden waaraan de spreker en het gesprokene moeten voldoen om het gewenste effect te kunnen sorteren bij degene tot wie de tegenspreker zich richt. Want:

‘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.’

Die omschrijving had ik best in het inleidende hoofdstuk kunnen herhalen, maar deed dat niet met, denk ik, een goede reden: de lezer heeft zodoende meer ruimte kunnen ervaren om van tegenspraak een eigen beeld op te bouwen. En dat is nodig, lijkt mij. Tegenspraak is namelijk een gelaagde, brede en veelzijdige beroepspraktijk die zijn kracht ook ontleent aan de rijkdom van het hele palet van handelingen, houdingen en talige activiteiten die eronder verstaan kunnen worden. Een definitie kan worden misverstaan als het definitieve einde van het denken op dit terrein. Dat zou jammer zijn, want als ik iets hoopte te bereiken is het wel ‘nieuw denken’, zoals ik in het ‘woord vooraf’ al prijs gaf. Daarom kunnen we beter het hele boek beschouwen als een lange, uitgesponnen en ook onaffe definitie van tegenspraak, een halffabricaat dat het tegendenken en meedenken van lezers nodig heeft om te groeien en in leven te blijven.

Hoe ziet dit halffabricaat er op dit moment uit en hoe werd het in elkaar gezet?

Nadat we tegenspraak aanvankelijk hadden geplaatst in de context van het historische *parrhêsia*, wat kan worden hertaald in *vrijmoedigheid* en *waarheidspreken*, hebben we ons geconcentreerd op wat we ‘verzet met woorden’ noemden. Dat is een eenvoudige en ook precieze omschrijving en vormde daarom een helder beginpunt voor ons betoog, prachtig geïllustreerd met het kritische memo-Palmen voor het mt van de dienst Toeslagen van de Belastingdienst. Maar was het ook breed en degelijk genoeg om alle redeneerlijnen te kunnen dragen? Dat bleek niet het geval.

Door tegenspraak te verbinden met de waarheid en vervolgens met het bredere domein van de ethiek, werd onze blik in de loop van ons verhaal verbreed en verdiept en sloten we aan bij de historie van het ambtelijk vakmanschap en bij de grondslagen van onze democratie. Tegenspraak is immers geen doel op zich: ze is alleen nodig en terecht, noodzakelijk en gerechtvaardigd in bepaalde omstandigheden en in het licht van een bepaalde morele wegging. Daar komen de zes nobele motieven van de tegenspraak uit voort, zoals bescherming van de gemeenschap en het laten spreken van het geweten. Maar ook deze motieven hebben context en duiding nodig om ze te kunnen waarderen en op hun betekenis te kunnen beoordelen. Het lag daarom voor de hand om gaandeweg onze zoektocht te reflecteren op onze ambtelijke verantwoordelijkheid en die te verbinden met de vraag op welke manier en onder welke omstandigheden wij als professionals onze taken en plichten ‘goed’ zouden kunnen vervullen.

Nadat we de spanningen van ‘grenswerk’ bespraken en ontdekten dat tegenspraak in dat werkveld een plicht en taak is, zagen we in het concept van ‘goed werk’ dat er een samenloop behoort te zijn van (a) wat een professional zelf belangrijk vindt, met (b) wat er in zijn directe werk- en beroepsomgeving gebeurt en met (c) de manier waarop de maatschappij het werk beoordeelt en waardeert. Zo werd ‘goed werk’ een sleutelbegrip om de betekenis van vakmanschap te kunnen doorgronden en om te begrijpen hoezeer onze ambachtelijkheid niet alleen functionele componenten heeft (zoals deskundigheid) maar evenzeer morele (zoals gezonde perfectie) en al doende onze persoonlijkheid infiltreert, mogelijk zelfs vormgeeft. Daarmee lag de slotvraag open: als we ambtelijke autonomie belangrijk vinden, als we weten wat we daar eigenlijk mee bedoelen en hoe we haar kunnen inzetten voor de goede doelen die we willen nastreven, wat moeten we dan dóen om die autonomie te verwerven en in stand te houden? Dat bracht ons zowel bij het belang van de klassieke zelfzorg, die inclusief van karakter is omdat ze de zorg voor de ander impliceert, als bij de socratische dialoog die vrije denkrimte biedt waarin mensen zichzelf beschouwen en de ander gaan zien op een manier waarop zij volledig tot hun recht kunnen komen.

Al deze elementen moesten we doorgronden om onze ambtelijke taken, rechten, plichten en verantwoordelijkheden op hun formele en materiële merites te kunnen

beoordelen - én om onszelf als mens, als persoon, en als werker, als professional, kritisch te confronteren in een poging onszelf beter te leren kennen. Dat is allemaal nodig om in staat te zijn onze taken, plichten, rechten en verantwoordelijkheden op ons te nemen en tot een goed einde te brengen.

In de loop van ons verhaal over macht en moed waren de democratische waarden en de grondwettelijke burgerrechten altijd op de achtergrond en soms op de voorgrond aanwezig. Zij vormen een betekenisvolle horizon die het ons mogelijk maakt om onze kompasnaald te blijven afstemmen op een krachtig maatschappelijk en democratisch geïkt noorden. Dat bleek des te belangrijker in relatie tot de autonomie van ons handelen, die weliswaar vrijheid veronderstelt maar niet in bandeloosheid zou moeten onttaarden. In de ethische horizon van gedeelde waarden ligt ons oriëntatievermogen verankerd. In het zoeken van principes die ons door de vrijheid heen kunnen leiden, konden we niet heen om de invloed van de machtsverhoudingen waarbinnen we functioneren. Een volledig vrije speelruimte is een fictie, een fantasiebeeld voor naïeve denkers. Daarom hebben we vrijheid opgevat als een ervaring die we kunnen opdoen via vrijheidspraktijken waarin we ons dagelijks begeven, omdat ze nu eenmaal onontkoombaar zijn, en waarin we moeten handelen en met onszelf aan de slag moeten om vrij te kunnen zijn in denken en voelen, doen en laten. Net als autonomie is vrijheid een dagelijkse inspanning. Zonder onderhoud verdwijnt ze.

Zo zijn we tegenspraak langs deze gelaagde en complexe denklijnen meer en meer gaan begrijpen als een gevarieerd middel om onze vrijheidspraktijken mee vorm te geven, waarmee de tegenspraak het domein van de taal is ontstegen. Want in het verlengde van de tegenspraak als taalmiddel, zijn we het waarheidspreken gaan zien als een existentiële kwestie en daarmee als een vorm van zijn die rechtstreeks is verbonden met vertrouwen wekken en betrouwbaar zijn. De waarheid en het gesprek daarover zijn hiervoor het fundament. Daarmee zijn we in het hart beland van de politieke en rechtsstatelijke crisis waarmee de motivatie om dit betoog te schrijven in beweging werd gezet.

Zo komt het dat we inmiddels een rijk en interessant pallet kunnen schetsen van de verschijningsvormen van tegenspraak die we in dit boek expliciet of impliciet hebben behandeld.

- We kunnen tegenspraak begrijpen als een *gesproken of geschreven kritische uiting* over wat waar is, aandacht behoeft en hoe dan ook opgemerkt moet worden door een groep of door beslissers - omdat het volgens de tegenspreker de moeite van waarnemen, bespreken en overwegen waard is terwijl dit waarheidspreken binnen de dominante cultuur en structuur waarin de spreker leeft of werkt als een afwijkende, vreemde of tegendraadse, en mogelijk als ongewenste, onbeleefde, onbe-

tamelijke, ongeoorloofde of onacceptabele stem of positiebepaling wordt beoordeeld, veroordeeld wellicht, afgekeurd en verboden of zelfs bestraft.

- We kunnen de tegenspraak opvatten als een *gesprekstechniek* die we aan de openbare tafels van overleg of in de publieke strijd in de media moeten uitoefenen, individueel zowel als collectief, een geraffineerde techniek die succesvol uitpakt als we haar kneepjes beheersen, en die we ook nodig hebben in de vertrouwelijke gesprekken in de binnenkamers van de macht, waarbij het risico van de verstoorde relatie telkens op de loer ligt en het gevaar bestaat van een persoonlijk offer dat alleen de moedigen tegemoet durven treden.
- Wij kunnen ook in *tegenspraak met onszelf* verkeren, wat ofwel zal leiden tot een gewetensconflict dat uitgezocht en beslecht moet worden, dan wel aanleiding zal geven voor oprechte twijfel over de volhoudbaarheid van de eigen uitspraak, de juistheid van het eigen standpunt en de duurzaamheid van de eigen levenshouding, waarmee de innerlijke tegenspraak een bron van persoonlijke groei en zelfontplooiing kan zijn.
- We kunnen de tegenspraak ook als *managementinstrument* gebruiken om de interne samenwerking tussen overheidsdiensten tot meer synergie te brengen, van beleid tot uitvoering, van handhaving tot strategie, van dienstverlening tot planvorming, omdat plannen concreet en realiseerbaar moeten zijn en tegenspraak vanuit de uitvoeringspraktijk kan voorkomen dat de voornemens in politiek, ideëel of institutioneel wensdenken ontaarden en schade berokkenen in plaats van echte levens te verbeteren.
- We kunnen de tegenspraak ook beschouwen als een *beleidsinstrument* in de vorm van 'alternatieve scenario's' waartoe het kabinet zichzelf en daarmee de ambtenarij inmiddels heeft verplicht, als onderdeel van de onderbouwing van voorgenomen besluiten, opdat deze alternatieven in ons werk het noodzakelijke tegenwicht zullen bieden tegen plannen en voorstellen die in tunnelvisies zouden kunnen stranden en hoe dan ook beter worden indien zij vanuit meerdere perspectieven worden bekeken en indien deze alternatieven ook bij de machthebbers en hun controleurs op tafel komen als voer voor politiek debat.
- We kunnen onder tegenspraak ook 'het andere verhaal' verstaan, dat door mensen van vlees en bloed wordt verteld en niet alleen weerwoord biedt tegenover de

beleidstaal, de kantoorzinnen en het ambtelijk jargon, maar ook weerstand biedt aan de dwingende schijnlogica van cijfers en modellen die statistisch gelijk kunnen hebben maar praktisch geregeld de plank misslaan in de levens van de burgers voor wie wij werken.

- We kunnen de tegenspraak ook als *verbindende taal* beschouwen om de systeemwereld en leefwereld met elkaar te laten communiceren, omdat de boodschap van de één weliswaar als tegenspraak voelt in de wereld van de ander, maar als zinvolle meespraak herwaardering verdient omdat ze helpt de plannen, de werkprocessen en de dialogen beter te maken, en daarmee de legitimiteit van het landsbestuur bedient en de dienstverlening van de overheid op een hoger plan zal brengen.
- We kunnen de tegenspraak ook als *praktische wijsheid* laten klinken om feiten en fictie te onderscheiden, om moraal en emotie te laten meewegen als plannen en besluiten té rationeel en zakelijk zijn vormgegeven, en om de ethiek een stem te geven als de regels iets voorschrijven wat strijdig blijkt te zijn met wat we bedoelden of als ze in conflict kunnen komen met de grondwaarden van onze rechtsstaat.
- We kunnen tegenspraak ook herkennen in *maatschappelijke protesten*, zelfs in *maatschappelijke initiatieven* die overheidswerk te traag vinden gaan of gewoonweg niet goed genoeg achten, en die parallel aan de processen van de formele democratie eigenstandig bouwen aan wat wel *maatschappelijke democratie* wordt genoemd.
- We kunnen tegenspraak evengoed als een *rechtsstatelijke inspanning* op het schild hijsen, omdat onze democratische rechtsstaat uit het lood is geslagen en er nu 'tegenwicht, tegenmacht en tegenspraak' geboden moet worden, niet alleen door ambtenaren ten opzichte van politici maar evengoed door journalisten ten opzichte van hun commerciële bazen, door rechters ten opzichte van wettenmakers, door de Hoge colleges van Staat ten opzichte van de overheid, door sociaal advocaten ten opzichte van de staat, door grenswerkers ten opzichte van beleidsmakers, door parlementariërs ten opzichte van ministers - ja zelfs door kabinetten ten opzichte van parlementen en peilingen, omdat leiderschap ook van machthebbers moed vraagt.
- We mogen daarom tenslotte ook op gezette tijden tegenspraak verwachten van *publieke leiders* ten opzichte van het volk dat in bepaalde opzichten verlangt naar leiding, tegen wil en dank soms, omdat de mensen zelf onzeker kunnen zijn over

hun eigen toekomst en, ondanks hun soms luide protesten, niet altijd weten wat zij voor het land werkelijk het beste vinden - hetgeen de reden is dat zij binnen de spelregels van de democratie de verantwoordelijkheid voor het collectief en het algemeen belang bewust mandateren naar regering en parlement en waarom zij bij transparante besluitvorming de beslissing zullen aanvaarden in weerwil van de luidkeelse tegenspraak in hun soms hardnekkige protest.

Leiderschap heeft tegenspraak nodig, maar leiders moeten zelf ook de belichaming van de tegenspraak kunnen zijn - waarmee we alsnog misschien wel de meest fundamentele verschijningsvorm van tegenspraak toevoegen aan dit niet limitatieve overzicht van gevarieerde praktijken. Want wie als tegenspreker de woordvoerder van de waarheid wil zijn, zal als een ware *parrhêsias*t ook zelf de waarheid moeten zijn en naar zijn woord moeten leven. Zo onmogelijk als het is, zo allesomvattend is de dwingende plicht van de waarheid. De waarheid zouden we tenminste moeten waarderen als de grootste verleider van het denken, analyseerde Hannah Arendt. Hoe moeilijk het ook is, de overheid zal zich niet alleen aan zijn eigen beloftes moeten houden maar in essentie de institutionele belichaming van de waarheid moeten willen zijn. Het is de wil tot waarheid die ons behoort te drijven. Pragmatici mogen dit realiteitszin noemen. Realisten zeggen hoe dan ook dat zij de werkelijkheid als richtsnoer volgen. Anderen kunnen de wens om de waarheid te volgen duiden als empathie voor 'echte mensen van vlees en bloed', voor het echte leven. Ongeacht hun taal spreken zij alle van respect voor de waarheid. Het is een leidend beginsel.

Hoe dan ook zou het ambtenaren, bestuurders en politici sieren als zij de bereidheid hebben zich te spiegelen in het grootste voorbeeld uit de wereldgeschiedenis, die verdraaide wijsgeer uit dat veelzeggende Athene die door Connie Palmen ten voeten uit werd geschetst in een veel te onbekend essay dat in elk leiderschapsprogramma verplichte kost zou mogen zijn:

'Met het geduld van de oude wijze legt Socrates (...) voor de zoveelste keer het verschil uit tussen de vaardigheid om een publiek te vleien en genot te bezorgen, en de kunst om de mensen beter te maken door ze te stimuleren het goede na te streven, de orde in plaats van de wanorde hoog te houden en de matigheid in plaats van de onmatigheid.'

'Het is voor Socrates van levensbelang om zichzelf te zijn. Hij kan immers van geen ander medium gebruikmaken dan van zichzelf, om met de anderen in contact te treden. Om met lichaam en ziel in te kunnen staan voor wat hij doet en wat hij zegt, moet hij een smetteloos medium zijn en kennis hebben van zichzelf.'

Het klinkt als een programmatisch advies in filosofische woorden en is toch zo concreet als een aanbeveling maar zijn kan. De goede verstaander begrijpt precies wat hem te doen staat. Alle hier genoemde aspecten van de tegenspraak - van 'spreken' tot 'zijn' en alles daar tussenin - zijn beknopt of uitgebreid in dit boek de revue gepasseerd. Nu dat achter ons ligt kan de vraag opnieuw gesteld worden: wat betekent tegenspraak dan eigenlijk voor ons? Of: hoe willen we de mogelijkheden van tegenspraak benutten? Of: waar zitten in overheidsland de 'plekken der moeite' als we de tegenspraak willen beoefenen over de volle breedte van haar potentie?

Dergelijke vragen zijn op zichzelf al goede opstartkwesties voor de socratische dialogen die in de teams in alle uithoeken van alle overheidsorganisaties op gang kunnen komen. We gaan in dergelijke gesprekken weliswaar op zoek naar een gedeeld inzicht, omdat dat hoort bij de techniek die het socratische onderzoek op de juiste manier op gang houdt, maar de klassieke consensus hoeven we niet te bereiken. We hoeven het niet eens te worden in een socratisch gesprek. Dat zal wennen zijn, we vinden dat doorgaans onbevredigend. Maar in een vrij gesprek hoeven we geen eenduidig, gedragen, door iedereen omarmd antwoord te krijgen. Het gesprek is relevant, als ontmoeting en onderzoeksproces. De uitkomst van de dialoog is in zo'n context, die door nieuwsgierigheid en de honger naar inzicht wordt bepaald, van zeer betrouwbare waarde. Hier gaat het immers niet om. Wat er juist dóór deze openheid altijd blijkt te zijn: groeiend inzicht bij de deelnemers. Een gesprek kan daarom doelloos wezen zonder nutteloos te zijn. En evengoed kunnen alle gesprekken die we doorgaans voeren en wel doelgericht zijn, in feite nutteloos blijken, namelijk als de deelnemers een met de mond beleden overeenstemming bereiken die ze met hun daden niet (kunnen of willen of mogen) waarmaken. Aan die dagelijkse treurnis wil het goede gesprek ontsnappen, ten koste weliswaar van een concluderende actielijst aan het eind van het gesprek, maar ten faveure van een verwaarloosd talent waar we vandaag zo hard naar snakken: diepgang.

De socratische begeleiding stimuleert de open bevraging, de nieuwsgierige houding naar het onbekende, de onderzoekende geest die hongert naar kennis en inzicht. Sinds Socrates, Plato en Aristoteles weten we dat mensen van nature deze zucht naar wijsheid hebben - en ook de angst kennen om de waarheid onder ogen te komen. Waarheid heeft daarom met moed te maken - en met de wil om niet de angst te laten regeren maar de macht over zichzelf ter hand te nemen. Dit is ten diepste waar het belang van de vrijheid in schuilt. Macht en moed is een politiek gevecht, allicht, maar ook een boeiende strijd om de soevereiniteit over jezelf. Je moet er even de tijd voor nemen, jezelf harden voor de strijd, tot bezinning komen rond de vraag waar het jou in leven en werk daadwerkelijk om te doen is. Daar heb je oefenpraktijken voor nodig: gesprekken met anderen op basis van de levenservaringen die als existentiële kennis op

de bodem van onze ziel liggen te wachten om opgediept te worden.

We moeten de strijd tegen de oppervlakkigheid dagelijks voeren, niet om Hannah Arendts geschiedenisles te eren maar om te voorkomen dat we onszelf kwijtraken, de moderne kwaal van de oververhitte mens. Zelfkennis is het begin van alle wijsheid, zelfontkenning de doodsteek van het goede leven. De vrije ruimte van het goede gesprek kan daarom als een sportschool zijn voor een gezonde mentale conditie. Daar kunnen we privé aan werken, maar hoeveel geholpen zouden we niet zijn als we gingen inzien dat het een investering in professionaliteit kan zijn die, op de keeper beschouwd, geen luxe is maar noodzaak.

Met begeleiding en training komt het verlangen naar inzicht en waarheid vanzelf op gang, als een krachtige stem die onze zwakke, kwetsbare en soms onnozele menselijke eigenschappen van morele tegenspraak voorziet. Empathie kan zich in deze oefenpraktijken ontwikkelen als strategische competentie van professionals en organisaties. Die hebben we nodig om via de dialoog, *mediation* en rechtvaardige onderhandelingen de bruggen te slaan over diepe kloven heen die samenleving en politiek splijten. Samenwerking, begrip en verdraagzaamheid zullen groeien als de deelnemers van een gesprek zich vrij voelen te zeggen wat ze te zeggen hebben, en er dus *niet* op hoeven letten of het gesprek wel toewerkt naar 'consensus' of een vooraf afgesproken uitkomst.

Dat een vrij, filosofisch gesprek - bijvoorbeeld in de vorm van een socratische dialoog - niet uit is op een vooraf bepaald resultaat, maakt dergelijke ontmoetingen ook daadwerkelijk tot een volledig nieuw register van overleg-, leer- en onderzoeksvormen. Dat is een register dat niet in de plaats kan komen van de meer reguliere vormen van overleg en besluitvorming. Ze hebben ten opzichte daarvan een andere, aanvullende of eigenstandige functie. Ze zijn een verrijking en daarmee een impuls voor beter werk, individueel en collectief. Ze voegen substantiële inzichten en ervaringen toe aan de opbrengst van instrumentele overlegvormen die op concrete resultaten uit zijn en om die reden ook nodig blijven. Maar de crisis waar onze rechtsstaat mee van doen heeft en de maatschappelijke opgaven die als een bergmassief voor ons oprijzen, vereisen een fundamenteel zelfkritisch antwoord dat niet in instrumentatie gevonden kan worden. Hier moet het ons om te doen zijn: *substantiële* groei van overheidsdienders en -organisaties.

Voor zover het mogelijk is om die substantiële groei te duiden, kunnen we terugrijpen naar de blik waarmee de overheid de afgelopen decennia is gaan kijken naar burgers. Die blik verdient een omkering, een paradigmatische positiewisseling. Dat is waarschijnlijk de meest concrete aanwijzing waarom het nodig is af te dalen naar de fundamenteën van wie wij zijn of hoe wij onszelf zien. We moesten immers erkennen

dat de burger eerst op zijn zelfredzaamheid werd uitgedaagd maar toen die emancipatie zich eenmaal aan het voltrekken was, werd diezelfde burger van de weeromstuit gewantrouwd vanwege diens vermeend ondeugdelijke motieven. De substantiële omkering die nu nodig is ligt hierin, dat de staat en de politici de burgers van dit land weer gaan vertrouwen en vanuit die basishouding benaderen, aanspreken en betrekken bij de planvorming en de inrichting van bestuur en landschap, van democratie en steden, van sociale arrangementen en maatschappelijke contracten. Dát is - alweer - een doorslaggevend argument om de socratische praktijk in overheidsland tot een grote stroom van verandering uit te bouwen. De socratische dialoog is immers een van de meest grondige oefeningen in vertrouwen - en in zelfvertrouwen, wat telkens weer voorwaardelijk blijkt om vertrouwen te géven dat voorafgaat aan vertrouwen krijgen.

Er moet ons veel aan gelegen liggen het onderling vertrouwen te herstellen. We hebben het nodig, we zijn een democratie. We moeten vertrouwen heroveren om het vervolgens met voldoende kracht te kunnen inzetten om de uitdagingen waar we voor staan, aan te pakken. Zonder vertrouwen gaan we er samen niet uitkomen. Grote woorden - wat betekenen die eigenlijk? Wat is samen, écht samen? Wat is wantrouwen? Wat betekent vertrouwen? Waarop is het gestoeld? Wat gebeurt er als het beschadigd raakt? Wat heeft een mens nodig om het te herstellen? Wat bedoelen we daar mee: is dat bepleisteren of genezen? Hoe bepalen we of het ons lukt? Kijken we dan in de spiegel of vragen we het de burgers? Geloven we hun antwoorden dan en zullen we die serieus nemen? Zullen we die in daden beantwoorden of via woorden ontdoen van daderschap? Zijn organisaties te vertrouwen? Is dat hetzelfde als mensen vertrouwen? Zijn systemen te vertrouwen? Wat bedoelen we dáár mee? Wat heeft ethiek met systemen, met digitalisering te maken? Hoe zit het met systematisch gedrag, institutionele patronen? Willen we op machines vertrouwen, of toch liever op mensen? We zullen dit type vragen moeten bespreken, de woorden en ideeën moeten begrijpen en moeten leren doorzien wat ervoor nodig is om onze inzichten in onze werkprocessen, cultuur en overleggen consequent recht te doen. Op al deze punten ontkomen we er niet aan - dwars door alle verticale en horizontale scheidingen van de overheid heen - elkaar goed te leren verstaan. De goede verstaander is geen cliché maar een doel om aan te werken - en moeilijk genoeg.

Wie op de hierboven geschetste open, onbevooroordeelde en nieuwsgierige manier in een gesprek stapt - en kan 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'

- oefent dus een van de belangrijkste deugden waar de huidige maatschappelijke en politieke ontwikkelingen het hele ambtenarencorps op testen: vertrouwen. Voor een goed gesprek is vertrouwen onmisbaar want alleen in vertrouwen kunnen we ons openen en - al is het maar een beetje - in de ziel laten kijken. We moeten dus leren vertrouwen op onze gesprekspartners, ook als we die niet kennen en voor het eerst aan tafel treffen.

Het gaat hier om vertrouwen op twee manieren. De eerste manier is deze: we kunnen niet anders dan erop vertrouwen dat onze gesprekspartners ons vertrouwen niet zullen schenden, zoals ook wij hún vertrouwen niet zullen beschamen. In een goed gesprek zijn we immers kwetsbaar voor elkaar. Dat verlangt prudentie en wederkerige aandacht, zorg en zorgvuldigheid, zelfbeheersing en matiging. Het zijn de tegendelen van wantrouwen en escalatie waar de politiek volgens de informatieberichten mee worstelt en waar we inderdaad nu een tegenbeweging tegenover willen zetten. Dit is de eerste manier waarop we in de weer zijn met vertrouwen zodra we het goede gesprek aangaan. De tweede manier waarop vertrouwen meedoet in een open dialoog, heeft betrekking op de inhoudelijke inzichten die anderen inbrengen. De kwaliteit van het gesprek in relatie tot de zaak die we inhoudelijk bespreken, wordt door iedereen meebepaald. Vertrouwen we dat toe aan elkaar? We moeten er in een gesprek op vertrouwen dat ook de mensen die we niet kennen in staat zijn, van nature, tot redelijkheid en begrip, dat ze kunnen komen tot een gezonde, realistische ideevorming van wat goed is en wat niet, tot matiging van zichzelf en empathie voor de ander, tot zorg voor elkaar en het onderzoek van zichzelf. Natuurlijk zijn mensen verschillend, maar durven we erop te vertrouwen dat we samen tot een dialoog van hoge kwaliteit in staat zijn? Dat is er allemaal niet vanzelf, maar de goede wil van de deelnemers en gekwalificeerde gespreksleiding maken veel mogelijk.

Het goede gesprek is dus een investering in vertrouwen. Tientallen jaren ervaring met duizenden socratische gesprekken schreeuwen het bewijs van de daken, krachtig ondersteund door andere vormen van goede gesprekken, zoals de burgerfora in binnen- en buitenland en de goed georganiseerde participatiepraktijken waarin het individuele belang ging samenlopen met een groter, een algemener belang. Geholpen door goede methoden en begeleiders zijn mensen tot meer in staat dan ze soms zelf voor mogelijk hielden - of door ambtenaren en politici werd voorzien. Op de bewezen kwaliteiten van burgers moeten we ons als overheidsdieners weer leren verlaten. En

ook op onszelf overigens. Waarom zouden wij onszelf niet in staat achten ons doen en denken, spreken en samenwerken grondig te herzien en geschikt te maken voor de echte dialoog?

Als we sprekend en luisterend weer aandacht hebben voor de zorg voor onszelf en daardoor beter kunnen omzien naar elkaar, gaan we groeien in autonomie en zullen we ons morele leiderschap verdiepen. De zelfzorg biedt ons daarbij een goed vertrekpunt. Want, zoals we inmiddels weten, 'de zorg voor zichzelf is dé manier om de macht te controleren en in te perken', stelt Foucault. 'Als je misbruik maakt van je macht, ga je de legitieme uitoefening van je macht te buiten en leg je anderen je grillen, lusten en verlangens op.' Dit ongelooflijk belangrijke inzicht laat Foucault volgen door een aanwijzing die niet alleen voor politici en bestuurders van groot belang is, maar voor iedereen die een zekere mate van macht heeft, zoals ambtenaren. Voor 'goede vorst' kunnen we 'elke goede overheidsfunctionaris' lezen waar Foucault zegt: 'Een goede vorst oefent zijn macht naar behoren uit, wat wil zeggen dat hij zijn macht tevens over zichzelf uitoefent. En die macht over zichzelf reguleert de macht over anderen.'

Laten we 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 onszelf en voor zoveel mogelijk anderen. 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 vindt in, en ontleent aan, evenwichtige personen die zichzelf in de hand hebben en met hun zelfbestuur de ethische norm stellen voor goed landsbestuur.

*Ik wens je licht, wens je nuance, ik wens ieder zijn deel.
Ik wens je waardigheid, wens je stilte, omdat iedereen schreeuwt.
We willen allemaal een lang leven maar niet marginaal.
Een monopolie op de waarheid claimen we allemaal.*

*Wanneer de ruis het overneemt van de verbazing.
Als je angstig bent en niets meer durft te vragen.
En als alles geprobeerd is om te praten.
Leef lang.*

Sticks & Typhoon³¹⁷

NOTEN

VOORSPEL

- 1 Scene uit seizoen 4 van Netflix-serie *The Crown* (2020) - 'gebaseerd op feiten' wordt erbij vermeld. Fagan leefde in 2020 nog steeds in Londen, zoals we zien tijdens de aftiteling waarin hij figureert. Michael Fagan brak echt twee keer in. Hij vertelde later in een interview dat de koningin vrijwel direct de kamer uitrende om hulp te halen en dat de twee niet aan een gesprek toekwamen: 'Nah! She went past me and ran out of the room; her little bare feet running across the floor'. Soms is fictie beter dan de werkelijkheid. In kunst is waarheid niet hetzelfde als in de politiek. Zie ook: <https://www.guidinc.nl/nieuws/series/the-crown-inbraak-michael-fagan-elizabeth>
- 2 *De orde van het vertoog* - Michel Foucault (1971/1986)
- 3 *Eindverslag informateur Tjeenk Willink* - 30 april 2021.
- 4 Het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving.
- 5 Zo spreekt voormalig Denker des Vaderlands (2019-2021) Daan Roovers over het werk van de Amerikaanse filosoof Michael Sandel, met wie zij twee tv-programma's maakte. Volgens Roovers maakt die wisselwerking tussen deze drie domeinen Sandel tot 'een van de meest toonaangevende denkers van deze tijd'. In: 'Woord vooraf' in *Politiek en moraal / Filosofie voor het publieke debat* - Michael J. Sandel (2016).
- 6 Zie de column *Ramadanese bezinning* op 'loyaletegenspraak.nl', gepubliceerd op 21 april 2021.
- 7 Het is niet moeilijk het directe verband te zien tussen deze gedachten en de toeslagenaffaire of de andere problemen in de uitvoering van overheidsdiensten. (In hoofdstuk 3 laat ik zien hoe inclusie het hart van onze samenlevingsprincipes raakt; in hoofdstuk 4 zal ik ingaan op de kansongelijkheid die onze samenleving in tweeën slijt en daarmee ook onze democratie op scherp zet.) Verder is het zo dat als inclusie als een expliciete beleidsregel in al het overheidswerk zou worden afgewogen, inspraak- en participatieprocessen onmiddellijk van hun vrijblijvendheid zouden zijn bevrijd. (Zie verder hoofdstuk 4 waarin de status en moeite van dit type werk wordt geproblematiseerd als 'grenswerk' tussen leef- en systeemwereld in.)
- 8 De formulering 'ben jij een inclusief persoon?' ontstond spontaan in een goed gesprek over inclusie en diversiteit met topambtenaren van verschillende departementen, dat ik begin 2021 op verzoek van BZK begeleidde. De vraag had grote impact op (enkele van) de deelnemers: hadden ze op die manier ooit naar inclusie gekeken? Sindsdien ben ik me ook pas goed gaan realiseren hoe fundamenteel deze vraag in feite is. En hoe krachtig: het antwoord ligt voor niemand voor de hand en vergt daarom zelfonderzoek.
- 9 *De orde van het vertoog* - Michel Foucault (1971/1982).

- 10 In de Duitse uitgave bij de eerste drie delen van de *Geschiedenis van de seksualiteit*.
- 11 *Het drama van de afhankelijkheid* - Connie Palmén (2017).
- 12 *Michel Foucault in gesprek* (1985/1983); geciteerd in *De prijs van de vrijheid* - Joep Dohmen & Maarten van Buuren (2011). In Nederland werd Foucaults werk bekend onder een breed publiek door onder anderen het werk van Joep Dohmen, hoogleraar wijsgerige en praktijkgerichte ethiek aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht. Dohmen publiceerde over Foucaults werk diverse artikelen en (hoofdstukken in) boeken. Hij acht zichzelf voor zijn levenskunstwerk schatplichtig aan Foucault. In hoofdstuk 6 maken we nader kennis met Dohmen en zijn publicaties over levenskunst.
- 13 Zie ook *De kunst van het leven* - Erik Pool (2020).
- 14 Nu ik me opnieuw in Foucaults biografie verdiep, valt me voor het eerst het jaartal van publicatie op, 1961. Dat is mijn geboortjaar. Mijn moeder kwam in een postnatale depressie. Men had toen geen idee wat dat was. Ze functioneerde niet, was passief, kon haar moedertaken niet vervullen. Ze belandde in een gesloten afdeling, achter slot en grendel dus, in Utrecht, te midden van iedereen die we toen nog 'gek' noemden. Het heeft haar zelfbeeld voorgoed gewijzigd. Op hoge leeftijd is ze opnieuw voor korte tijd in een gesloten afdeling verzorgd. Ze deed er alles aan daar zo snel mogelijk weer uit te komen en heeft 'goed gedrag' en 'je best doen' altijd beschouwd als een voorwaarde voor beloning: weer naar huis, vrij zijn.
- 15 Aldus Joep Dohmen in zijn portret van Michel Foucault: *Levenskunst als vrijheidspraktijk* (2011).
- 16 Dit doet denken aan de essays van Michel de Montaigne. De eerste versie verbeterde hij op ontelbaar veel punten één of soms twee keer. Hij liet de eerste en tweede versie gewoon bestaan. We herkennen in de hedendaagse uitgaven van zijn essays nog de oorspronkelijke zinnen (a), de eerste ronde met verbeteringen (b) en de derde correctieronde (c). Waarom deed Montaigne dat? Om te laten zien hoe het denken zich ontwikkelde, hoe hij aan het zoeken was, hoe een gedachte in zekere zin niet definitief vastgesteld kan worden omdat de mogelijkheid bestaat dat er altijd nog een betere zal komen. Op deze manier trad hij, zoals zo velen dat hebben gedaan, in de voetsporen van de oude Socrates die zich erop liet voorstaan niks zeker te weten en alles te willen blijven onderzoeken. Er is mij overigens geen uitleg bekend waarom Foucault schreef en sprak zoals hij deed - wellicht was het geen strategie maar werd het een stijl die hij werkende weg en in zekere mate onbewust ontwikkelde.
- 17 Gebruikt tijdens vier diners pensant voor LNV-minister Carola Schouten in de aanloop naar de kabinetsvisie op de toekomst van de landbouw. *Visie Landbouw, Natuur en Voedsel: Waardevol en Verbonden*, verschenen op 8 september 2018.

DEEL 1 **PROTEST**

- 18 De informatie is gebaseerd op de reconstructie uit *de Volkskrant*, 23 januari 2021: ‘Van de luwte naar de storm’. Journalist Willem Feenstra volgde in 2020 vijf leden van het OMT. ‘Zij vertellen over de politieke en maatschappelijke druk, bedreigingen en verhitte onderlinge discussies’, schrijft *de Volkskrant* in de introductie van dit vijf pagina’s tellende verhaal.
- 19 Geciteerd uit de inleiding van *Met ministers op de tandem* (2012), een boek van topambtenaar Mark Frequin over zijn ambtelijke ervaringen.
- 20 Tweede Kamer 31 845, nrs. 2-3, 38-39, geciteerd door David Van Reybrouck in *Tegen verkiezingen* (2013).
- 21 *De Volkskrant*, 15 februari 2021.
- 22 Opiniestuk in *de Volkskrant*, 19 februari 2021, bij het verschijnen van zijn boek *Twee pijlers, Het wankele evenwicht in de democratische rechtsstaat*.
- 23 *De Volkskrant*, 4 maart 2021.
- 24 Ik laat hier de bestuursstijl buiten beschouwing maar die heeft vanzelfsprekend ook invloed op de omvang en kwaliteit van de ‘stukkenstroom’. Die stijl is per persoon wisselend. Wie graag veel informatie ontvangt en het filteren door topambtenaren wil beperken, bezorgt zichzelf een grote lees- en dossierlast. Dit komt vaak voort uit de wens overzicht te hebben en in control te zijn. De paradox is dat wie heel precies alle details wil kennen, op teksten wil corrigeren, *in control* wil zijn, niet alleen de ambtelijke molens onder spanning zet maar zichzelf ook in een soort draaikolk naar boven plaatst: er is altijd nog méér om te weten, nog méér om te lezen, nog méér om direct controle over uit te oefenen. Alleen al door de leeslast neemt de kans op fouten toe. De minister die bananenschillen wil vermijden en daarom probeert ‘in control’ te zijn, vergroot de kans op uitglijders. En kan bovendien gevangen raken in de papieren werkelijkheid die uit de stukken opdoemt. Dit is een reële dreiging voor zowel ambtenaren als bestuurders. Het is voor beide beroepsgroepen van groot belang het zicht op de leefwereld van gewone mensen te behouden en daarin het oriëntatiepunt te vinden voor besluiten en handelingen. Iedereen in een publieke functie werkt immers voor de samenleving en niet voor het interne proces. Dit punt is in dit boek een fundamenteel uitgangspunt.
- 25 Dit heb ik als interim-manager en als leidinggevende in veel organisaties in het publieke domein zien gebeuren. Het psychologische mechanisme dat ik hier beschrijf, heb ik vooral leren doorzien als coachend leidinggevende en in mijn praktijk als praktisch-filosoof. In de tientallen socratische onderzoeken die ik begeleidde over persoonlijke kwesties en over patronen in teams, over samenwerkingsvragen en over ethische dilemma’s, komt voortdurend het verband in zicht tussen zelfkennis, erkenning van zwakte en (groei van persoonlijk) leiderschap.

- 26 Zie *Liefde en leiderschap*, hoofdstuk 1 in deel 1: *Leiders over zichzelf en IenW*.
- 27 In: *de Volkskrant*, 23 januari 2021.
- 28 Hun lobby zou waarschijnlijk niet gelukt zijn als zij in hun eigen wereld ook niet zelf tot de machthebbers gerekend moeten worden. Zij gingen met hun lobby in tegen het advies van de Gezondheidsraad dat over de volgorde had geadviseerd. Deze ‘voordring-actie’, zoals het in de media door criticasters werd betiteld, werd hen niet in dank afgenomen door collega’s uit de medisch wereld - en ver daarbuiten.
- 29 *Moreel leiderschap* - Alex Brenninkmeijer (2019).
- 30 In de inleiding van het jaarplan 2020 van de Directie Participatie van IenW.
- 31 *NRC Handelsblad*, 20/21 februari 2020, gelezen op nrc.nl, 20 maart 2021.
- 32 Dat gebeurt in de bijbehorende podcasts.
- 33 *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging (2002)* - Paul 't Hart. Frequin voegt nog een opmerkelijk citaat toe van voormalig OCW-minister Jo Ritzen, die in *De minister, een handboek* schrijft: ‘Voor mijn gevoel heb ik te weinig steun gehad wanneer het ging over de politieke zaken, die in de ministerraad aan de orde waren. Dat deed ik geheel en al zonder enige ambtelijke steun. De ambtelijke organisatie voelde zich daar niet toe geroepen.’ Hoe 't Hart door de jaren heen de rol van ambtenaren heeft zien veranderen, bespreken we uitgebreid in hoofdstuk 2.
- 34 *Groter denken, kleiner doen* - Herman Tjeenk Willink (2018).
- 35 Toen Mark Frequin enkele jaren geleden tijdens een directeursessie van IenW hoorde dat ik vroeger dienst had geweigerd, vond hij het leuk zichzelf komisch-pesterig voor te staan op ‘de extra strepen op de mouw van deze directeur-generaal’. Ik heb aan zijn directe stijl moeten wennen maar juist in die heisessie werd de hiërarchische spanning doorbroken die ik altijd had gevoeld. Hij liet zich op zijn positie nooit voorstaan, maar ik was zelf (te) gevoelig voor de onderlinge verhoudingen. Leidinggevend hebben dat zelf vaak amper door.
- 36 De balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden is overigens ook nodig om werkstress tegen te gaan. Wie op grond van zijn taken heel veel moet bereiken maar veel minder middelen heeft om dat voor elkaar te krijgen, loopt het risico met een burn out op de bank te belanden. De ongelijkheid in verantwoordelijkheid en bevoegdheid is een klassieke bron van overwerkt raken.
- 37 Ik heb deze uitspraak in *Liefde en leiderschap (2017)* verder gethematiseerd. Zie ook: *Tegenspraak graag, geen pantser maar ruggengraat* - Mark Frequin (2018). Zie ook noot 40.
- 38 *NRC Handelsblad*, 21 februari 2020.
- 39 *NRC Handelsblad*, 21 februari 2020.
- 40 Zie *Liefde en leiderschap*, deel 1, hoofdstuk 2: ‘*Tegenspraak is het allermeest moeilijkst*’.
- 41 In 2017/2018 interviewde ik de zittende, vertrekkende en nieuwe leden van de Bestuurs-

raad van IenW ten behoeve van *Liefde en leiderschap*. Ik rubriceerde hun uitspraken themagewijs en werkte dat in *Liefde en leiderschap* uit. De meeste uitspraken heb ik anoniem moeten gebruiken, enkele mocht ik na overleg toeschrijven aan de persoon. De serie in *NRC Handelsblad* over de wereld van de topmanagementgroep laat precies hetzelfde zien, ook meestal met anonieme uitspraken en soms op naam gezet. Tegenspraak is moeilijk in de vertrouwelijkheid van de binnenkamers, en is dat helemaal in de openbaarheid: anonimiteit beschermt je tegen vervelende consequenties.

- 42 *Moreel leiderschap* - Alex Brenninkmeijer (2019).
- 43 *NRC Handelsblad*, 20/21 februari 2020, gelezen op nrc.nl, 20 maart 2021.
- 44 *NRC Handelsblad*, 20/21 februari 2020, gelezen op nrc.nl, 20 maart 2021.
- 45 *Kamerbrief Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK)*, 15 jan 2021.
- 46 En voor dienstverlenende ambtenaren is de rol ook duidelijk: dienstbaar zijn, opdrachten krijgen die werkbaar en rechtvaardig zijn en 'ho' zeggen als mensen door overheidswerk in de knel komen.
- 47 Versie maart 2021, per mail verstuurd aan zijn 'gesprekspartners' voor dit project.
- 48 *Ministeriële verantwoordelijkheid, een ongevraagd advies van de Afdeling advisering* - Raad van State (15 juni 2020).
- 49 Nader rapport inzake advies Afdeling advisering van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid d.d. 29 september 2020, kenmerk 2020-0000590111.
- 50 'Tegenspraak organiseren' is ook letterlijk één van de dingen die van topambtenaren wordt verwacht, zo staat in de ABD-Visie op publiek leiderschap uit 2016.
- 51 Het debat was op 19 januari 2021, Rutte III trad af op 15 januari 2021.
- 52 Lid van de VVD. Zie zijn biografie op www.parlement.com: 'In Nederlands-Indië geboren Utrechtse bestuurskundige, die kort deel uitmaakte van de Raad van State. Werd als wetenschapper vooral bekend door zijn openbare les over de ambtelijke invloed op het overheidsbeleid, waarbij hij het begrip 'Vierde Macht' introduceerde. Wegbereider van de bestuurskunde als aparte tak van de rechtswetenschap. Ontviel de Raad van State al na acht maanden toen hij op 57-jarige leeftijd overleed.' (...) 'Zijn inaugurele rede als Utrechts hoogleraar in 1972 deed veel stof opwaaien. Hij beschuldigde overheden op het gebied van de ruimtelijke ordening stelselmatig de belangen van burgers te veronachtzamen door allerlei juridische constructies en met name door gebruikmaking van artikel 19 van de Wet op de ruimtelijke ordening over het vooruitlopen op vaststelling van een bestemmingsplan.'
- 53 Zie ook USBO-rapport 'Kwaliteit van mobiliteit' uit 2020.
- 54 Al zal niet iedereen het daarmee eens zijn. Zie bijvoorbeeld *Vraagtekens bij de vierde macht* in het tijdschrift *Publiek Denken* april 2021. Daar sprak Jelle Baardewijk, lector bedrijfsethiek in Rotterdam en universitair docent aan de VU, nog van de expertocratie met als

- voorbeeld de in zijn ogen doorgeslagen adviespositie van het OMT in de coronacrisis. Hij vermeldt ook het bestaan van 150 ZBO's in Nederland die het primaat van de politiek zouden uithollen en waardoor veel (advies- en expert)macht bij niet-politieke-organisaties is gelegd.
- 55 Vanaf 1 juli 2021, conform de aankondiging van nieuwe openbaarmakingsregels door het kabinet in haar brief van 15 januari 2021. Via het al sinds 2012 bestaande programma 'Open Overheid', internationaal geïnitieerd en door EU-landen omarmd, wordt vanaf januari 2021 invulling gegeven aan de organisatorische en technische aspecten van de openbaarmakingstoezeggingen uit de toeslagenbrief van het kabinet.
 - 56 Wat extra makkelijk zou worden als de datalekken bij de GGD'en niet afdoende blijken gedicht en 'alle Nederlanders' na vaccinatie met hun privégegevens op straat kunnen belanden. In de tijd dat het kabinet de toeslagenbrief stuurde, was precies dit datalek één van de kleine crises binnen de coronacrisis.
 - 57 Mogelijk zal hierin na verloop van tijd worden voorzien binnen de programmatische aanpak van ambtelijk vakmanschap, dat vanuit het Directoraat-Generaal Organisatie & Overheid van BZK wordt aangestuurd.
 - 58 Van gedupeerde ouders.
 - 59 Vaststellingsovereenkomst waarin partijen contractueel vastleggen op welke manier zij hun onderlinge geschil oplossen en afhandelen, welke afspraken zij zullen respecteren en van welke toekomstige aanspraken zullen worden afgezien.
 - 60 Kamerstuk 35 510 Parlementaire ondervraging kinderopvangtoeslag, Nr. 3 VERSLAGEN VAN OPENBARE VERHOREN.
 - 61 In hoofdstuk 5 en 6 - over de ambtelijke autonomie en manieren om die te versterken - ga ik hier uitgebreider op in. Moed is daarin een kardinale deugd, binnen een breder pallet van deugden die voor goed vakmanschap aangesproken moeten worden.
 - 62 *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling* - Wouter Hart (i.s.m. met Marius Buiting) (2012).
 - 63 Kamerstuk 35 510 Parlementaire ondervraging kinderopvangtoeslag, Nr. 3 VERSLAGEN VAN OPENBARE VERHOREN.
 - 64 Dat 'drie keer nee zeggen' een grens is, bleek ook in het verhoor door de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisatie van de SG van Financiën. In het eindrapport wordt Van den Dungen geciteerd: 'Ik denk dat de ambtelijke organisatie altijd een hele grote mate van loyaliteit heeft naar de politiek. Ik zeg weleens het volgende. Je zegt drie keer dat het echt geen goed idee is. Maar als de politieke baas zegt 'maar ik vind het toch politiek een heel goed idee en we gaan het toch doen, want ik vind dat zelf of de Kamer vindt dat' – dat maakt dan niet zo veel uit – dan zeg je: oké, dan is het een politiek feit en dan gaan we er ook voor; dan gaan we het voor elkaar krijgen, dan gaan we het fixen. Maar dat

- betekent niet dat je die eerste drie stappen over moet slaan.'
- 65 Zie ook hoofdstuk 6 waar ik nader zal ingaan op de praktisch-filosofische methodiek 'het kralenspel' waarmee professionals en groepen kunnen onderzoeken welke moed in hun situatie is vereist, wat de ethische motivatie daarvoor kan zijn en hoe men in het eigen doen en laten, zowel privé als zakelijk, gericht kan blijven op waarden en idealen.
- 66 In de slotparagraaf van hoofdstuk 6 kom ik hier op terug. Dat doe ik daar in de context van een concrete filosofische methodiek - het zogeheten kralenspel - waarin moed als een kardinale deugd centraal staat in de persoonlijke, morele onderzoeken die met behulp van deze methodiek door individuen en teams uitgevoerd kunnen worden.
- 67 'Publiek leiderschap', een uitgave van de Algemene Bestuursdienst. Het is opvallend hoe veelzijdig en raak dit document is. De vraag is of 'men' zich realiseert wat de implicaties van de gebruikte woorden zijn. In zekere zin is de serie essays en boeken over tegenspraak te lezen als het doordenken van de consequenties van dit publiek leiderschap.
- 68 *De Volkskrant*, 16 februari 2021.
- 69 Dit schreef hij in 2014 in opdracht van de Vereniging voor Overheidsmanagement, de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de Stichting IKPOB.
- 70 In hoofdstuk 6 zullen we nog zien, dat de behoefte om deel uit te maken van een groter, zingevend verhaal, een typisch kenmerk is van de moderne mens.
- 71 Dit boek werd in 2010 uitgebracht met steun van ondermeer de Ien Dales Leerstoel en de Albeda Leerstoel (ondersteund voor het CAOP), de Stichting Beroepseer en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het laat zien dat het gedachtengoed uit het boek door de overheid relevant wordt gevonden. Eén van betrokkenen bij de Stichting Beroepseer is de filosoof Ad Verbrugge. Zijn visie op samenleving, overheid en ethiek zal ik nog uitgebreid bespreken in hoofdstuk 6.
- 72 Deze deugden zijn afgeleid van de visie op overheidswerk van Max Weber (1864–1920). Hij was een Duits socioloog en wordt beschouwd als een van de grondleggers van de sociologie. De weberiaanse deugden prioriteren de hiërarchisch gegeven aanwijzingen in een bureaucratie.
- 73 Dat zijn Buitenlandse Zaken, Economische Zaken en Landbouw, Natuur & Visserij / Voelkwaliteit. 't Hart noemt Verkeer en Waterstaat niet (het huidige Infrastructuur en Waterstaat), maar ook daar groeide de internationale agenda fors aan door onder meer een toenemende lucht- en zeevaart, watermanagement voor grote zeeën en de stroomgebieden van de rivieren, en het groeiend belang van internationaal ontwikkeld milieu- en klimaatbeleid. Maar ook in domeinen als onderwijs, zorg, financiën en veiligheid nam de internationalisering en het belang van Europese politiek de afgelopen decennia een grote vlucht.
- 74 *De Volkskrant*, 19 maart 2021: 'Polarisatie nationalisten en kosmopolieten versterkt

versplintering Kamer'. In het artikel staat onder meer: 'Nederland heeft gekozen, maar niet voor eenheid: er is op de uitslagenkaarten beslist polarisatie te zien.' en: 'Een analyse van de uitslag leert dat [de verkiezingen] vooral de groeiende polarisatie tussen nationalisten en kosmopolieten weergeeft. Conservatief-nationalistische partijen als PVV, FvD en JA21 hebben als groep gewonnen (plus 6 zetels). Maar dat geldt ook voor hun tegenpolen, de progressieve kosmopolieten van D66 en Volt (plus 7)'. Overigens is het electoraat aan de rechter- en linkerzijde van het politieke spectrum volgens analyses van Tweede Kamerverkiezingen sinds de Tweede Wereldoorlog vrijwel stabiel, meldt *de Volkskrant* in dezelfde editie: 'Slaat Nederland nu echt politiek rechtsaf?' In het artikel staat: 'De verhouding tussen kiezers die rechtsconservatief of juiste links-progressief stemmen is al decennia min of meer constant', met een grafiek erbij die toont dat rechts (bijna) altijd net iets meer zetels heeft dan links.

Tom Jan Meeus wijst in zijn wekelijkse politieke pagina '*Haagse invloeden*' in *NRC Handelsblad* van 20 maart 2021 op de parallel van de 2021-verkiezingen met die van 2002, het jaar dat Fortuyn werd vermoord en zijn partij de grote winnaar werd. Het aantal Kamerzetels die Meeus typeert als rechts-nationalistisch was in 2002 29, net als PVV, FvD en JA21 samen in 2021 behaalden. De progressieve partijen PvdA, SP, GroenLinks en D99 haalden in 2002 net als in 2021 samen 49 zetels.

- 75 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 76 Gebaseerd op een publicatie van Vinitha Siebers (Platform O, website geraadpleegd 12 maart 2021), met verwijzingen naar Van der Heijden et al., 2007 en Killic, 2008.
- 77 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 78 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 79 Essay uit 2001, geschreven in opdracht van het InnovatieNetwerk Agro en Groene Ruimte.
- 80 Zie ook het interview met ombudsman Reinier van Zutphen in *De Groene Amsterdammer*, 13 mei 2021.
- 81 *De Groene Amsterdammer*, 21 mei 2021.
- 82 Het overzicht van *Platform O* stopt bij het benoemen van de derde generatie. Maar het lijkt terecht om vanaf 2013, het jaartal dat *NRC Handelsblad* beschouwt als begint van de periode tot nu, te wijzen op een nieuwe ontwikkeling in de betrokkenheid van burgers bij overheidsprocessen. In dat jaartal komt het kabinet met een nota 'ter stimulering van een vitale samenleving', en noemt dat 'de doe-democratie'. Daarom voeg ik hier de 'vierde generatie burgerparticipatie' toe.
- 83 *Ruw ontwaken uit de neoliberale droom / en de eigenheid van het Europese continent* - Gabriel van den Brink (2020).
- 84 Brief van 5 juli 2018: Plan van Aanpak Versterking Lokale Democratie en Bestuur.
- 85 Zie <https://www.sociaalcreatieveraad.nl/>. Op uitnodiging ben ik in augustus 2020 ook

toegetreden tot de raad, als 'vrij denkende' vertegenwoordiger van het systeem (de overheid) die naar het oordeel van initiatiefnemers Tabo Goudzwaard en Floor Ziegler wel een flinke dosis creativiteit kan gebruiken.

- 86 Om enkele persoonlijke ervaringen te noemen: zie bijvoorbeeld de uitzending van StudioP - een live-talkshow op internet over participatie - van 10 maart 2021, waarin ik spreek met kunstenaar Yuri Veerman over zowel zijn beelden op het Malieveld om inkomensverschillen aan de kaak te stellen, als zijn confronterende persiflage van een verkiezingsposter van Forum voor Democratie, die op de dag van de uitzending in *de Volkskrant* stond afgedrukt. Zie bijvoorbeeld ook de documentairefilm 'Reis zonder einde' (Ahmet Polat, 2021) waarin te zien is hoe ik in december 2019 in Istanbul in een galerie werd geconfronteerd met femicide in Turkije en mij sindsdien veel beter informeer over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in Nederland, en mij daar ook explicieter tegen uitspreek en verzet.
- 87 Zie de advertentiebijlage bij *NRC Handelsblad*, 12 maart 2021.
- 88 Op 11 maart 2021. Jinek heeft haar excuus aangeboden, ze had niet gewild dat haar gast zo werd bejegend zonder in de gelegenheid te zijn weerwoord bieden. Ik heb niet begrepen waarom deze excuses nodig waren. Gasten in talkshows worden wel vaker op de korrel genomen, zonder te kunnen terugpraten, zoals bij *LuckyTV* in *De Wereld Draait Door* en de sprekende hond bij *De Vooravond*.
- 89 Misschien was het verstarde gezicht van Donald Trump toen hij door Obama op de hak werd genomen tijdens het *Correspondent's Dinner* het andere markante voorbeeld uit de recente geschiedenis. Trump liep niet weg maar ontmantelde enkele jaren later een groot deel van Obama's beleid. Er zijn analisten die het als een wraakactie van Trump interpreteren vanwege de publieke vernedering die hij toen had ervaren. De oudejaarsconferenties van Wim Kan in de jaren '70 en '80 waren in dit verband in Nederland de hoogtepunten van het publiekelijk de spot drijven met onze nationale politici, die soms als boeren met kiespijn in de zaal meelachten tussen het bulderende publiek.
- 90 Protesten en acties kunnen al dan niet binnen de grenzen van de wet worden uitgevoerd. Het overtreden van de wet keuren we af, vanzelfsprekend, maar kan in sommige gevallen misschien toch gerechtvaardigd zijn. Hannah Arendt heeft daarover in 1970 een artikel gepubliceerd in *The New Yorker: Civil Disobedience*, in 2018 in het Nederlands vertaald als *Burgerlijke ongehoorzaamheid* en opgenomen in de bundel: *Het waagstuk van de politiek*.
- 91 Zie de publicatie van het Kennisplatform Integratie en Samenleving *Theorieën en aanpakken polarisatie* op <https://www.kis.nl/sites/default/files/4999/theorieen-en-aanpakken-van-polarisatie-uitgebreid.pdf>.
- 92 Zie de publicatie van het Kennisplatform Integratie en Samenleving *Theorieën en aanpak-*

ken polarisatie op <https://www.kis.nl/sites/default/files/4999/theorieen-en-aanpakken-van-polarisatie-uitgebreid.pdf>. Het overzicht is overigens niet compleet. Zo ontbreekt ondermeer de Mutual Gains Approach (MGA) en Theory U, twee door MIT Harvard ontwikkelde aanpakken voor maatschappelijke processen, die ook in Nederland breed worden toegepast. MGA is een basistechniek die door omgevingsmanagers en adviseurs (van onder meer de directie Participatie van IenW en Rijkswaterstaat) wordt gebruikt om in een belangenconflict een gemeenschappelijk, hoger liggend belang te vinden als gemeenschappelijke grond voor samenwerking. Theory U wordt benut in veranderprocessen waarin bijvoorbeeld luister-, verbeeldings- en experimenteer-technieken worden gecombineerd om elkaar en de wereld beter aan te voelen en te gaan zien hoe een duurzame gezamenlijke toekomst er uit zou kunnen zien, hoe die concreet bevorderd kan worden en welke actoren en projecten daarbij van belang zijn.

93 Ibid.

94 Continu Onderzoek Burgerperspectieven SCP 2019.

95 Dat zag ik gebeuren in het 'luchtvaartdossier', dat rondom de openstelling van Airport Lelystad hevig polariseerde. De scherpe tegenstellingen zijn ook goed zichtbaar geworden over de groei, stabilisatie of inkrimping van Schiphol. De beleidsmakers probeerden aan de hand van het model van Bart Bransen beter te begrijpen wat er speelde en wat ze eraan zouden kunnen doen. De rol en bijdrage van de 'silent majority' - waar Bransen in zijn model groot belang aan hecht - is nog niet echt veranderd op dit onderwerp, mede vanwege de anti-propaganda-norm die het rijk hanteert bij grote communicatie-inspanningen. Dat heeft ook een grote rol gespeeld rondom het referendum over de 'sleepwet', waarbij de overheid eveneens bewust geen grootschalige communicatiecampagne (met betaalde media-inzet) heeft gevoerd. De vraag is derhalve: hoe manifesteer je je als politiek / overheid in een lopend maatschappelijk debat waarbij de slag om de grote middengroep in feite een slag van de grote getallen is, terwijl de overheid zichzelf heeft opgelegd, met goede historische redenen, massamediale campagnes pas in te zetten nádat de democratie bij meerderheid heeft besloten.

96 Zie <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/>. Participatie is één van de pijlers onder het nieuwe wettelijke stelsel en speelde een hoofdrol in de behandeling van de wet in de Tweede en Eerste Kamer.

97 <https://pointer.kro-ncrv.nl/onderzoeken/klimaatconflict-in-de-polder>

98 Voor projecten in de fysieke leefomgeving (gebiedsprocessen) is de Mutual Gains Approach een kansrijke methodiek die ook goed inzetbaar lijkt voor nieuwe conflictsituaties en ongewenste polarisatieprocessen. Hoewel deze techniek ontbreekt in het onderzoek van KIS wordt ze door participatie-adviseurs en omgevingsmanagers volop ingezet. Zo schrijft bijvoorbeeld de Kenniscoöperatie Nederland Boven Water in 2013:

‘MGA verschilt daarmee niet alleen van de traditionele aanpak (of ook wel ‘meeste stemmen gelden’) maar ook van het Nederlandse poldermodel (‘compromissen sluiten’). (...) Bij MGA wint het collectief omdat afzonderlijke partijen hun belangen gediend zien en ze dus tevreden zijn met het eindresultaat.’ De auteur hiervan is Frans Evers, één van de grondleggers van MGA in Nederland en sinds 2021 ook de naamgever van een prijs voor professionals die deze methodiek op hoog niveau toepassen. Evers is juryvoorzitter, ik ben jurylid. Een belangrijk vertrekpunt bij MGA is ‘het vergroten van de taart’, zodat elke belanghebbende iets van het eigen belang in de gevonden oplossing terugvindt. De vraag is of dat een volhoudbare strategie is vanwege de stapeling van maatschappelijke problemen die we inmiddels zien. Misschien moet dat tot de conclusie gaan leiden dat het er nu juist om gaat te accepteren dat er tegenover winnaars ook verliezers staan, omdat de taart (zeg: de aarde) inmiddels op begint te raken en niet langer vergroot kan worden. Heeft de win/win-benadering z’n langste tijd gehad?

- 99 Het team van het kennisknooppunt participatie ontwikkelt daarom samen met een expertisegroep van mensen uit praktijk en wetenschap een curriculum voor participatie-professionals. Daarnaast werken ze voor beleidsmakers en uitvoerders uit de IenW-familie in 2021 aan een scholingsprogramma rond participatie, in samenwerking met externe opleiders, dat naar verwachting in 2022 in uitvoering komt.
- 100 *Ministeriële verantwoordelijkheid, een ongevraagd advies van de afdeling Advisering* - Raad van State (15 juni 2020).
- 101 Zie bijvoorbeeld de Amsterdamse aanpak om besluiten over de energietransitie vorm te geven via een burgerberaad (de Volkskrant, 9 september 2021).
- 102 Gesprek in de internet-talkshow over participatie *StudioP* op 10 maart 2021. Zie www.kennisknooppuntparticipatie.nl voor ‘afleveringen terugkijken’ en voor achtergrondinformatie bij de besproken onderwerpen.
- 103 Zie voor Van Reybroucks ideeën de website www.tegenverkiezingen.nl
- 104 *Tegen verkiezingen* - David Van Reybrouck (2013)
- 105 *Wij zijn de politiek, Het denken van Daan Rovers* - Marc van Dijk (2019). Ze schrijft ook: ‘Ik vrees dat dit rapport alweer in de beruchte bureaulades verdwenen is’. Het is één van de redenen ook in dit boek dat - goede - rapport volop aandacht te geven (zie hoofdstuk 3).
- 106 *Tegen verkiezingen* - David Van Reybrouck (2013)
- 107 Op lokaal niveau zijn de ontwikkelingen in dit opzicht (veel) verder dan op nationaal niveau.
- 108 Zoals de meter zoals die ooit in Frankrijk werd ontwikkeld, een metalen staaf, maar die inmiddels is vervangen door een definitie: ‘de meter is de lengte van het pad afgelegd door licht in vacuüm gedurende een tijdsinterval van $1 / 299.792.458$ van een seconde’.

DEEL 2 PARTICIPATIE

- 109 Toon Tellegen. Gebruikt in een co-creatie-workshops met een tiental burgemeesters tijdens een relatiebijeenkomst van de provincie Zuid-Holland.
- 110 *RTL Nieuws*, column 'Boevengestolen van de Belastingdienst', 19 maart 2019, hier geciteerd in het boek over 'de tragedie achter de toeslagenaffaire' van De Correspondent-redacteur Jesse Frederik: *Zo hadden we het niet bedoeld* (2021).
- 111 *Nederlands Dagblad*, 10 maart 2021: 'Hoekstra: vertrouwen onvoldoende hersteld.'
- 112 In *Buitenhof*, 14 maart 2021.
- 113 Reconstructie van de toeslagen-affaire 'in drie aktes' door HUMAN (4 april 2021). Interview in *De Groene Amsterdammer*, 13 mei 2021.
- 114 Interview in *Trouw*, 23 april 2013, geciteerd in: *Zo hadden we het niet bedoeld* - Jesse Frederiks (2021).
- 115 *Alles komt goed* - Klaas Dijkhoff & Tim Versnel (2020).
- 116 *De meeste mensen deugen* - Rutger Bregman (2019).
- 117 Zie voor de uitwerking van dit idee en mijn inhoudelijke pleidooi voor liefdevol leiderschap, de essaybundel *Liefde en leiderschap* - Erik Pool (2018).
- 118 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021: 'Toeslagenaffaire voedde het cynisme over politiek'. 'Bijna tweede van de Nederlanders kreeg door de toeslagenaffaire minder vertrouwen in de politiek.' De krant vroeg 'welke consequenties politiek en overheid moeten trekken uit de Toeslagenaffaire'. Bovenaan staat: overheid moet menselijker worden; 59% van de respondenten verkiest dit boven 'bepaalde bewindspersonen moeten niet terugkeren na de verkiezingen (57%), betrokken ambtenaren moeten ontslagen worden (53%), Tweede Kamer moet beter controleren (52%), stoppen met etnisch profileren (47%), overheid moet zorgen voor betere wetgeving (41%), Tweede Kamer moet met zichzelf (en elkaar) in gesprek om dit te voorkomen (37%), fraude moet harder worden aangepakt (27%), anders (4%).
- 119 Interview in *de Groene Amsterdammer*, 13 mei 2021.
- 120 Zie voor een uitvoerige analyse en persoonlijke interpretatie van 'het goede leven' mijn filosofische boeken *Aanwijzingen voor het goede leven / Over levenskunst en de zoektocht naar zin* (2014) en *De kunst van het leven / Essays over schrijvers, ontwerpers en filosofen* (2020).
- 121 In *Aanwijzingen voor het goede leven* (2014) werk ik dit idee van sociale zelfzorg uit. Daar presenteer ik bijvoorbeeld een overzicht van zes fundamentele levenskwesaties die in duo's het individuele perspectief combineren met het sociale, gemeenschappelijke perspectief: zelfkennis & zelfbeeld <> mens & maatschappij, emotie & energie <> waarden & zingeving, daadkracht & zelfsturing <> tijd & vergankelijkheid. Zie ook de onderzoeken en boeken van Michel Foucault, met name *De geschiedenis van de seksualiteit*, in 2018 in een nieuwe Nederlandse vertaling door Boom Uitgevers uitgebracht.

- 122 In hoofdstuk 6 keert deze thematiek nog uitgebreid terug, omdat mijn voorstellen voor ontwikkeling van ambtelijke autonomie rechtstreeks samenhangen met deze klassieke zelfzorg en met de socratische tradities die het vrije gesprek en de constructieve dialoog willen bevorderen.
- 123 Veel van zijn werken zijn als collegedictaten bewaard gebleven, dus is 'Aristoteles zegt' adequater geformuleerd dan 'Aristoteles schrijft'. In 2019 is in de Nederlandse taal een oude tekst over *de staatsinrichting van Athene* verschenen die op naam van Aristoteles is gezet. Dit werk is zeer waarschijnlijk niet van zijn hand maar geschreven in zijn filosofische school. De tekst is geschreven tussen 330-circa 324 v.Chr., in de periode dus dat Aristoteles van Stagira, zoals hij werd genoemd, zelf leefde (384-322 v.Chr.). Zie ook de volgende noot.
- 124 Aldus de begeleidende redactionele teksten in de (eerste) integrale Nederlandse uitgave van *de Politica* (bezorgd onder eindredactie van Jan van Ophuijsen door Historische Uitgeverij | Groningen). Democratieën kunnen ontaarden, meende Aristoteles, wat de reden is waarom hij de mengvorm *politeia* lijkt te prefereren, een samenspel van de democratie - waarin het volk direct beslist - met de oligarchie waarin mensen die tot de elite behoren aan worden gesteld om de feitelijke besluiten te nemen en de staat te besturen. In onze representatieve democratie zien we elementen daarvan terug. Volgens de Britse Aristoteles-deskundige Edith Hall 'spreekt Aristoteles met minder afkeuring over de democratie dan over enig ander systeem' en 'in de *Retorica* beschrijft hij de doelen van verschillende staatsvormen op zodanige wijze dat de democratie daarbij de voorkeur lijkt te verdienen'. (in: Edith Hall - *Wat zou Aristoteles doen* (2018). Ik volg haar interpretatie. Niet iedereen zit op dezelfde lijn: in het onderwijsboek '*Nederlands recht in kort bestek*' (Kluwer, 1982) onder redactie van prof. mr. A Komen staat zelfs dat Aristoteles democratie afwijst. Dat is feitelijk juist, maar hij wijst eigenlijk elke staatsvorm af omdat elke staatsvorm in excessen kan vervallen. Zoals Hall stelt, spreekt Aristoteles over democratie het meest positief, verwijst hij ook naar Sparta als voorbeeld (waarin de mengvorm van democratie en oligarchie neigt naar democratie) en heeft hij zelf in het democratische Athene naar tevredenheid geleefd en tot aan zijn vlucht goed kunnen functioneren.
- 125 Geciteerd in: *Wat zou Aristoteles doen?, Hoe oude filosofie je leven kan veranderen* - Edith Hall (2018). Aristoteles zag verschillende soorten vriendschappen, letterlijk: hij nam waar en registreerde wat hij zag en categoriseerde dat, waaronder de tot wederzijds voordeel strekkende vriendschappen.
- 126 Aristoteles gebruikt bijvoorbeeld het woord 'monopolie' en beschrijft wat dat in economische zin inhoudt. De zorg voor de economie wordt in zijn tijd vergeleken met de zorg voor een huishouden en in zijn theorie maakt hij de vergelijking tussen een huishou-

ding en de staatsinrichting. Dat doen we ook nu nog wel, als we bijvoorbeeld de rijksbegroting 'het huishoudboekje van ons land' noemen. Een monopolie doorbreekt de balans in de economie van een gemeenschap. Aristoteles laat dat zien aan de hand van een verhaal over de filosoof Thales van Milete. Die had uit de stand van de hemellichamen afgeleid dat de eerstvolgende olijvenoogst uitzonderlijk groot zou zijn. Daarom kocht hij vroegtijdig alle oliepersen uit de omgeving van Milete en Chios op en verdiende dankzij dit monopolie veel geld toen de oogst inderdaad zo rijk werd als hij voorzag. Niet zonder humor eindigt Aristoteles deze passage met het weerleggen van clichés over filosofen, die nutteloos zouden zijn voor het praktische leven. Hij eindigt de anekdote over het olijvenpersmonopolie met: 'Zo verdiende hij veel geld en liet hij zien dat een filosoof als hij wel makkelijk rijk kan worden, maar dat is niet waar het een filosoof om te doen is.'

- 127 In zijn tijd speelde ook het onderscheid tussen slaven en vrijen een belangrijke rol, waarover Aristoteles geen negatief oordeel velt. Hij is een man van zijn tijd en accepteerde volledig de vrijheid van de meester en de onvrijheid van de slaaf. Dit wordt soms als een gewichtig bezwaar gezien om Aristoteles in zijn politieke theorie serieus te kunnen nemen. Ik doe dat niet, ben tegen slavernij maar weeg dit anders voor de beoordeling van zijn - overige - ideeën, en zie in de fundamenten van zijn rechtsfilosofie een historisch verantwoorde en moreel hoogstaande bestuursethiek. Vrouwen telden in zijn politieke theorie ook niet mee, die namen in zijn tijd gewoon geen deel aan het politieke leven. In de waardering voor Spinoza speelt iets vergelijkbaars. Dat vind ik een meesterlijk denker en filosoof, ook al moest hij niks hebben van vrouwen in bestuurlijke posities. Zijn argument is in zekere zin hilarisch, al zou iemand daar nu in de publieke opinie een groot probleem mee krijgen: vrouwen in bestuursorganen leiden mannen af waardoor zij slechtere besluiten nemen.
- 128 Zie ook § 4.3: *Kansongelijkheid zet de democratische rechtsstaat op scherp.*
- 129 Geciteerd uit: *Wat zou Aristoteles doen* - Edith Hall.
- 130 Friedrich Nietzsche ving deze gedachte in een praktisch begrip: hij noemde de mens 'het lachende dier' (in 'Vrolijke wetenschap'). Dit is de meest bekende uitdrukking geworden, al staat hij in een opsomming van vergelijkbare dier-uitspraken over de mens: 'het wantrouwende, krankzinnige, huilende, ongelukkige' dier. In andere werken noemt Nietzsche de mens 'het ongedefinieerde' dier, maar toch ook 'het meest interessante' dier.
- 131 Zie: *Rechtvaardigheid / Wat is de juiste keuze?* - Michael J. Sandel (2010/2015).
- 132 Dit lijkt op het Idee (met hoofdletter) zoals Plato dat in de immateriële wereld plaatste, en dat alleen in die geestelijke wereld de ideale vorm kan krijgen. De praktijk, de wereld van de materie, is in vergelijking daarmee altijd een gebrekkige 'kopie', een imperfecte

‘nabootsing’. Aristoteles was één van Plato’s leerlingen, maar zette een geheel eigen filosofie op die meer is verbonden aan de fysieke wereld van de verschijnselen dan aan de ideeënwereld van Plato. Voor zijn politieke theorie liggen er wel belangrijke lijnen naar onder meer Plato’s dialoog ‘Wetten’. Maar het verschil tussen beide denkers is belangrijker: Aristoteles kiest voor de democratie als beste staatsvorm, Plato wijst die (vermoedelijk) af en kiest voor het model van de ‘Filosoof-Koning’. Zie met name Plato’s dialoog ‘De constitutie / De Staat’. Voor Plato is rechtvaardigheid een ideaalbeeld van de juiste verhoudingen en toedelingen, voor Aristoteles is het een meer praktische, methodische vraag om in elk geval goederen rechtvaardig te verdelen. Maar beiden dichten de rechtvaardigheid groot gewicht toe: het is een richtinggevend principe in het besturen van de staat.

- 133 *Politica* (1282b) - Aristoteles.
- 134 Ik heb de neiging er een scheutje ideaal bij te gooien en de overtuiging als stijlfiguur te prefereren boven de argumentatie. Van Aristoteles retorica benut ik even graag de logica als de pathos en de ethos. Dat is ook waarom de essayvorm mij zo goed ligt: zij veronderstelt een combinatie van argumenteren en persoonlijke voorkeuren, onderliggende emoties en eigen ervaringen, soms stellend gebracht maar evengoed zoekend, waarin de schrijver ook zichzelf kan ‘beproeven’, zoals de oorspronkelijke betekenis van *essai* nog laat zien. Al schrijvend blij ik dat dan ook voortdurend te doen: leef ik naar de woorden die ik gebruik, maak ik waar wat ik beweer, voer ik uit wat ik aanbeveel? Wanneer is dat moeilijk en mislukt dat? En hoe komt dat dan, in mijn geval, en wat zegt dit eventueel over de thematiek of de ambtelijke praktijk die ik hier verken? Deze zelfreflectie doet voortdurend mee als ik in essayvorm schrijf over tegenspraak, en het voedt de redenering, het gebruikte vocabulaire en het betoog. Zie voor een ultieme vorm en voor het voorbeeld dat school maakte: de *Essays* van de hand van de bestuurder, diplomaat en denker Michel de Montaigne.
- 135 Ik hoor iemand wel eens zeggen dat de Grondwet het fundament van de rechtsstaat is. Dat is niet zo. Het zijn de waarden die het fundament vormen, en waar de Grondwet een uitdrukking van is. Alle overige wetten, instituten, democratische regels en rechtspraktijken vloeien hieruit voort. Die zijn ontworpen om preciezer te weten hoe we ons naar die fundamentele waarden moeten gedragen, waar de grenzen liggen van ons gedrag, hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld en hoe we de set aan afspraken kunnen beheren, beschermen, bewaken en bewerken als dat nodig is. Zo zijn wetten normerend: ze leggen de ijkpunten vast voor concrete handelingen. Normen zijn ijkpunten voor concreet gedrag, waarden zijn ijkpunten voor motieven om te handelen en voor idealen om na te streven.
- 136 *Groter denken, kleiner doen* - Herman Tjeenk Willink (2018).

- 137 *Lage drempels, hoge dijken / democratie en rechtsstaat in balans - Eindrapport van de Staatscommissie parlementair stelsel* (2018). De rechtsstaat kunnen we volgens de commissie ook beschouwen als 'de georganiseerde kunst van het samen leven', wat ze typeert als 'een meer poëtische beschrijving'. Dat doet ook denken aan het boek van Willem Witteveen, het Eerste Kamerlid van de PvdA dat meevloog in MH17 en zo tragisch aan zijn einde kwam. Vlak voor het ongeluk voltooidde hij 'De wet als kunstwerk' wat als zijn magnus opus wordt beschouwd. De centrale stelling is dat de wet niet alleen een instrument is voor goed bestuur maar ook een kunstwerk is: 'Wettenmakers gaan eerder te werk als tastende montagekunstenaars dan als rationele magistraten.'
- 138 *Lage drempels, hoge dijken / democratie en rechtsstaat in balans - Eindrapport van de Staatscommissie parlementair stelsel* (2018).
- 139 Met deze waarde motiveert Tjeenk Willink naar mijn smaak tegelijk de rol en betekenis van inspraak, meespraak en participatie die overheden in hun beleids- en besluitvormingsprocessen inbouwen. Die hebben tot doel het mogelijk te maken dat 'iedereen kan meedoen'. En ze helpen ook voorkomen dat democratische meerderheden hun macht *rücksichtslos* kunnen doorzetten. 'De democratie verenigen tot 'de meerderheid beslist' legt de bijl aan de wortel van de democratische rechtsorde', stelt Tjeenk Willink. We zagen de waarschuwing eerder al bij Aristoteles. In onze democratische rechtsorde moet het andere geluid, het tegengeluid, gehoord en gerespecteerd worden en meewegen in de besluiten die ambtenaren, bestuurders, volksvertegenwoordigers en rechters nemen.
- 140 *Een nieuw sociaal contract* - Pieter Omtzigt (2021).
- 141 Aldus premier Rutte in *Nieuwsuur*, 10 mei 2021.
- 142 *NRC Handelsblad*, 12 mei 2021.
- 143 *Hannah Arendt, politiek denker* - Dirk de Schutter, Remi Peeters (2015).
- 144 In haar filosofie heeft zich dit verbonden aan de geboorte van Jezus, die het nieuwe in de wereld bracht in termen van schuld en vergeving. Jezus maakte volgens Arendt duidelijk dat niet God de bron van vergeving is maar dat mensen elkaar kunnen vergeven, dat het een kwaliteit is die menselijk is. Schuld en vergeving zijn processen die mensen alleen ten opzichte van elkaar kunnen voltrekken, stelt Arendt.
- 145 *Hannah Arendt, politiek denker* - Dirk de Schutter, Remi Peeters (2015).
- 146 *De menselijke conditie* - Hannah Arendt (1958/2009).
- 147 Zie ook *Liefde en leiderschap*, waarin ik in de prudente omgang met macht al aan de orde heb gesteld, omdat macht (al te) gemakkelijk corrupteert.
- 148 Kan de overheid crises aan? Waarom het belangrijk is om groter te denken en kleiner te doen - Herman Tjeenk Willink (2021). Dit boek is de herziene en uitgebreide editie van *Groter denken, kleiner doen* uit 2018, door Willink zelf getypeerd als 'een kroniek van een sluipende crisis die tot uitbarsting komt'. Existentiële crises zijn inderdaad altijd

sluipend en hebben juist daarom het gevaar in zich om verwaarloosd te worden en derhalve op enig moment uit te barsten.

- 149** En natuurlijk geldt dit evenzeer voor het ethos van politici en het ethos waarop de samenleving drijft. Zij kunnen elkaar versterken en het juiste ambtelijke ethos ondersteunen of zelfs afdwingen, zoals ik in hoofdstuk 5 nog zal illustreren door de analyse van ‘goed werk’ en de omstandigheden die daarvoor nodig zijn. Maar om niet in lijdzaamheid op ‘de politici’ of ‘de samenleving’ te wachten en daarmee de eigen verantwoordelijkheid even te parkeren, of zelfs te ontlopen, richt ik me primair tot mijzelf en mijn ambtelijke collega’s. Politieke verantwoordelijkheid in een democratie zoals beschreven en ontwikkeld door Aristoteles, moet zichtbaar worden in de actieve betrokkenheid van alle vrije burgers. Daar reken ik mezelf toe, ook in mijn rol als ambtenaar. Het staat me dus vrij om me (pro-)actief te ‘bemoeien’ met het reilen en zeilen van onze democratie en collega-ambtenaren op te roepen hetzelfde te doen: in actie komen ook zonder dat de politiek daartoe een expliciete opdracht heeft gegeven.
- 150** Zoals stap voor stap beschreven in *Zo hadden we het niet bedoeld* - Jesse Frederiks.
- 151** Het klinkt als de verre echo van één van Arendts denklijnen. Zij analyseerde het verschil tussen objectivering op basis van geld (als vergelijkende rekeneenheid) en subjectivering op het niveau van de individuele mens. Door economische begrippen als ijkpunten te gebruiken, draaien vergelijkingen van mensen uit op de ontkenning van hun individuele uniciteit en hun collectieve pluraliteit. Zo komen belangrijke principes en waarden in de verdrukking.
- 152** Alex Brenninkmeijer - Moreel leiderschap (2019).
- 153** Hans Bekkers ‘Opgavegericht of opgelicht’ 24 jun 2018 in Binnenlands Bestuur (geraadpleegd 27 februari 2021) <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/opgavegericht-of-opgelicht.9591084.lynx>
- 154** Zie: Jos Kessel, Pieter Mostert en Erik Boers - *Vrije Ruimte* (theorieboek en praktijkboek).
- 155** ‘Dat is ook goed voor de lol van het werk’, zegt voormalig DG van de Algemene Bestuursdienst Jan Willem Weck tegen mij in een gesprek over dit essay. Dat is een belangrijk punt: plezier in het werk. Dit motief werk ik niet expliciet uit maar loopt wel mee in hoofdstuk 5 bij de behandeling van ‘goed werk’.
- 156** We zullen in hoofdstuk 6 nog uitgebreid stilstaan bij wat in de klassieke cultuur ‘zelfzorg’ werd genoemd. Dat is een zorg die in zichzelf al ethisch is, en niet alleen omdat die de zorg voor anderen mogelijk maakt. Dit idee zijn we in onze eigen tijd kwijtgeraakt. In onze cultuur en tijd wordt goed voor jezelf zorgen al snel opgevat als een egoïstische opstelling waarin de zorg voor de ander tekort wordt gedaan. Daar dachten de oude Grieken en Romeinen fundamenteel anders over. Waarom dat een sterk idee is zullen we in hoofdstuk 6 uitwerken, inclusief de notie dat goed burgerschap is gegrondvest in deze

goede zorg voor het zelf.

- 157 In gesprek met Willem Witteveen. Vraaggesprek afgedrukt in *Richard Sennett - De mens als werk in uitvoering* (2010).
- 158 Aldus de reconstructie in *NRC Handelsblad*, 16 januari 2021, over de laatste week vóór het aftreden van Rutte III op 15 januari 2021.
- 159 *Tweebenig samenwerken* (2018) onder redactie van Martine de Jong, Has Bakker en Fieke Roberst.
- 160 Bijvoorbeeld de NS noemt deze hoogopgeleide adviseurs 'grenswerkers'. Voor Haagse beleidsmakers staat het woord 'grenswerkers' vooral voor inwoners die op de landgrens Nederland-Duitsland en Nederland-België werken.
- 161 In het boek *Tweebenig samenwerken* staat een interview met toenmalig DG Milieu en Internationaal Chris Kuipers. Hij was destijds mijn directe leidinggevende, 'portefeuillehouder participatie'. Hij vertelt dat de uitdrukking 'tweebenigheid van de ambtenaar' ontleend is aan de tweebenigheid van voetballer Dennis Bergkamp. Ambtenaren moeten allemaal linkspoot en rechtspoot tegelijk zijn, zegt Kuipers. 'De moderne ambtenaar is in mijn ogen tweebenig. Dat vraagt nogal wat, maar dat is onvermijdelijk'.
- 162 In: *Politica* (1282a).
- 163 In hoofdstuk 5 zal ik nader ingaan op wat ik noem 'de nobele motieven' van waaruit de deugdzame tegenspreker kan spreken.
- 164 Projectdirectie Sneller & Beter 2010: 103 en 49.
- 165 In de informatie onder leiding van Tjeenk Willink ligt de nadruk op de controlerende taak van het parlement. Tegenover de uitvoerende macht van de regering moet de controlerende macht van het parlement voldoende tegenwicht bieden. Daarom moet er volgens hem een compact regeerakkoord komen met ruimte voor politiek debat in het parlement. Hoe belangrijk dit ook is, het is de vraag of het voldoende is om het democratisch tekort te dichten dat mensen in de leefwereld ervaren en of het de oplossing is voor het probleem dat men zich (soms, vaak, altijd) niet voldoende herkent in de besluiten die worden genomen. Dat is het meer fundamentele probleem van onze democratie. Het spel van macht en tegenmacht tussen de actoren op het Binnenhof is daarin slechts instrumenteel.
- 166 19 januari 2021.
- 167 24 januari 2021.
- 168 *De Volkskrant*, 27 februari 2021.
- 169 *Klem tussen balie en beleid - Eindrapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties* (2021).
- 170 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 171 Zie onder meer het televisie-tweeluik dat Jeroen Pauw in april 2021 maakte over de

‘scheefgroei in de polder’ naar aanleiding van het boek *Fantoomgroei* van Sander Heijne en Hendrik Noten (2020).

- 172 Bron: *Sociaal-demografische verschillen in COVID-19-sterfte tijdens de eerste golf van de corona-epidemie* - CBS, 23 maart 2021. Bij conclusies staat: ‘De resultaten van deze studie tonen aan dat COVID-19 de bestaande ongelijkheid in sterfte naar inkomen in absolute zin wel heeft vergroot, maar in relatieve termen niet. Er is sprake van inkomensverschillen in de kans op COVID-19-sterfte tijdens de eerste golf van de epidemie in Nederland, maar de bevindingen laten zien dat eenzelfde mate van ongelijkheid zich voordeed onder sterfte aan andere doodsoorzaken in deze periode.’ <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/sociaal-demografische-verschillen-in-covid-19-sterfte-tijdens-de-eerste-golf-van-de-corona-epidemie>
- 173 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 174 *NRC Handelsblad*, 6 & 7 maart 2021.
- 175 *Groter denken, kleiner doen* - Herman Tjeenk Willink (2018).
- 176 *Veenbrand / smeulende kwesties in de welvarende samenleving* - Kim Putters (2019).
- 177 Website van de Orde van Advocaten, geraadpleegd op 13 maart 2021.
- 178 Zie de grotmythe uit de socratische dialoog *De Staat* van Plato. In hoofdstuk 6 staat de hoofdlijn van de mythe. Ze is verteld als metafoor voor de ontwikkeling van kennis, de inzet van de filosoof en het belang van de waarheid.
- 179 35 387 Parlementair onderzoek uitvoeringsorganisaties Nr. 2 *Brief van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties*.
- 180 Dronkers formuleert dit vragend, voorzichtig, zoals uit de letterlijke weergaven van zijn uitspraken blijkt die de commissie in haar eindrapport heeft opgenomen. Het zijn retorische vragen die Dronkers opwerpt. Om beter te zien wat hij beweert heb ik uit zijn vragende zinnen de stellingen gehaald en die in deze tekst opgeschreven.
- 181 Laten we niet naïef zijn: er zijn ook burgers die klagen zonder goede reden of vasthouden aan hun klacht ook nadat het evident is dat hun persoonlijke belang inderdaad niet opwoog tegen dat van de burens, van de straat, de stad, de regio of het hele land. Ook in een rechtsstaat en een democratie is het een keer klaar. Het is ook aan de mensen zelf om het vertrouwen van de overheid in de burgers niet te beschamen en het eigen burgerschap verantwoordelijk in te vullen, binnen de grenzen uiteraard van de persoonlijke competenties en mogelijkheden.
- 182 Zie voor een volledig overzicht, animaties en relevante achtergronden bij deze wetten van participatie: www.kennisknooppuntparticipatie.nl.
- 183 *De Groene Amsterdammer*, 8 september 2021.
- 184 De doorwerking van de burgerinbreng hangt overigens ook bij deze vormen van burgerparticipatie af van de mate waarin burgers zullen herkennen dat hun bijdrage van bete-

kenis is geweest. Als van tevoren duidelijk is dat er politiek of financieel of juridisch of organisatorisch geen ruimte is voor aanpassing van plan of wet, dan heeft participatie of inspraak geen enkele zin, dan is dat zelfs contraproductief. Zie ook de 'Wet van het speelveld', als één van de wetten van participatie in een animatie gepresenteerd op www.kennisknooppuntparticipatie.nl.

- 185** Frequin spreekt - in zijn Algemene Bestuursdienst-reisverslag 'uit het land van overheidsleiderschap' - in dit verband liever van een 'as', want: 'Beide 'scholen' zijn binnen de ambtelijke organisatie aanwezig. De 'school' die zegt dat een minister juist in de wind moet staan. Dat een minister daartoe is aangesteld. Inclusief het nemen van impopulaire beslissingen. Maar de 'andere school' zegt dat het de taak is van ambtenaren om een minister, koste wat kost, uit de wind te houden. De minister moet volgens deze 'school' beschermd worden voor slechte publiciteit en lastige vragen in de Kamer. De laatste tijd wordt deze laatste benadering meer gehoord. Maar het is een 'as' waarop behoedzaam moet worden gemanoeuvreed. Het is een subtiele balans en niet het ene of het andere. Voor minister kan ook gelezen worden, wethouder, gedeputeerde of bestuurder.'
- 186** In andere landen is er meer ervaring opgedaan, zoals in Ierland, Denemarken en recent in Frankrijk. Vooral de Franse burgerfora over energie en klimaat en de manier waarop president Macron deze serieus gebruikte voor zijn plannen, waren inspirerend en zetten in 2020 Tweede Kamerleden aan om ook voor Nederlands de voor- en nadelen van een burgerforum in relatie tot het klimaatvraagstuk op een rij te zetten. Dit werd gedaan door de Commissie Brenninkmeijer in het *Adviesrapport Betrokken bij klimaat* dat op 21 maart 2021 door EZK-minister Bas van 't Wout aan de Tweede Kamer werd gestuurd.
- 187** Pas nadat 12 jaar later de Staatscommissie Parlementair Stelsel in 2018 het voorstel van dit forum overnam (om kiezers niet alleen op een partij te laten stemmen maar ook een voorkeursstem te laten uitbrengen op een bepaalde kandidaat van een kieslijst die dan eerder, met een lagere drempel, in de Kamer zal komen dan nu via het principe van voorkeurstemmen mogelijk is) pakte Rutte III het idee op en verkreeg het een meerderheid in de Tweede Kamer voor aanpassing van de kieswet. De wijziging zal in 2023 van kracht worden.
- 188** Namens het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL), waar ik algemeen secretaris van ben, zat ik met enkele collega's en oud-OFL-voorzitter Job Cohen in de klankbordgroep van de Commissie Brenninkmeijer. Bij de uitwerking van het advies was ik als directeur Participatie betrokken, op verzoek van de collega's van Economische Zaken en Klimaat (EZK) die voor het ambtelijke proces verantwoordelijk waren en ook moesten zorgen voor overdracht van de opgedane kennis en adviezen aan formateur en nieuw kabinet.
- 189** Zie ook Van Reybrouck en zijn slotstatement in *Tegen verkiezingen* dat ik in hoofdstuk 2 heb geciteerd.

- 190 Uit oogpunt van crisismanagement valt op dit proces wellicht iets af te dingen, bijvoorbeeld in verband met een eenduidige communicatie vanuit 'de' overheid naar de burgers. Maar in politieke zin leek dit een zuiver proces, waarbij de advisering van het OMT zich overigens wel meer en meer op het overgangsgebied leek te begeven van objectieve wetenschap naar - toch - weging van maatschappelijke belangen. Overigens wordt bij het al dan niet invoeren van maatregelen om op een bepaald terrein dodelijke slachtoffers te voorkomen, gerekend met het equivalent van 'een gezond levensjaar' in de gezondheidszorg, en ook in bijvoorbeeld de verkeersveiligheid en andere gebieden met 'extern risico'.
- 191 In reactie op het *Voorspel* waarmee dit boek opent, laat Tjeenk Willink mij in augustus 2021 weten dat hij niet alleen akkoord is met de citaten en de weergave van ons gesprek in november 2021, maar ook dat veel van wat hij in deze inleidende teksten leest, hem 'aanspreekt' en 'zij het op een heel andere wijze ook aan bod komt in de herziene en aangevulde versie van *Groter denken, kleiner doen*' die enkele weken later zou verschijnen onder de titel *Kan de overheid crises aan?*
- 192 'In de Bijbel is veertig een belangrijk getal. Jezus was bijvoorbeeld veertig dagen in de woestijn om te vasten en te bidden. En veertig jaar trok het volk Israël door de woestijn voordat zij in het beloofde land aankwam. Het is een getal dat duidt op voorbereiding en overgang.' (<https://kerkinactie.protestantsekerk.nl/over-kerk-in-actie/onze-themas/kom-in-actie-campagnes-40dagentijd/>)
- 193 In hoofdstuk 5 zal ik expliciet ingaan op de mogelijke inhouden van een ambtelijke code, een organisatiecode en een code voor verantwoord bestuur.
- 194 Met als voorbeeld de topambtenaren die inderdaad erkenden dat er problemen zijn en zich daarover uitlieten in de artikelenserie in *NRC Handelsblad* in 2020.

DEEL 3 PROFESSIONALITEIT

- 195 Gebruikt tijdens een 'goed gesprek' (april 2021) met de Bestuursraad van het Ministerie van Financiën in reactie op de toeslagenaffaire,
- 196 in: *After virtue - a study in moral theory* (1981/2014).
- 197 Paul 't Hart, *Verbroken verbindingen. Over de politisering van het verleden en de dreiging van de inquisitiedemocratie* (2001).
- 198 *Er is teveel, niet te weinig informatie* - Arno Visser, in *Elsevier*, 9 januari 2021.
- 199 Zie ook het redactioneel commentaar van *NRC Handelsblad*, 8/9 mei 2021.
- 200 *Reisverslag uit het land van overheidsleiderschap, met reisagenda voor ambtelijk leiderschap* - Mark Frequin (maart 2021). Zie ook de wekelijkse politieke rubriek van Tom Jan Meeus in *NRC Handelsblad*, 17 / 18 april 2021, onder de kop: *Onder de Haagse kalmte sluimert de kramp van miskende topambtenaren*.

- 201 *Verzameld werk* - Epictetus (2011). In werkstress en burn outs speelt de omgang met verantwoordelijkheid een sleutelrol. De stoïcijnse levenswijze biedt letterlijk handvatten hier beter mee te leren omgaan. In de geestelijke gezondheidszorg kennen we de Rationeel Emotieve Therapie (RET) die bijna volledig is terug te voeren op de krachtige logica van de stoïcijnse filosofie.
- 202 In *Groter denken, kleiner doen* (2018), *Kan de overheid crises aan?* (2021) en in *De Groene Amsterdammer*, 8 april 2021.
- 203 Zie <https://over-ons.belastingdienst.nl/dossier-herstel-kinderopvangtoeslag/parlementaire-onderzoekcommissie-kinderopvangtoeslag/> Geraadpleegd 16 januari 2021. Wat hier nog wordt aangeduid met de min of meer neutrale term 'problemen', is volgens de commissie zelf in haar opdracht al veel preciezer en pijnlijker verwoord. In het verslag formuleert de commissie welke opdracht ze heeft uitgevoerd, en rept daarin al over 'harde uitkomsten' en 'de alles-of-niets'-benadering. Ze schrijft: 'Op 2 juli 2020 stemde de Tweede Kamer in met het onderzoeksvoorstel om een parlementaire ondervraging te doen met als doel meer zicht te krijgen op de politieke besluitvorming en de hoogambtelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid daarbij die van invloed is geweest op het fraudebeleid bij de kinderopvangtoeslagen en de politieke reactie op signalen over de harde uitkomsten van het fraudebeleid en de «alles-of-niets» benadering.' De Belastingdienst zelf zal ook worden onderzocht, is de aankondiging, in elk geval voor wat betreft de 'hoogambtelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid' bij twee aspecten: 'het fraudebeleid' én 'de politieke reactie op de signalen over de harde uitkomsten' van de aanpak. De commissie heeft dus ook specifiek willen kijken naar de manier waarop hoge ambtenaren van niet alleen de Belastingdienst, maar ook van het ministerie van Financiën en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, hun bewindspersonen hebben geïnformeerd c.q. geholpen bij het formuleren van politieke reacties op de signalen dat er problemen waren. Dit gaat dus ook over de informatievoorziening, waarover de commissie na haar ondervraging concludeert 'dat de informatievoorziening vanuit de rijksoverheid onvoldoende is', en ook dat 'op het niveau van de ministeries de informatievoorziening tekortschoot, zowel binnen als tussen ministeries' en dat 'bij alle ministeries waar de commissie onderzoek van enige omvang heeft verricht, de informatiehuishouding onvoldoende op orde bleek te zijn'. De commissie stelt dat 'verbetering van de informatievoorziening essentieel is voor het functioneren van het parlement, van de media en van de rechtsbescherming. Net als de bescherming van het individu, is ook de informatievoorziening daarmee een belangrijk element van de democratische rechtsstaat.'
- 204 *De geschiedenis van de seksualiteit (deel III)* - Michel Foucault (2018).
- 205 De informatie uit die onderzoek werd in 2009 in Nederland toegankelijk gemaakt in een

samenwerking van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de stichtingen Ien Dales Leerstoel en Albeda Leerstoel, de School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg en de Stichting Beroepseer.

- 206 *Bureaucratie is een inktvis* - René ten Bos (2015).
- 207 *Flow, Psychologie van de optimale ervaring* - Mihaly Csikszentmihalyi (1990/2001)
- 208 Deze toevoeging staat niet in de lopende tekst maar blijkt wel onderdeel uit te maken van de definitie, die later in het boek in een toelichtende noot volledig is uitgeschreven.
- 209 'Good Work versus Compromised Work.'
- 210 Dit is de invulling die in de Nederlandse vertaling wordt gegeven, met verwijzing naar een publicatie van Gardner uit 2005.
- 211 *Buitenhof*, 28 maart 2021.
- 212 Zie ook het artikel in *De Groene Amsterdammer*, 8 april 2021, waarin naast Herman Tjeenk Willink ook Herman Wijffels uitgebreid aan het woord komt en zijn visie op leiderschap ontvouwt.
- 213 *Zo hadden we het niet bedoeld* - Jesse Frederiks (2020).
- 214 Mijn essays zijn daarvan een voorbeeld: zo probeer ik invloed uit te oefenen op de cultuur en ethiek van de beroepsgroep waartoe ik mijzelf reken. Andere manieren om als professional de cultuur van het ambtenarenvak te beïnvloeden zijn: lidmaatschap en/of actieve betrokkenheid bij de Vereniging voor Overheidsmanagement, aansluiten bij één van de vakbonden, het publiceren van opiniërende artikelen in tijdschriften of website als Platform O en Publiek Denken, deelname aan sessies als Reuring Café, de Tussenruimte en het Hannah Arendt Podium.
- 215 *NRC Handelsblad*, 17 / 18 april 2021.
- 216 Meeus was er bij toen Frequin zijn leiderschapsverhaal tijdens een digitaal seminar op 13 april 2021 presenteerde.
- 217 Brief van de SG's, 12 april 2021.
- 218 In: 'Je moet als ambtenaar wel een beetje moedig blijven' - *de Volkskrant*, 14 augustus 2021.
- 219 *De ambachtsman, de mens als maker* - Richard Sennet (2008/2014).
- 220 Dat Wittgenstein goed kon reflecteren is niet zo verwonderlijk: we kennen Wittgenstein vandaag de dag nog vooral als filosoof. Sennet ziet in de historische ontwikkeling van Wittgensteins filosofische werk een vergelijkbaar patroon: 'De *Tractatus* uit zijn beginperiode had getracht de strengste toetsen voor logisch denken te bepalen; een groot deel van de latere *Filosofische onderzoekingen*, dat hij rond dezelfde tijd schreef als zijn bespiegelingen over de Kundmanngasse, probeert de filosofie te bevrijden van het rigorisme van dat mentale gebouw.'
- 221 *Praktijkboek Vrije ruimte* - Jos Kessel, Erik Boers, Pieter Mostert (2002).
- 222 Binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn we daar reeds mee begon-

nen, met onder meer de opleiding van beleidsambtenaren tot socratische gespreksleiders; ook op andere plekken in de rijksdienst krijgt dit al vorm, bijvoorbeeld door de inzet van gespreksleiders en coaches die in dienst zijn van UBR, een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties die haar diensten beschikbaar stelt aan iedereen bij de rijksoverheid.

- 223** Soms wordt de vrije pers als een aparte macht aan dit rijtje toegevoegd als vijfde macht. Journalisten hebben wel eens de neiging zichzelf als vierde macht te zien, en dan is de ambtelijke macht 'de vijfde macht'.
- 224** 'Dat geldt niet voor ambtenaren die bij een zelfstandig bestuursorgaan werkzaam zijn', schrijft de Raad. 'Zij staan onder leiding van dat bestuursorgaan en vallen in die hoedanigheid hooguit indirect en binnen de toepasselijke wettelijke grenzen onder de ministeriële verantwoordelijkheid'.
- 225** Inmiddels wordt het contact tussen ambtenaren en Kamer vergemakkelijkt, met name om het verstrekken van feitelijke inlichtingen mogelijk te maken. De informatiepositie van het parlement wordt na de affaire rond toeslagen en uitvoeringsorganisaties versterkt, omdat het als een van de belangrijkste middelen wordt gezien om de uitvoerende macht goed te kunnen controleren. Dit was ook een thema in de Kamerdebatten na de verkiezingen.
- 226** Tot 2020 was de rechtspositie van ambtenaren onvergelijkbaar met die van andere werknemers omdat zij een eenzijdige aanstelling kregen - dus geen tweezijdig arbeidscontract. Dat maakte ontslag bijna onmogelijk en versterkte de formele positie van een ambtenaar. Met Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren, die op 1 januari 2020 van kracht werd, is dit gelijkgetrokken. Wat in de naam van deze wet 'normalisering' wordt genoemd, kan ook 'verslechtering' heten, want er is veel kritiek geweest op deze verandering omdat de oude wet ambtenaren die kritisch waren over de eigen organisatie, meer bescherming zou bieden. Tegensprekers zijn, zo gezien, sinds kort (nog) kwetsbaarder geworden. Daar staat de visie tegenover die de secretaris van de Commissie Agfa (Adviescommissie grondrechten en functie-uitoefening ambtenaren) mij mailde tijdens de research voor dit boek. In een uitgebreide toelichting schrijft Kees Sparrius dat 'door enkele wijzigingen van het burgerlijk ontslagrecht die van kracht werden voordat de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren in werking trad' de eventuele bedoeling om het ontslag van ambtenaren gemakkelijk te maken, niet is gerealiseerd. 'Deze wijzigingen houden in dat ook overheidswerkgevers wanneer zij een ambtenaar willen ontslaan daarvoor afhankelijk van de ontslaggrond toestemming moeten vragen aan het UWV of de kantonrechter en dat het gesloten stelsel van ontslaggronden dat van oudsher al voor ambtenaren gold, nu ook is opgenomen in het burgerlijk ontslagrecht. Als gevolg van de samenloop van deze twee wijzigingen die in 2015 zijn doorgevoerd in het burgerlijk

ontslagrecht, is het voor overheidswerkgevers als gevolg van het van toepassing worden van het burgerlijk ontslagrecht door de inwerkingtreding van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren eerder moeilijker dan gemakkelijker geworden om ambtenaren te ontslaan. Ook het burgerlijk ontslagrecht kent nu immers een gesloten stelsel van ontslaggronden en anders dan het geval was in het verleden kan een overheidswerkgever niet meer eigenmachtig ambtenaren ontslaan, maar heeft die werkgever daarvoor toestemming nodig van het UWV of de kantonrechter. In het verleden konden overheidswerkgevers eigenmachtig ambtenaren ontslaan en verkregen die ontslagbesluiten formele rechtskracht wanneer zij niet tijdig werden aangevochten. Nu heeft een overheidswerkgever die een ambtenaar wil ontslaan daarvoor in beginsel voorafgaande toestemming nodig van het UWV of de kantonrechter.'

- 227 Website Huis voor de Klokkenluiders - geraadpleegd 9 april 2021.
- 228 Website Huis voor de Klokkenluiders - geraadpleegd 9 april 2021.
- 229 Hiervoor geldt: 'Een werknemer kan een melding doen bij een vermoeden van een misstand binnen de organisatie waar hij werkt of heeft gewerkt. Hij kan ook een melding doen over een misstand bij een organisatie waarmee hij in aanraking is gekomen via zijn werk. De melder moet dan wel zelf iets weten of bemerkt hebben. Iets melden op basis van geruchten of verhalen van anderen, kan niet.' (Website Huis voor Klokkenluiders - geraadpleegd 9 april 2021).
- 230 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2021/2/201217-Nut-en-noodzaak-van-ambtelijke-gedragscodes-TAR.pdf>
- 231 Stand van zaken april 2021.
- 232 Op grond van berichten van lezers van *Weerwoord en waarheid*, die vertelden dat ze op deze wijze de zes nobele motieven hebben gebruikt.
- 233 Dat zou je kunnen afleiden uit het feitenrelaas op <https://nl.wikipedia.org/wiki/Slotervaartziekenhuis>. Evengoed kun je in alle overnames en ontwikkelingen de sporen van wanbeleid en wanbestuur lezen.
- 234 Het is niet duidelijk wat Bussemaker hier precies mee bedoelt, maar het woord intrigeert. Wat zou het kunnen betekenen? Ik zoek op het internet en beland op de site van cultureel erfgoed. Daar stuit ik op het begrip 'verweesde werken'. Dat blijken auteursrechtelijk beschermde werken te zijn 'waarvan de rechthebbenden niet bekend zijn of niet te achterhalen, ook niet na zorgvuldig onderzoek'. Ik zie plots de markante parallel met verweesd werk: dat is werk dat weliswaar door mensen wordt uitgevoerd (het is, zo bezien, auteursrechtelijke beschermd) maar wie dit zijn is niet bekend (de rechthebbenden zijn onbekend, anoniem) en dat is ook niet boven water te halen (want zelfs na zorgvuldig onderzoek blijkt de identiteit van de werkers niet te achterhalen). De mens van vlees en bloed is uit het werk verdwenen, al zien we dat zijn lijf en brein in bedrijf

zijn (geweest). Het is ‘verweesd werk’ geworden, of misschien wel een voorbeeld van een ‘ziek en zielloos’ project, zoals Sennet ons liet zien met de villa’s in Wenen.

235 Zie ook *Liefde en leiderschap*, deel 3, hoofdstuk 3: ‘De plek der moeite’.

236 In het najaar van 2020 heb ik het rijksbrede netwerk van ‘integriteitscoördinatoren’ in een workshop begeleid. Daarbij heb ik een veel bredere insteek gekozen dan ‘grensoverschrijdend’ gedrag; integer handelen heb ik, zoals ik hier opnieuw bepleit, opgevat als een vorm van goed vakmanschap dat een beroep doet op het vermogen van de individuele werknemer om tegenspraak te kunnen geven, en voor leidinggevendenden een oproep inhoudt om ‘liefdevol’ te leiden, zoals ik in *Liefde en leiderschap* heb uitgewerkt. In dezelfde periode mocht ik voor twee groepen van vijftig rijksambtenaren in het kader van ‘De week van de integriteit’ lezingen verzorgen over *Liefde en leiderschap*. Deze bijeenkomsten en de reacties die ik kreeg, hebben mij bevestigd in het idee dat integriteit binnen de rijksdienst op veel plekken in de praktijk als een breder begrip wordt opgevat en niet beperkt hoeft te blijven tot grensoverschrijdend gedrag. Het maakt het pleidooi dat ik hier heb uitgewerkt des te relevanter. Er is een verlangen naar meer moraliteit en ‘liefdevolle’ omgangsvormen en een brede invulling van integriteit: ‘goed werk’ zou precies dát kunnen zijn.

237 Hier stuiten we overigens op een probleem dat oud-minister van BZK Ien Dales veroorzaakte met haar beroemde uitspraak dat ‘een beetje integer’ niet bestaat. Dat klinkt wel helder maar ontkent dat er in de praktijk toch ook echt allerlei grijstinten zijn, en blokkeert het open gesprek op de werkvloer over ethische vragen en kwesties die hiermee samenhangen. Er valt immers niet over te discussiëren, is de harde suggestie die uitgaat van Dales’ statement. Haar uitspraak zat in een toespraak die zij in 1992 uitsprak op het VNG-congres. Ze maakte met haar verhaal grote indruk, het werd het begin van een lang lopend discours over de integriteit van het openbaar bestuur. Die is eigenlijk ook nooit meer gestopt, aldus de oud DG Openbaar Bestuur G.J. Jansen in het in memoriam dat in 2004 verscheen. Haar toespraak uit 1992 en het daaropvolgende (publieke) debat draaide om het centrale thema: machtsbederf. Daaronder verstond zij: ‘het sluipend gevaar van bezoedeling van de ambtelijke en politieke reputatie, van aantasting van integriteit van bestuurders en van de hoge waarden waarvoor de democratische rechtsstaat staat’. Jansen reageert daarop en kiest een insteek die aansluit op wat ik als lijn van redeneren prefereer. Hij stelt dat ‘een ieder de morele verantwoordelijkheid [draagt] om bij te dragen aan het voorkomen van machtsbederf. De één beschikt hiertoe over meer mogelijkheden dan de ander. Het is vooral aan leidinggevendenden bij overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven om ruimte te creëren voor het dragen van die verantwoordelijkheid. Die ruimte begint met het geven van het goede voorbeeld, met het aanspreekbaar zijn, met het initiëren van gesprekken over risico’s van machtsbederf.

Vanuit de overheid redenerend meen ik dat het óf weer invoeren, óf weer explicieter aandacht besteden aan de ambtseed behulpzaam kan zijn bij het bespreekbaar maken van het onderwerp machtsbederf.' We zijn inmiddels zo'n twintig jaar verder: de ambtseed is opnieuw geactiveerd en het gesprek over de integriteit van het openbaar bestuur wordt (weer) volop gevoerd.

- 238 Overigens staan de managers zelf ook als functionaris middenin in het publieke debat. Een voorbeeld dat Noordegraaf noemt, is de voorgenomen maar nooit uitgevoerde inrichting van overloopgebieden in het riviersysteem van de Rijn. Ik herinner mij in dat verband nog levendig het gastoptreden van waarnemend DG Water, wijlen Herman Dijk, tijdens een jaarvergadering van het bewonersplatform in de Ooijpolder, dat zich had georganiseerd als protestbeweging tegen de aanleg van een noodoverloopgebied achter Nijmegen. Dijk was amper een minuut aan het woord, toen hem van achteruit de zaal werd toegeroepen: 'Hoeveel verdient u eigenlijk!'. Ik zal zijn respons nooit vergeten. 'Mijn salaris staat in de begroting, hoe staat het met de uwe?' Dit was in 2003, een jaar voordat Noordegraafs boek verscheen. Voor de ontwikkeling van dat overloopgebiedenbeleid was ik destijds medeverantwoordelijk. In 2001 was de maatregel aangekondigd in de belangrijke beleidsnota 'Anders omgaan met water - waterbeleid voor de 21e eeuw' waarmee een nieuwe aanpak voor riviermanagement in beleid werd vastgelegd, waaronder het ingrijpende programma 'Ruimte voor de Rivier' dat (pas) in 2018 werd afgerond en een goed voorbeeld is geworden van (wel gelukt) langetermijnbeleid van de rijksoverheid met een klassieke deskundige inbreng van ambtenaren, van beleid tot uitvoerders bij Rijkswaterstaat. Het vanaf 2008 ontwikkelde Tweede Deltaplan is een ander goed voorbeeld van lange termijn waterbeleid dat zich wist te onttrekken aan de actuele politieke hectiek. In 2007 was ik verantwoordelijk voor de kabinetsvisie op lange termijn waterbeleid die Balkenende II vaststelde en waarin de instelling van de deltacommissie was opgenomen. Door de voorzitter van de Tijdelijke Deltacommissie Cees Veerman werd dat besluit nog precies in die apolitieke termen getypeerd in april 2021. Dat deed hij in de context van zijn pleidooi, namens een brede coalitie, om ook voor de landbouw een dergelijke langetermijnstrategie te ontwikkelen in de luwte en op afstand van de politiek, die slechts op hoofdlijnen de grote besluiten zou moeten accorderen. Dat is nu de praktijk in de uitvoering van het Tweede Deltaplan dat onder leiding staat van de deltacommissaris (Peter Glas): dat is een regeringsfunctionaris die staatsrechtelijk is gepositioneerd tussen departementen en kabinet in met een groot mandaat en een directe verantwoordingsplicht aan het parlement (elk jaar wordt bij de rijksbegroting ook het jaarplan voor het deltaprogramma gevoegd dat onder diens leiding wordt samengesteld en op de derde dinsdag van september aan het parlement wordt aangeboden).

- 239 13 april 2021, een online-webinar voor geïnteresseerden en voor de mensen die Frequin had gesproken bij de ontwikkeling van de rollende agenda.
- 240 *De Volkskrant*, 14 april 2021.

INTERMEZZO: ETHIEK DICHTBIJ

- 241 Slotcitaat uit het interview 'De ethiek van de zorg voor zichzelf als vrijheidspraktijk' (1984) in: *Breekbare vrijheid* (2004)
- 242 *Tijd van onbehagen, Filosofische essays over een cultuur op drift* - Ad Verbrugge (2004)
- 243 Zie ook in de serie *Denkers* van Klement / Polis het boek met een portret van *Charles Taylor* onder redactie van Ger Groot & Guido Vanheeswijck (2018). Zie ook het hoorcollege over 'Ken Uzelve' door Ad Verbrugge (2014, Veen Media).
- 244 Zie de publicaties van Charles Taylors: *De malaise van de moderniteit* (1991/1996), *Bronnen van het zelf* (1989/2009) en *Een seculiere tijd* (2007/2010).
- 245 Hierbij ligt ook het gevaar van contraproductiviteit op de loer: wie het vooraf voorspelbare wenst te programmeren kan de verrassing van het nieuwe inzicht uit het oog verliezen. Wat is in dat verband dan nog het nut van nadenken als het nieuwe niet langer welkom is?
- 246 *De ethiek van de zorg voor zichzelf als vrijheidspraktijk, Een interview met Michel Foucault* - in: *Breekbare vrijheid* (1982/2004).

DEEL 3 PROFESSIONALITEIT (vervolg)

- 247 In: *Vita Activa / De menselijke conditie* (1958/2009)
- 248 Uit de inleiding van de bundel met tientallen oorspronkelijke filosofische teksten: *Over levenskunst, de grote filosofen over het goede leven* - Joep Dohmen (red.) (2002/2006).
- 249 Uit de inleiding van: *Over levenskunst, de grote filosofen over het goede leven* - Joep Dohmen (red.) (2002/2006).
- 250 Zie ook: *De breekbaarheid van het goede, Geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur* - Martha Nussbaum (2001/2021).
- 251 Zie voor een verdere uitleg van deze levensbeschouwing en mijn persoonlijke invulling daarvan: *Aanwijzingen voor het goede leven, Over levenskunst en de zoektocht naar zin* - Erik Pool (2014).
- 252 Zie www.academievoorlevenskunst.nl en www.werkmetlef.nl voor een indruk van de activiteiten die ik naast mijn werk bij het rijk, de afgelopen jaren (in samenwerking met mijn vrouw) heb ondernomen.
- 253 *Twee opvattingen van vrijheid* - Isaiah Berlin (1958/1996).
- 254 Een ander bezwaar is van een heel andere orde. Want een individu kan, aldus dit bezwaar, alleen autonoom zijn als de overheid ervoor zorgt dat er in de samenleving voor ieder-

een voldoende mogelijkheden zijn om te kunnen kiezen wat hij of zij wenst. Want als de samenleving bepaalde handelingsopties blokkeert, kun je dan nog wel beweren dat mensen autonoom (kunnen) zijn? Dit bezwaar vind ik niet steekhoudend. Het is immers de kunst om gegeven de absolute beperkingen van het leven - welke dat ook zijn, zoals onze sterfelijkheid of de schaarste van goederen - alsnog de ruimte te vinden om zelf te kiezen en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Deze denklin zal ik in het betoog blijven volgen.

- 255 Dit werd een permanent zelfonderzoek van zijn eigen onwetendheid, vormgegeven als een dialectisch proces waarin hij probeerde te achterhalen welke kennis de mensen meenden wél te hebben om voortdurend te concluderen dat dit schijnkennis betrof. Hij ontmaskerde hun aannames en meningen als valse beweringen. Die hielden onder zijn kritische bevraging geen stand. Hij wist zeker dat 'een leven zonder zelfonderzoek het niet waard is geleefd te worden' - en leefde naar dat inzicht. We zullen Socrates verderop in dit hoofdstuk beter leren kennen in relatie tot het begrip zelfzorg en vanwege de socratische gespreksmethodiek die verwijst naar zijn manier van spreken en onderzoeken.
- 256 Dat is belangrijk omdat we ervan uitgaan dat er een verband is tussen enerzijds wat we waardevol vinden en anderzijds wat we doen. Daarom proberen we bijvoorbeeld mensen met een andere mening te overtuigen van ons standpunt, in de veronderstelling dat zij hun gedrag zullen aanpassen indien ze eenmaal zien wat wij allang door hebben. We zullen in deze paragraaf opnieuw vaststellen dat onze vrijheid om te kunnen kiezen wat we als mens prefereren, in feite een democratische vaardigheid is. Het is een competentie die is vóórondersteld in het concept van onze moderne staatsvorm. Het is de reden waarom we in een democratie in gesprek gaan met elkaar. In dat debat speelt de waarheid een wezenlijke rol. In dat debat willen we elkaar voortdurend laten zien 'hoe het zit'. We zeggen niet zo snel 'uw normen en waarden deel ik niet', maar 'dat ziet u verkeerd' gebruiken we geregeld. Zo laat ons taalgebruik goed zien dat we veel waarde (moeten) hechten aan de feiten, de waarheid, onze gedeelde werkelijkheid.
- 257 'Technische term in de filosofie ter aanduiding van datgene wat het niet-noodzakelijke als zodanig kenmerkt.' (*Encyclopedie van de filosofie*, 2007).
- 258 Dit wordt in de wijsbegeerte aangeduid met teleologische filosofie, afgeleid van het Griekse telos: doel.
- 259 Zoals krachtig verwoord in een populaire uitspraak van de Amerikaanse publiciste Byron Katie: 'Don't argue with reality'. 'Her quote, "When you argue with reality, you always lose - but only 100% of the time", is possibly the most useful quote to remember, in our lives.' (www.livingunbound.net, geraadpleegd op 30 juli 2021).
- 260 Inleiding van het hoofdstuk *Peter Bieri, Het handwerk van de vrijheid* in de bundel: *De prijs van de vrijheid* - Joep Dohmen & Maarten van Buuren (2011).

- 261 *Hoe willen wij leven?* - Peter Bieri (2011/2012).
- 262 Mijn wens de lezers van dit boek te inspireren tot meer nadenken, individueel en collectief, is een wens die ik blijk te delen met velen. Dat is me in reactie op mijn eerdere publicaties en in ontmoeting met ontelbaar veel collega's voortdurend te verstaan gegeven. In een zomerinterview met het *Algemeen Dagblad* (24 juli 2021) verwoordde - toen nog - minister Cora van Nieuwenhuizen in zekere zin precies hetzelfde gevoelen, maar dan vanuit haar perspectief als politicus. Op de vraag 'wat er beter kan in de Nederlandse politiek', is haar antwoord: 'Slow politics, denk nou eens echt goed over dingen na. Minder waan van de dag. Elkaar niet gek maken. Debatten zijn standaard vijf uur. Ik snap dat omdat er negentien partijen zijn en iedereen spreektijd moet hebben. (...) Een beetje matigen zou voor iedereen echt gezond zijn voor de inhoud van het debat. Dan houd je ook meer tijd over om door te vragen waar het nodig is.'
- 263 Peter Bieri, *Het handwerk van de vrijheid* in de bundel: *De prijs van de vrijheid* - Joep Dohmen & Maarten van Buuren (2011).
- 264 *Hoe willen wij leven?* - Peter Bieri (2011/2012).
- 265 *Hoe willen wij leven?* - Peter Bieri (2011/2012).
- 266 *Hoe willen wij leven?* - Peter Bieri (2011/2012).
- 267 *Het handwerk van de vrijheid* - Peter Bieri (2001/2006).
- 268 Vergelijk dit met neurolinguïstisch programmeren (NLP), waarin de taal belangrijk wordt geacht voor (de beïnvloeding van) gedrag.
- 269 We volgen hier de beschrijving door Joep Dohmen van Bieri's vrijheidsfilosofie in *De prijs van de vrijheid*.
- 270 *Het handwerk van de vrijheid* - Peter Bieri (2001/2006).
- 271 *Breekbare vrijheid, Interviews en teksten* - Michel Foucault (Boom / Parrèsia - 2004 / 2009). Deze bundel is een belangrijke bron om kennis te maken met leven en werk van Michel Foucault. Het bevat originele teksten van zijn hand en deze worden in context geplaatst met een uitstekende reflectie in het slothoofdstuk door Laurens ten Katen en Henk Manschot.
- 272 Zie het nawoord van Pierre Hadot bij de tweede editie van zijn boek over *Oefeningen van de geest, Het antieke denken en de kunst van het leven* uit 2002 (2005).
- 273 *Filosofie als een manier van leven* - Pierre Hadot (1995/2003).
- 274 *De breekbaarheid van het goede* - Martha Nussbaum (2012).
- 275 *Aanwijzingen voor het goede leven, Over levenskunst en de zoektocht naar zin* - Erik Pool (2014).
- 276 Philia en agapé zijn twee verschillende woorden die in het Nederlands met liefde worden vertaald maar in de Griekse traditie voor iets anders stond ('vriendschap') dan in de christelijke ('onvoorwaardelijke overgave', liefde voor God, 'naastenliefde')
- 277 Dit motief van de tweespalt of breuk kent nu eigentijdse uitdrukkingsvormen, maar was

ook ver voor het begin van de jaartelling al bekend. Plato verhaalde van de *mythe van Err* - een verhaal over de schepping van de mens die als eenheid begint en als tweeheid verder moet. In die mythe was de mens ooit een bolvorming en heel wezen dat later gespleten werd in een mannelijke en vrouwelijke toestand. Mannen en vrouwen zijn sindsdien op zoek naar hun eigen wederhelften. Zo neemt dit verhaal een afslag richting de schepping van de twee geslachten, maar blijft de thematiek van het gebroken bestaan en de zoektocht naar een wederhelft als idee voortleven tot in onze tijd. De Nederlandse filosoof Ad Verbrugge analyseert in vergelijkbare termen de problemen van deze tijd. Verbrugge verwijst naar de filosoof Hegel die dit al vroeg zag en de problematiek duidde in termen van liefde en als een niet ingelost verlangen naar verbondenheid met de natuur, met de ander en - daarmee - met zichzelf. Zie onder meer het 'filosofische hoorcollege' *Ken Uzelve/Heb lief* door Ad Verbrugge (VeenMedia 2014) en het bekroonde onderwijsboek *Het goede leven & de vrije markt* door Ad Verbrugge, Govert Buijs, Jelle van Baardewijk (2018). Zie ook het *Intermezzo* dat aan dit hoofdstuk voorafgaat en deze problematiek nader uitlegt.

- 278 *De geschiedenis van de seksualiteit (deel III)* - Michel Foucault (2018).
- 279 Zie voor een goede introductie op het denken van Socrates, deel 3 uit de serie *Elementaire deeltjes: Socrates* - Ineke Sluiter (2014).
- 280 *Overpeinzingen* - Marcus Aurelius, in een vertaling uit 2003 door de Stichting School voor Filosofie.
- 281 Zie bijvoorbeeld zijn *Dialogen* (Boom, 2006) en *Brief aan Lucius* (Atheneum-Polak & Van Gennep, 2004).
- 282 *Wilhelm Meisters leerjaren* - Johann Wolfgang van Goethe (geciteerd in: *Over levenskunst* - Joep Dohmen (red.), 2014)
- 283 Charles Taylor, *Een authentiek moreel leven* - Joep Dohmen (2011), in: *De prijs van de vrijheid, Denkers en schrijvers over moderne levenskunst* door Joep Dohmen & Maarten van Buuren.
- 284 We volgen hierbij de analyse van Joep Dohmen. Zie Charles Taylor, *Een authentiek moreel leven* - Joep Dohmen (2011), in: *De prijs van de vrijheid, Denkers en schrijvers over moderne levenskunst* door Joep Dohmen & Maarten van Buuren.
- 285 Charles Taylor, *Een authentiek moreel leven* - Joep Dohmen (2011).
- 286 Werk aan Uitvoering (WaU) uit 2020, een programma gestart onder verantwoordelijkheid van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met als doel om het functioneren van uitvoeringsorganisaties, zoals de Belastingdienst, de Dienst Uitvoering onderwijs (DUO) of uitkeringsinstantie UWV, te verbeteren.
- 287 *Klem tussen balie en beleid* - Eindrapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (2021).
- 288 *De geschiedenis van de seksualiteit (deel III)* - Michel Foucault (2018).

- 289 De formulering ‘Wijsheid in tijden van transitie’ gebruik ik bewust. Het is de naam van een leergang die wordt aangeboden door de Filosofische School Nederland, onder leiding van de hoofddocenten Gabriel van den Brink en Ad Verbrugge. Beiden hebben we in eerdere hoofdstukken al aangehaald als relevante onderzoekers en denkers voor de thematiek die we in dit boek behandelen.
- 290 *Bronnen van het zelf (Deel I: Identiteit en het Goede, 1: Onvermijdelijke referentiekaders)* - Charles Taylor (1989).
- 291 *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties* - Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert (2002). De overige citaten in deze paragraaf komen ook uit dit boek, tenzij anders vermeld. Ik beveel het boek wel eens aan bij collega's als 'het beste boek over leiderschap dat ik ken'. In het praktische gedeelte van het boek *Vrije ruimte* staan vragen waarmee een professional de kardinale deugden kan beproeven, wat een voorspel blijkt te zijn voor de praktisch-filosofische methodiek die Jos Kessels vanaf 2009 in themaboeken heeft gepresenteerd: *De jacht op een idee* (2009), *Spelen met ideeën* (2012) en *Scholing van de geest* (2014). De methodiek heet 'het kralenspel', dat ik in § 6.10 nog uitgebreid zal behandelen omdat het een krachtig vertrekpunt kan zijn om substantieel te werken aan ambtelijke autonomie en moreel leiderschap.
- 292 Ter illustratie het volgende. Voor de scholing van bestuurders uit het Nederlandse zorgveld heb ik als gastdocent voor *Top Class* van het Erasmuscentrum ook elementen uit *Vrije ruimte* benut, in aansluiting op de socratische grondslagen van de overige onderdelen van dit intensieve leiderschapsprogramma. Dat lag voor de hand, omdat ik ter vervanging van Jos Kessels was ingehuurd, nadat hij in voorgaande jaren zijn bijdrage had geleverd. Met zijn coauteur Erik Boers heb ik met collega's voor de top 80 van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een socratisch gespreksprogramma ontwikkeld en uitgevoerd tijdens de directieurenconferentie in april 2019.
- 293 De gedetailleerde aanpak van deze opleiding in goed bestuur is hilarisch. Zo moeten deze leiders nageslacht produceren omdat hun nakomelingen genetisch bevoorrecht zullen zijn en steeds bekwaamer zullen worden in dit bestuurstalent. Maar hun kinderen zouden ze zelf niet mogen leren kennen, die moeten gescheiden en in anonimiteit opgroeien. Uit deze groep zullen steeds weer de beste leiders geselecteerd worden. Om te voorkomen dat de leiders hun eigen kinderen in die selectie zouden kunnen bevoorstellen, moeten ze vreemden zijn voor elkaar. Het illustreert dat Socrates (Plato) geen reële staatsvorm ontwierp maar belangrijke principes en problemen van goed leiderschap wilde blootleggen.
- 294 In: *Vita Activa / De menselijke conditie* (1958/2009)
- 295 De Leidse hoogleraar Griekse taal- en letterkunde Ineke Sluiter geeft een goed toegankelijk en inzichtelijk beeld van deze discussie in haar boekje *Socrates*, een uitgave in de serie

Elementaire Deeltjes van Amsterdam University Press (AUP) (2014). Veel van wat ik in deze paragraaf over Socrates schrijf, is terug te lezen in deze uitgave. Een alternatieve kijk op Socrates wordt gegeven in de internationale bestseller van I.F. Stone, *Het proces Socrates*, waarin hij het beeld van Socrates opbouwt aan de hand van vooral de informatie die tijdgenoot Xenophon heeft overgeleverd in zijn boek *Herinneringen aan Socrates*. Ineke Sluiter gebruikt zowel Plato als Xenophon voor haar weergave van leven, werk en methode van Socrates. Ze schetst een mooi genuanceerd beeld en maakt daarin ook duidelijk welke gespreks- en vraagtechnieken Socrates in zijn dialogen toepaste.

- 296** Er zouden nog vele boeken volgen, waaronder het boek over *Vrije ruimte* en latere uitgaven over een filosofische onderzoeksmethode die Kessels zelf ontwierp, het zogeheten kralenspel. Zie ook noot 301.
- 297** *De Achterkant van het Gelijk* is een televisieprogramma van de VARA (VARA/BNN) dat achtereenvolgens werd uitgezonden van 1980 tot en met 1983, van 1995 tot en met 1997, in de jaren 2000, 2002 en 2004 en eenmalig in 2014. Vanaf 23 maart 2021 presenteert Alexander Pechtold een nieuwe, zesdelige serie van het programma. (Bron: *Wikipedia*, geraadpleegd 7 augustus 2021).
- 298** Zie onder meer *Filosofie achter de dijken* - Antoine Verbeij (2000) en het artikel van Erno Eskens en Sadije Bunjaku: *Een tweede doorbraak, ISVW als huis van de praktische filosofie in Filosofie & praktijk*, jaargang 34 - n.1 - VFP-katern.
- 299** Die methodiek wordt nu als grondvorm gebruikt in socratische gesprekken, in bijvoorbeeld de socratische cafés, in onderwijsinstellingen als de Internationale School voor Wijsbegeerte en Comenius Academie.
- 300** *Het prachtige risico van onderwijs* - Gert Biesta (2015).
- 301** Deze fictieve beschrijving is een losse interpretatie van het zandlopermodel zoals Kessels dat in *Socrates op de markt* in een bijlage heeft beschreven. Het zandlopermodel is een van de meest gebruikte onderzoeksvormen van socratische dialogen. Het model is ook toegepast binnen de opleiding *Begeleiding van het Goede Gesprek* dat we in 2018 voor het ministerie van IenW hebben ontwikkeld. De (eind 2019) gecertificeerde gespreksleiders zijn inmiddels bij diverse projecten door het ministerie ingezet, waaronder in een serie socratische gesprekken over politiek-ambtelijke verhoudingen naar aanleiding van het ongevraagde advies van de Raad van State in 2020 over de ministeriële verantwoordelijkheid (zie onder meer hoofdstuk 1.). In het boek *Het poëtisch argument* dat door de orde van de organisatie-adviseurs werd bekroond, geeft Kessels diverse losse beschrijvingen van dergelijke gesprekken onder adviseurs, bankiers en zorgbestuurders. Het boek geeft een goed beeld van de meerwaarde van dergelijke gesprekken. Zie verder ook de beschrijving van de socratische dialoog door het Kenniscentrum Integratie en Samenleving, die deze vorm van onderzoek heeft opgenomen in een lijst van methoden die bruikbaar zijn om

met polarisatie en verscherpte maatschappelijke tegenstellingen om te gaan. (Zie noot 91). Zie verder ook het boek *Het Socratisch Gesprek* in een uitgave van Damon onder redactie van Jos Delnoij e.a. Het bevat naast concrete, stapsgewijze beschrijvingen van de methode (inclusief een populaire interview-variant) ook reflecties, commentaren en analyses van deze gespreksmethodiek. Als introductie op de methode is ook goed bruikbaar: *Socratisch gesprek voor beginners* - Marilou van Paridon (2017). De laatste tijd is populair: *Socrates op sneakers* - Elke Wiss (2020). Er was door de jaren heen veel belangstelling voor dit type dialoog, maar de interesse lijkt de laatste tijd toe te nemen.

- 302** Tekst ontleend aan en gebaseerd op de omschrijving van opzet en functie van morele beraden door de Internationale School voor Wijsbegeerte (www.isvw.nl, geraadpleegd 8 augustus 2021). Zie verder onder meer de handleiding 'Morele beraden' die in 2021 is ontwikkeld door het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL). De aanleiding was een verzoek van de Inspecteur-Generaal van IenW, Jan van de Bos. Vanuit zijn portefeuillehouderschap voor heel IenW op het terrein van informatievoorziening, wilde hij gesprekken op gang brengen over 'ethiek en digitalisering'. Omdat het ministerie niet gewend is dergelijke gesprekken te voeren en dus ook onduidelijk zou zijn welke type kwesties of problemen overwonnen moesten worden, vroeg Van de Bos aan het onafhankelijke OFL deze gesprekken te organiseren en begeleiden. Ten behoeve daarvan werd een aanpaste werkvorm ontwikkeld die nadien in een compacte handleiding is gedocumenteerd. Doorgaans zijn geoefende gespreksbegeleiders nodig om tot een goed moreel beraad te komen dat ook toegevoegde heeft in vergelijking met een reguliere bespreking of een goede heisessie.
- 303** Naar verwachting komt er in 2022 een nieuw boek met praktisch-filosofische methoden op de markt waarin enkele tientallen praktijkvormen worden beschreven.
- 304** Zie www.eidoskoop.nl, de website van het filosofisch bureau van Jos Kessels in Amsterdam.
- 305** Voor een uitvoerige beschrijving en onderbouwing van deze methodiek, zie: *Spelen met ideeën* - Jos Kessels (2011). Zie ook: www.eidoskoop.nl. Voor een vrije interpretatie van de methodiek en een toelichting op toepassing en gebruik, zie: *Het leven als een kunst* - Erik Pool (2020). Zie verder: <https://lascuola.nl/meesterschap-in-leiderschap-socrates-platon-en-kesselskralenspel/>
- 306** Dat is overigens niet hetzelfde als 'de kwestie oplossen'. Spelers krijgen inzichten en natuurlijk kunnen die zeer behulpzaam zijn bij het oplossen van problemen.
- 307** Binnen het ministerie van IenW zijn enkele tientallen middenmanagers vertrouwd gemaakt met deze methodiek binnen een leidersprogramma dat erop was gericht te leren omgaan met de spanning tussen eisen die de buitenwereld stelt (stakeholders, burgers, media) en die de binnenwereld stelt (hiërarchische lijnsturing, politiek-be-

stuurlijke opdracht). Het kralenspel is als één van de socratische dialoogvormen aan opgenomen in het curriculum van de interne IenW-opleiding *Begeleiding van het Goede Gesprek* die in 2019 voor het eerst werd aangeboden. Zie voor een uitvoerige beschrijving van de methode: *Spelen met ideeën* - Jos Kessels (2011). Een interpretatie en alternatieve beschrijving staat in *De kunst van het leven* - Erik Pool (2020). Zie ook www.werkmetlef.nl voor andere informatie over het kralenspel. Bij de Internationale School voor Wijsbegeerte kan een 'beroepsopleiding' van een jaar worden gevolgd om deze complexe methodiek te leren begrijpen en in de vingers te krijgen; zie www.isvw.nl.

- 308** Zie bijvoorbeeld het digitale boek: *Pijn en pracht, Ruimte voor de rivier van verhalen* - Erik Pool / Roelof van de Weg (red.) (2021) op www.kennisknooppuntparticipatie.nl
- 309** Zie onder meer zijn bestseller *The Fifth Discipline* (1990) en bijvoorbeeld mijn bespreking daarvan in *Liefde en leiderschap, deel 1, hoofdstuk 6*.
- 310** *Flow, Psychologie van de optimale ervaring* - Mihaly Csikszentmihalyi (1990/2001)
- 311** Zie het hoofdstuk *Scholing en vrije ruimte*, met name de paragraaf over de vier velden van gesprek, in het boek *Vrije ruimte, Filosoferen in organisaties* van Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert (2002).
- 312** Zie ook: *Heb jij tijd?* - Erik Pool (2013).

NASPEL

- 313** Zie ook *NRC Handelsblad* en Tom-Jan Meeus, 27 april 2021: de Kamer moet haar tegenmacht gronden in maatschappelijke argumenten en zich dus niet laten meeslepen in de feiten en brieven die het kabinet verstuurt. Dat is Tjeenk Willinks invulling, zegt Meeus, van de tegenmacht die de Kamer zou moeten ontwikkelen.
- 314** 'Ontwikkelen' hebben we in een gezamenlijk proces van alle medewerkers bij de directie participatie tot één van onze kernwaarden verklaard, omdat we vanuit de kerntaak die we hebben altijd móeten aangesloten blijven op de ontwikkeling van de samenleving en daarom ook zelf moeten blijven bijleren en doorontwikkelen. Wie als overheidswerker in verbinding wil blijven met de leefwereld van de mensen in het land, zal zichzelf een lerende houding moeten aanleren, en dus moeten leren hoe je kunt blijven leren. Als dat grondig en vrijmoedig genoeg gebeurt, is dit een sleutel naar inclusief denken en werken. Organisaties verschieten niet zomaar van kleur en worden via aanname van nieuwe collega's niet snel genoeg divers in alle opzichten. Een overheid die inclusief wil zijn zal hoe dan ook zichzelf onder handen moeten nemen en kan die ambitie niet uitbesteden aan alle *new kids on the block*.
- 315** Herman Wijffels in *De Groene Amsterdammer*, 8 april 2021.
- 316** Ramsey Nasr, interview in *NRC Handelsblad*, 24/25 april 2021.
- 317** In: *Leeflang*. Zie de speciale bijlage bij *NRC Handelsblad*, 12 maart 2021.



VERANTWOORDING EN BRONNEN

Zoals in het *Voorspel* aangekondigd (in de paragraaf *Tjeenk Willink en ons collectieve geheugen*), is dit boek 'het verslag van mijn zoektocht naar een antwoord' op de actuele crises in overheid en samenleving. Het is een mix van persoonlijke ervaringen, ethische standpunten, filosofische denklijnen, analyses van gebeurtenissen en uitspraken van ambtelijke en politieke hoofdrolspelers waarvan verslag is gedaan in boeken en journalistieke producties. In het uitgebreide notenapparaat heb ik per citaat (of cluster van citaten) naar de bronnen verwezen waaruit ik heb geput. Daar zijn de gedetailleerde bronverwijzingen te vinden. Daarmee moet het onderscheid helder zijn tussen wat anderen zeiden of vinden en wat mijn eigen inbreng of oordeel is. Hieronder sta ik stil bij de bronnen die voor mijn eigen redeneerlijn veel gewicht in de schaal hebben gelegd. Ze kunnen ook interessant zijn voor zelfstudie en verdere verdieping van de thema's en onderwerpen die ik in *Macht en moed* behandel.

VOORSPEL

Deze opening stoelt grotendeels op het denken van de Franse onderzoeker en filosoof Michel Foucault. Diens openbare colleges over het spreken van de waarheid (*parrhêsia*) in 1983 en 1984 zijn door uitgeverij Boom in 2011 in Nederlandse vertaling gepubliceerd: *De moed tot waarheid - Het bestuur over zichzelf en de anderen II*. Deze reeks van tien colleges van elk twee uur is één van de belangrijkste inspiratiebronnen geweest voor mijn hele essayreeks over tegenspraak en voor *Macht en moed* in het bijzonder. Belangrijk ijkpunt voor mijn denken zijn verder Foucaults publicaties over de klassieke bestaanskunst. *Geschiedenis van de seksualiteit (deel I: De wil tot weten (1976), deel II: Het gebruik van de lusten (1984), deel III: De zorg voor zichzelf (1984))*. Deze zijn in 2018 bij uitgeverij Boom verschenen in een nieuwe Nederlandse vertaling. *Bekentnissen van het vlees* (2019) werd postuum gepubliceerd als deel IV in dezelfde serie. Het boek *Breekbare vrijheid* (2004/2009) bevat teksten van en interviews met Michel Foucault en kan dienen als een goed toegankelijke en beknopte kennismaking met zijn werk.

Connie Palmen - afgestudeerd in literatuur en filosofie - schreef over Foucault een kort essay dat werd opgenomen in haar essaybundel *Het drama van de afhankelijkheid* (2017), als sluitstuk van het deel *Liefdes*. Deze bundel opent met het omvangrijke essay *Het weerzinwekkende lot van de oude filosoof Socrates* dat ken gelden als onderzoek naar de moed die een tegenspreker moet aanwenden als de waarheid zijn leidende beginsel is, want *Socrates wil de waarheid zelf zijn*. Palmen maakt dankzij haar schrijftalent filosofie en filosofisch denken toegankelijk voor niet-filosofen.

DEEL 1 PROTEST

Dit deel (hoofdstukken 1 en 2) steunt voor een belangrijk deel op journalistieke bronnen waarin ambtenaren en politici op naam en anoniem worden geciteerd over de problemen die zij ervaren met het functioneren van 'de' politiek en de rijksdienst.

De twee boeken over adviseren en tegenspraak van topambtenaar Mark Frequin zijn betekenisvol geweest voor het doorgronden van het waarheidspreken als onderdeel van het ambtelijk functioneren: *Met ministers op de tandem - Bewegingen van een topambtenaar* (2012) en *Tegenspraak graag - Geen pantser, maar ruggengraat* (2017). Zie verder mijn eigen onderzoek naar de moeite van tegenspraak waarvan ik verslag heb gedaan in de twee publicaties waaruit ik ook in *Macht en moed put: Weerwoord en waarheid - Essay over tegenspraak in de context van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu* (2017) en *Liefde en leiderschap - Essays over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek* (2018). Voor beschrijving en duiding van de casuïstiek van de kinderopvangtoeslagenaffaire heb ik me voornamelijk gebaseerd op kabinetsbrieven, kamerstukken, het verslag van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag *Ongekend onrecht* (2020), het document *Ministeriële verantwoordelijkheid, een ongevraagd advies van de afdeling Adviesring van de Raad van State* (2020) en het in boekvorm verschenen journalistieke onderzoek van Jesse Fredrik: *Zo hadden we het niet bedoeld - De tragedie achter de toeslagenaffaire* (2021).

Voor een beschouwing over historie en toekomst van ambtelijk vakmanschap heb ik geput uit het invloedrijke essay van Paul 't Hart: *Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager* (2014). Zie verder ook de vervolgpublishatie: *Een reflectie op het essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart* (2014/2015). Verder was een belangrijke bron van inzicht, het inventariserende document dat Mark Frequin als speciaal adviseur bij de ABD publiceerde: *Reisverslag: uit het land van overheidsleiderschap - Met reisagenda voor ambtelijk leiderschap* (maart 2021). Veel voorbeelden van dilemma's en missers uit de praktijk van de ambtelijke dienstverlening zijn te vinden in het boek van oud-topambtenaar Roel Bekker: *Dat had niet zo gemoeten! - Fouten en falen van de overheid onder het vergrootglas* (2020).

DEEL 2 PARTICIPATIE

Dit deel (hoofdstukken 3 en 4) stoelt hoofdzakelijk op enkele klassieke werken uit de filosofische canon en op actuele publicaties van gezaghebbende stemmen uit het publieke domein.

Van Aristoteles is *Politica* belangrijk; hier gebruikt: de eerste integrale vertaling binnen het Nederlandse taalgebied, een uitgave van Historische Uitgeverij, in een serie met twee andere hoofdwerken van Aristoteles: *Ethica* en *Retorica*. Het hierin opgeno-

men lexicon biedt een praktische inblik in kernbegrippen uit de Griekse filosofie. Behulpzaam om Aristoteles ideeën goed te doorgronden, is de studie van Edit Hall: *Wat zou Aristoteles doen? - Hoe oude filosofie je leven kan veranderen* (2018). Inzicht gevend is ook de inleiding door Josine Blok en Ton Kessels bij *De staatsinrichting van Athene*, een tekst die wordt toegeschreven aan (de school van) Aristoteles en in 2019 in een Nederlandse bewerking is verschenen bij Boom uitgevers. Van Hannah Arendt is *Vita Activa* (1958/1994) een cruciaal werk voor mijn denken geweest (oorspronkelijke titel is *The Human Condition*, in 2009 ook in Nederland verschenen als *De menselijke conditie*). Een uitstekende introductie van haar gedachtegoed is *Hannah Arendt - Politiek denker* (2015) van Dirk De Schutter en Remi Peters. Om beter te begrijpen ‘hoe Den Haag leert’ en wat leren in organisaties (collectief leren) vergt, was *Socrates op de markt - Filosofie in bedrijf* (1997) van Jos Kessels meer dan behulpzaam; dit boek is (bijna) uitputtend in de behandeling van onderwerpen die relevant zijn als onderbouwing van het nut, en als uitwerking van filosofie op de werkvloer.

Voor inzicht in het functioneren van ons staatsbestel is mijns inziens het eindrapport van de Staatscommissie Parlementair Stelsel (Commissie Remkes) onmisbaar: *Lage drempels, hoge dijken - Democratie en rechtsstaat in balans* (2018). Het biedt een staalkaart van cruciale basisinformatie naast analyses van actuele vraagstukken en bevat adviezen voor verbeteringen op het terrein van democratie en participatie van burgers. Het meest recente boek van Herman Tjeenk Willink *Kan de overheid crises aan? - Waarom het belangrijk is om groter te denken en kleiner te doen* (2021) is de herziene, uitgebreide versie van het in 2018 verschenen *Groter denken, kleiner doen*. Tjeenk Willinks analyse van de problemen in onze rechtsstaat en zijn oproep hier iets tegenover te stellen, zijn van doorslaggevend belang geweest voor ontstaan en inhoud van *Macht en moed*. Een vergelijkbare analyse, vanuit het perspectief van burgers en samenleving, verscheen van de hand van Kim Putters, eerst als een serie columns voor *Het Financieele Dagblad*, later gebundeld in *Veenbrand - Smeulende kwesties in de welvarende samenleving* (2019). De maatschappelijke ongelijkheid wordt hierin als één van de belangrijkste brandhaarden van onvrede en onrecht gepresenteerd. Oud-CDA-politicus Pieter Omtzigt pleit net als Kim Putters voor *Een nieuw sociaal contract* (2021) in zijn boek met deze titel, wat de aanleiding werd voor een aangenomen Tweede Kamermotie die de (nieuwe) regering opdraagt hier werk van te maken. Ruud Koole beschrijft vanuit de grondslagen van een democratische bestel wat er mis is met ons staatsbestel, te lezen als een informatief college: *Twee pijlers - Het wankele evenwicht in de democratische rechtsstaat* (2021), waarmee de actuele problematiek in historisch perspectief wordt geplaatst. Zie ook het urgente boek van Wim Voermans: *Het land moet bestuurd worden - Machiavelli in de polder* (2021). Een helder en krachtig pleidooi voor een herijking van het functioneren van de

Nederlandse overheid staat in *Moreel leiderschap* (2019/2020) van Alex Brenninkmeijer. Het zet de schijnwerpers op morele vragen die ondergesneeuwd zijn. (Onder Brenninkmeijers voorzitterschap verscheen op verzoek van de Tweede Kamer in maart 2021: *Adviesrapport, Betrokken bij klimaat* over de rol van burgers bij de grote klimaatbeslissingen.) Weliswaar voor scholieren en studenten bedoeld, maar *De democratische rechtsstaat - Feit of droom?* (2018) van Parviz Samim is ook voor ambtenaren een handig naslagwerkje (mede omdat deze Afghaanse Nederlander in deel II *De democratische rechtsstaat in Afghanistan* behandelt vanuit het perspectief van enkele jaren geleden).

Voor inzicht in het werk van grenswerkers zijn, naast mijn eigen werkervaringen op dit terrein bij IenW en het OFL, drie publicaties van groot belang geweest. *Vertrouwen in burgers*, een uitvoerig rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid uit 2012, beschrijft in vier delen de ‘burgerbetrokkenheid’ in de Nederlandse situatie en doet aanbevelingen die aan actuele zeggingskracht nog weinig hebben ingeboet. In hetzelfde jaar publiceert het Sociaal en Cultureel Planbureau de twintigste editie van het *Sociaal Cultureel Rapport* en geeft vanuit het burgerperspectief inzicht in dezelfde problematiek: *Een beroep op de burger - Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?* Het rapport tekent de verandering in denken over rol en maatschappelijke positie van burgers in Nederland. Om te weten hoe burgers door overheidswerk in de knel kunnen komen, is het eindrapport van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (Commissie Bosman) onmisbaar: *Klem tussen balie en beleid* (2021). In dit onderzoek van de Tweede Kamer bieden ambtenaren een kijkje in hun keuken.

DEEL 3 PROFESSIONALITEIT

Dit deel bevat twee hoofdstukken die zeer verschillend zijn. Voor mijn inzicht in en behandeling van ambtelijk vakmanschap (hoofdstuk 5) zijn vooral vier publicaties van betekenis geweest.

Dat is ten eerste het boek *Beroepstrots - een ongekende kracht* (2009/2010) onder redactie van Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole. Het ontsluit de inzichten van het Amerikaanse onderzoeksproject *GoodWork Project* dat in de jaren negentig werd opgestart. Het biedt een krachtig *framework* om na te denken over de omstandigheden die professionals nodig hebben om tot goed werk in staat te zijn. Zie ook: *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag* (2016), een uitgave van de Stichting Beroepseer en geschreven door van Gabriël van den Brink en Thijs Janssen. Zie ook: *Waarom morele vragen politiek urgent worden* (2015), de (basis voor de) afscheidsrede van Gabriël van den Brink in Tilburg. Het tweede hoofdstuk voor dit hoofdstuk is de internationaal toonaangevende publicatie over ‘vakwerk’ van de hand van Richard Sennet: *Ambachtsman - De mens als maker* (2008/2014). Zie ook Richard Sennet - *De mens als werk in uitvoering*

(2010), uitgegeven door Boom ism Stichting Internationale Spinozalens. Zie ook: *Richard Sennet: Liever respect dan zelfontplooiing* door Joep Dohmen in *Van oude en nieuwe deugden - Levenskunst van Aristoteles tot Nussbaum* (2013). Het derde hoofdstuk is het advies uit 2013 van de Commissie Behoorlijk Bestuur, onder voorzitterschap van Femke Halsema. Zij wil *Het lastige gesprek* (2013) op gang brengen over goed toezicht, maar doet dat in het belang van de 2 miljoen mensen die er werken en wijst daarbij op het feit dat een kwart van ons nationale inkomen omgaat in de publieke sector waar elke Nederlander vroeg (school) of laat (zorg) mee te maken krijgt. Mede vanwege deze reikwijdte is het advies te beschouwen als een houvast voor morele vraagstukken voor werkers in publieke dienst en kan het een belangrijke bouwsteen zijn in het *lastige gesprek* over ambtelijk vakmanschap. Het vierde hoofdstuk is van de hand van Mirko Noordgraaf: *Management in het publieke domein - Issues, instituties en instrumenten* (2004); inmiddels bijna twintig jaar oud en toch nog steeds een uitstekende duiding van de ambtelijke verantwoordelijkheid in het leiden van beleids- en uitvoeringsprogramma's binnen het publieke domein.

INTERMEZZO: ETHIEK DICHTBIJ

Naast verwijzingen naar werk van filosofen dat ik ook in andere hoofdstukken heb benut, zoals dat van Arendt, Foucault en Bieri, baseer ik me in deze 'transitietekst' voor een cultuurschets grotendeels op *Tijd van onbehagen - Filosofische essays over een cultuur op drift* (2004) van de Nederlandse filosoof Ad Verbrugge en *Bronnen van het zelf* (1989) van de Canadese politicus-filosoof Charles Taylor. Zie voor een goed begrip van onszelf en onze tijd, eveneens van Taylor: *De malaise van de moderniteit* (2002) en *Een seculiere tijd - De ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit* (2010).

Na het *Intermezzo* laat de tweede helft van deel III (*hoofdstuk 6*) zich lezen als een zelfstandig boek voor praktische filosofie. Het is een onderzoek naar autonomie - dat ik heb opgevat als een moderne waarde - en naar wat nodig is om autonoom te kunnen denken en handelen. De lezer kan ook zichzelf onderzoeken aan de hand van de thema's die ik hier behandel. Het eindigt in een voorstel ter bevordering van de dialoog over professionele, ethische vraagstukken.

Opnieuw speelt Foucaults werk een belangrijke rol, in het bijzonder *Geschiedenis van de seksualiteit* (zie hierboven, *Voorspel*). In Nederland is Foucaults filosofie van de levenskunst mede dankzij het werk van Joep Dohmen bij een groter publiek geïntroduceerd, met onder meer: *Tegen de onverschilligheid - Pleidooi voor een moderne levenskunst* (2007), *Brief aan een middelmatige man - Pleidooi voor een nieuwe publieke moraal* (2010), *Prijs van de vrijheid - Denkers en schrijvers over moderne levenskunst* (samen met Maarten

van Buuren) (2011). Om te begrijpen wat vrijheid in onze cultuur betekent, is het kleine filosofische werkje van Isaiah Berlin belangrijk: *Twee opvattingen van vrijheid* (1958/1996).

Autonomie heb ik geprobeerd als begrip te doorgronden aan de hand van het analytische boek van Beata Rössler: *Autonomie - Een essay over het vervulde leven* (2017). Om autonoom te kunnen zijn, moeten we in staat zijn 'iets' te willen. Wat dit kan inhouden wordt duidelijk in een boek van Hannah Arendt: *Willen* (1971/2021), het tweede deel uit de driedelige serie over *Het leven van de geest*, die verder handelt over *Denken* en *Oordelen*. Deze serie is recent, als een internationale primeur, in één band verschenen, in het Nederlands, in een vertaling van Dirk De Schutter en Remi Peeters, met verhelderende inleidingen bij zowel deze verzamelband als daarbinnen bij elk deel. Verder is Arendts verslag van het proces tegen nazi-kopstuk Eichman belangrijk voor de hier behandelde thematiek van ambtelijke verantwoordelijkheid: *Eichman in Jeruzalem - De banaliteit van het kwaad* (1969/2005). Zie ook: *Aan het werk met Hannah Arendt - Professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk* (2017) onder redactie van Joop Berding, waarin het werk van Arendt concreet wordt gekoppeld aan actuele dilemma's en vragen van professionals.

Bijna te gebruiken als een handleiding voor het onderzoeken van de persoonlijke wil, is het werk van Peter Bieri: *Het handwerk van de vrijheid - Over de ontdekking van de eigen wil* (2001/2011). Zie verder twee andere filosofieboeken van Bieri: *Hoe willen wij leven?* (2011/2013) en *Een manier van leven - over de vele vormen van menselijke waardigheid* (2013/2015). Als romancier publiceerde Bieri verschillende romans onder de naam Pascal Mercier, waaronder zijn debuut *Perlmann's zwijgen* (1995/2010) waaruit ik citeer vanwege Perlmann's zoekproces naar de juiste woorden en naar zijn wil. Zie ook de introductie van diens werk door Joep Dohmen in *De prijs van de vrijheid* (2011) met als titel *Peter Bieri: Het handwerk van de vrijheid*. Bieri is als Mercier vooral bekend geworden met *Nachttrein naar Lissabon* (2004/2006).

Via het werk van Foucault heb ik de bestaansethiek en de klassieke zelfzorg geduid (zie hierboven, in *Voorspel*), bij Foucault geïntroduceerd door zijn leermeester Pierre Hadot, die hierover onder meer publiceerde: *Filosofie als een manier van leven* (1995/2012) en *Oefeningen van de geest - Het antieke denken en de kunst van het leven* (2002/2005). De stoïcijnse school was destijds invloedrijk en is dat nog steeds. Eén van de bekendste stoïcijnen is Seneca, uit wiens werk ik heb geciteerd: *Dialogen* (2006) en *Brieven aan Lucilius - Leren sterven. Hoe kunnen we goed leven?* (2004). De moderne levenskunst is een herinterpretatie van de klassieke filosofische levenswijze, en is voor mij persoonlijk een belangrijke manier van denken geworden, waarover ik schreef in onder meer: *Aanwijzingen voor het goede leven - Over levenskunst en de zoektocht naar zin* (2014) en *De kunst van het leven - Essays over schrijvers, ontwerpers en filosofen* (2020). Zie verder de verzameling originele (in het Nederlands vertaalde) filosofische teksten, onder redactie

van Joep Dohmen: *Over levenskunst - De grote filosofen over het goede leven* (2002/2014). En zie verder het standaardwerk van Wilhelm Schmid: *Handboek voor de levenskunst* (2004). Voor een goed zelfbegrip is van groot belang geweest het werk van Charles Taylor, met name *Bronnen van het zelf* (zie hierboven: *Intermezzo*). Ik heb ook dankbaar gebruik gemaakt van de inleiding in de Nederlandse uitgave van *Bronnen van het zelf* door Joep Dohmen, en van diens portret van Taylor in *De prijs van de vrijheid* (2011), betiteld als *Charles Taylor: Een authentiek moreel leven*.

Het thema van de vrije ruimte (*scholè*) heb ik geïntroduceerd vooral aan de hand van het werk van Jos Kessels, waaronder *Socrates op de markt* (zie ook hierboven, *Participatie*) en de boeken die hij schreef in samenwerking met Erik Boers en Pieter Mostert: *Vrije ruimte - Filosofen in organisaties* (2002) en het bijbehorende *Vrije ruimte Praktijkboek* (2008). Het zijn de beste managementboeken die ik ken. In *Het poëtisch argument - Socratische gesprekken over het goede leven* (2006) laat Kessels goed zien hoe concreet en toegepast op werksituaties socratische gesprekken kunnen vorm krijgen. De filosofische methode die Kessels zelf ontwikkelde, het 'kralenspel', staat het best beschreven in *Spelen met ideeën - De kunst van het filosofische gesprek* (2012) en wordt ook uitgebreid behandeld in *De jacht op een idee - Visie, strategie, filosofie* (2009) en in *Scholing van de geest - Wat ik leerde van Socrates* (2014). Zie verder van Kessels: *Socrates, maak muziek* (2017), *Het welgetemperde gemoed* (2019), *Geluk voor beginners - Inleiding in de kunst van het filosoferen* (1999, herziene editie 2012) en twee hoofdstukken van zijn hand in *Het socratische gesprek* (2003) met als titels: *Wijzen van zien, wijzen van spreken - Een socratisch gesprek over samenwerking*, en: *Professionalisering door gezamenlijke reflectie - Intervisie en het socratisch gesprek vergeleken*. Zie voor een andere (politiek-maatschappelijke) inzet van socratische gesprekken, de alternatieve methode in het boek dat werd geschreven door Erik Boers in samenwerking met Dorien Brunt, Sjaak Evers en Saskia van der Werf: *Publieke bezinning - Socratische dialogen over maatschappelijke vraagstukken* (2016).

NASPEL

In het *naspel* verwijs ik opnieuw naar het werk van Connie Palmen, in het bijzonder naar haar essay *Het weerzinwekkende lot van de oude filosoof Socrates*.

Socrates verdient extra aandacht, hij loopt in alle hoofdstukken mee. De bekendste bron voor informatie over wie hij was en wat hij deed, zijn de dialogen die door Plato te boek zijn gesteld. Eén van de beste vertalers voor het Nederlandse taalgebied is Gerard Koolschijn. Hij vertaalde een meesterwerk van Plato, *Politeia*, dat qua thematiek aansluit op de thema's uit *Macht en moed*. In vertaling heet het *Constitutie* (1975, nadien vele herdrukken), mede beroemd door de hierin verwerkte vertelling van de *grotmythe* (zie § 6.9). Er zijn van Koolschijns vertaalwerk verschillende thematische bundels

verschenen met korte verhandelingen van de vertaler en dialogen van Plato, waaronder: *Plato, schrijver* (over liefde, onzekerheid, rechtvaardiging, verstarring) en *Plato's oplossing voor de planeet* (over 'De democratische ideologie', 'De rechtse aanval op de moraal', 'Argumenten voor de moraal en de ideale staat', 'Politieke en psychische degeneratie', 'Verdediging'). De eerste integrale vertaling in het Nederlands van alle dialogen (en brieven en toegeschreven werken) van Plato werd gerealiseerd door Xaveer de Win (1962-1965). Dit werk werd volledig herzien in 1999 en geldt als een standaardwerk, mede door het gedetailleerde notenapparaat met toelichting en uitleg van de vertaler(s) over de keuzes die zij maakten. Een uitstekende introductie op leven en werk van Socrates werd geschreven door Ineke Sluiter: *Socrates (Elementaire deeltjes - 3)* (2014), waarin ook inzicht wordt gegeven in de methode die Socrates hanteert voor zijn filosofische, onderzoekende gesprekken. Voor een nadere kennismaking met de praktische uitvoering van de socratische dialoog als gespreksmethode: *Het socratisch gesprek* (2003) - onder redactie van Jos Delnoij en Wieger van Dalen. Voor filosofische gesprekken in het algemeen: *Vrije ruimte Praktijkboek* - Jos Kessels e.a. (zie hierboven). De laatste tijd zijn de boeken van Elke Wiss populair: *Socrates op sneakers - praktische gids voor het stellen van goede vragen* (2020) en *En ze filosoferen nog lang en gelukkig - Verhalen om je denken uit te dagen* (2021).

Ondanks de verwijzingen naar citaten en schrijfwerk van anderen, ben ik op alles als auteur en rijksambtenaar aanspreekbaar - vooral vanwege mijn doel: binnen de rijksdienst de interne dialoog bevorderen en verdiepen over het wezen van onze ambtelijke verantwoordelijkheid, als bijdrage aan het herstelproces dat de rechtsstaat nodig heeft.

DANK

Veel mensen hebben me geïnspireerd en geholpen bij de totstandkoming van dit boek. Sommigen omdat ze me leerden wat het is ambtenaar te zijn of omdat ze een goede sparringpartner waren in gesprekken over ambtelijk vakmanschap. Anderen omdat ze op mijn verzoek stukken kopij beoordelen of feedback gaven op het manuscript. Sommigen omdat ze me concreet ondersteunden met correctie- en schrijfwerk, structuur en vormgeving van dit boek. Anderen omdat ze het mij mogelijk maakten de tijd te nemen om dit boek af te ronden, te publiceren en de wereld in te brengen. Sommigen omdat ze m'n agenda zo organiseerden dat er ook ruimte in mijn hoofd kon ontstaan om naast een drukke baan te studeren en te schrijven. Hillie Beentjes, Esther Blaauw, Pieter Bloemen, Anne-Marie Buis, Claartje Brons, Nick Boxem, Job Cohen, Mark Frequin, Jan Hendrik Dronkers, Peter Heij, Ineke den Heijer, Janneke de Jong, Martine de Jong, Jannemarie de Jonge, Brigitta Lommen, Gerard Oonk, Tom Radstaak, Jaap Slootmaker, Kees Sparrius, Vincent van Stipdonk, Herman Tjeenk Willink, Diana Vermetten, Jessica Vuijk, Roelof van der Weg, Michaël van Wissen van Veen.

Cruciaal waren de mensen die me onderricht gaven in de filosofie, voordeden hoe praktische filosofie kan werken of me motiveerden tot zelfstudie en -onderzoek. Dankzij hen ben ik gaan begrijpen hoe filosofie de praktijk van leven en werk kan verbeteren. De filosofische passages en paragrafen hadden er zonder hen volstrekt anders uitgezien. Pieter-Jan André, Erik Boers, Hans Bolten, Gabriël van den Brink, Joep Dohmen, Harm van der Gaag, Jos Kessels, Dick Kleinlugtenbelt, Miriam van Reijen, Daan Roovers, Jan Ewout Ruiten, Luc Stegman, Ad Verbrugge.

Speciale dank voor de collega's van BZK die de voorwaarden creëerden waaronder het programma 'dialoog en ethiek' tot stond kan komen. Dit maakte het pleidooi in dit boek al tijdens het schrijven levensecht en ongelooflijk spannend. Zij begrijpen de diepere betekenis van de vrije ruimte en de meerwaarde van het vrije woord voor de kwaliteit van het ambtelijk vermogen. Dat is van onschatbare betekenis. Marc Allessie, Ellen Viergever, Marieke van Wallenburg.

Zonder Ria, zoon Jeroen en zijn vrouw Karolina zou een project als dit, zou al het werk en heel mijn leven de glans verliezen die nu zo helder blinkt. *Als de liefde niet bestond zou het strand de zee verlaten, ze hebben niets meer te bepraten; geen appel zou meer rijpen zoals eens in het paradijs, als wij elkaar niet meer begrijpen is de wereld koud als ijs.* Als de liefde niet bestond zou elke macht krachteloos, elke moed moedeloos blijven - en zou dit boek haar ziel verliezen.

Dank jullie wel.





‘Macht en moed’ is de derde publicatie in een serie over tegenspraak van Erik Pool, programmadirecteur ‘Dialogo en Ethiek’ bij BZK. Het boek bevat een grondige studie en een kritische analyse van het reilen en zeilen van de rijksoverheid en de rol van ambtenaren daarin, met de toeslagenaffaire als actuele casuïstiek. In drie delen (Protest, Participatie, Professionaliteit) schetst Pool de ontwikkeling die ambtelijk vakmanschap doormaakt, uitmondend in een pleidooi voor ambtelijke autonomie en het weerstaan van de politieke hitte. Hij roept collega-ambtenaren op democratische waarden als rechtvaardigheid en inclusie in advisering en dienstverlening voorrang te geven. ‘Waarheidspreken’, het klassieke *parrhêsia*, vormt een rode draad in ‘Macht en moed’, dat zich ook laat lezen als een boek over praktische filosofie. Pool laat via klassieke en eigentijdse filosofen zien dat de moderne mens het gesprek over waarden en deugden is verleerd. Hij pleit ervoor de ethiek meer aandacht te geven en onderdeel te laten zijn van de ambtelijke professionaliteit. ‘Macht en moed’ toont aan hoe nodig dat is en confronteert ambtenaren en politici met prangende vragen over hun bijdrage aan een stabiele rechtsstaat.