

Vrijmoedig mores leren in Haagse praktijken

- Erik Pool -

I. Ben ik praktisch-filosoof?

Als ik op een feestje bij de ontmoeting met een onbekende de kennismaking kort wil houden noem ik me ambtenaar; dat ontlokt doorgaans een absolute mening met minachting voor het 'Haagse gedoe' waarop ik probleemloos in schaamtevol stilzwijgen mag vervallen. Als ik wel zin heb in een goed gesprek ben ik voor de gelegenheid schrijver, maar het liefst filosoof; dat genereert verwarring die ik me dan schaamteloos toe-eigen om m'n gesprekspartner te ontvoeren naar de filosofische wereld die me intellectueel en spiritueel heeft veranderd.

Toen ik in 2008 kennismaakte met Joep Dohmens '*Het leven als kunstwerk*' ging de deur open naar de imposante canon van de filosofie en de impactvolle praktijken van praktisch-filosofen. Al studerend kreeg ik taal en techniek voor een sluimerend verlangen naar meer diepgang in mijn politieke werk, morele motivatie in mijn ambtelijke werk en - ja, zelfs dat - naar een zinvoller beleving van mijn hele bestaan. Cursussen en intensieve beroepsopleidingen bij de ISVV, legden het fundament voor de praktisch-filosofische arbeid waarmee ik verschil heb leren maken op de plekken waar ik met mijn ware zelf wil verschijnen.

Wat ik op feestjes soms uit elkaar wil trekken, vloeit daardoor in het reële bestaan volkomen samen. Als schrijvend filosoof ben ik al meer dan twintig jaar in dienst van de rijksoverheid en maak me daar dienstbaar door collega's en burgers te ondersteunen in het vormgeven van een goed (gezamenlijk) leven. De filosofie heeft me niet alleen dergelijke grote woorden leren gebruiken maar ook de angst leren beteugelen me daarmee te engageren. Het goede leven is mijn inzet. Punt. Er is geen enkele reden daar verder nog doekjes om te winden.

2. Zijn deze ervaringen betekenend?

De filosofie wees me op diverse manieren de weg, zo ook naar het schrijversbestaan¹.

In mijn afsluitende meesterproef voor de ISVW-opleiding ‘Visieontwikkeling in organisaties’ rondom ‘kralenspel’ / ‘eidoskoop’, ontkwam ik via ernstig zelfonderzoek niet aan de existentiële conclusie dat ik schrijver wilde zijn. Jos Kessels zette daarop in 2013 de deur bij zijn uitgever op een kier en een jaar later verscheen ‘Aanwijzingen voor het goede leven’. Sindsdien durf ik mezelf schrijver te noemen. Soms durf ik ook Peter Bieri als ‘voorbeeld’ aan te halen maar vrees zijn denk- en verhaalniveau (als Pascal Mercier) nooit te bereiken. Het lukt alvast wel zijn gedachtegoed te introduceren in mijn huidige werk als rijksambtenaar, waar ik in navolging van zijn ‘Handwerk van de vrijheid’ mijn collega’s wil inspireren tot zelfbewust handelen en wilsvorming, om zodoende ook effectieve weerstand op te bouwen tegen de druk van ‘de politiek’.

Drie concrete ervaringen maken inzichtelijk hoe ik dat doe. Ze zijn verschillend maar ook elkaars voorwaarden. Door het één, kwam het ander; dat andere maakte het ene mogelijk. Ik presenteer ze één voor één maar de volgorde kan evengoed anders. Hun onderlinge voedsaamheid is cruciaal gebleken voor de uitbouw van een omvangrijke filosofische praktijk binnen de ambtelijke dienst. Die prestatie leveren we met de elf collega’s van het kernteam van het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek. Zij zijn de spil in het netwerk van 250 gespreksleiders, van wie er inmiddels meer dan honderd op basisniveau of (ver) daarboven opereren. Via de sessies ‘Meester in het goede gesprek’ die we aanbieden bij de Algemene Bestuursdienst (ABD), het jaarlijkse symposium ‘Leiders in de storm’ in samenwerking met de ISVW en de organisatie van de tweejaarlijkse Balans-lezing met de Denker des Vaderlands en *Trouw* verbinden we geestverwanten op topambtelijk niveau en ontstaan er leiderschapsnetwerken. Deze netwerken zijn als uitdijende bijenzwermen die de honing leren maken. Het kernteam is ook de motor achter het netwerk van ‘praktijkbouwers’; veranderaars die in hun eigen organisatie bouwen aan een dialoogcultuur om ruimte te maken voor bloei en groei van ambtelijke beroepsethiek.

Welke honingstrategie de ‘praktijkbouwers’ volgen, vertel ik als ‘derde ervaring’ aan de hand van Foucaults denken. De ‘tweede ervaring’ is een parrhesiastische vertelling over de opstart van het programma Dialoog & Ethiek. Dat is tegelijk de moeitevolle illustratie van wat ik in de ‘eerste ervaring’ als een schrijversexercitie over praktische filosofie presenteer.

¹ Dat vulde zich tot op heden met praktisch-filosofisch repertoire: essays en boeken werden uitgegeven bij Werkmetlef, Boom, Rijksoverheid en ISVW Uitgevers, naast diverse praktisch-filosofische beschouwingen in tijdschriften en bundels van anderen. Er is ook een vurige wens om fictie te schrijven. Die is al jaren nagenoeg onvervuld maar door kleine privé-projecten toch springlevend gebleven. Hopelijk doet de romancier in mij binnenkort van zich spreken, ik maak inmiddels de weg vrij voor zijn stem.

Ervaring één: ‘Spreek!’

De eerste ervaring gaat over podium pakken en je uitspreken over de publieke zaak. Het goede leven wordt door politiek en ambtenarij onvoldoende als richtsnoer gebruikt en de kwaliteit van bestuur en samenleven staat mede daardoor onder druk. Dat is de kernboodschap. Ik ben een bezorgde burger en geef via het kiesrecht uiting aan die zorgen, maar ik verricht als publieke leider ook taaie filosofische arbeid om helder te krijgen welke morele plicht ambtenaren hebben om het tij te keren, en welke verantwoordelijkheid op mijn eigen schouders rust. Daar denk, spreek en schrijf ik over.

Kort na mijn aanstelling in 2015 als directeur Participatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), werd ik plagend ‘onze huisfilosoof’ genoemd: ik stelde voortdurend vragen. En vroeg dóór. Dat bracht een collega-directeur ertoe me in 2016 te vragen een essay te schrijven over ‘ambtelijke tegenspraak’. Ik herkende de kans om mijn liefde voor schrijven, mijn passie voor filosofie en mijn ambtelijke taken in een gelukzalige mix samen te brengen. Sindsdien schreef ik vijf boeken en essays en zeven achtergrondartikelen voor wetenschappelijke tijdschriften en bundels.²

De rode draad daarin is vrijmoedig spreken: wat dat inhoudt, waarom het moeilijk is, welke technieken behulpzaam zijn, wat leiders hierin te doen hebben, welke gevaren erin schuilen, hoe existentieel dit thema is, waarom de Nederlandse overheid het nodig heeft, waarom ambtenaren zich erin moeten bekwamen en waarom het praktisch-filosofische ‘goede gesprek’ (socratische gespreksvoering, moreel beraad, ethische reflectie, filosofisch onderzoek, kritische bevraging, logisch redeneren) hiervoor fundamenteel is.

² Publicatielijst:

- Het essay **‘Weerwoord en waarheid**. Een essay over tegenspraak in de context van het ministerie van Infrastructuur en Milieu’ (Ministerie van IenW, 2017).
- De essaybundels **‘Liefde en leiderschap**. Essays over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek’ (Ministerie van IenW, 2018) en **‘De kunst van het leven**. Essays over schrijvers, ontwerpers en filosofen (Werkmetlef, 2020).
- Het **theorieboek: ‘Macht en moed**. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken’, Ministerie van IenW (2021), ISVW Uitgevers (2023).
- Een praktijkboek: **‘Macht en moed Praktijkboek’** (in samenwerking met diverse auteurs), ISVW Uitgevers (2023).

Artikelen

- **‘Ethiek van de macht’**, in: tijdschrift *Beleid en Maatschappij* 2021 (48) 4;
- **‘Radicaal leiderschap in publieke dienst’**, in: tijdschrift *Bestuurswetenschappen* 2023 (77) 4;
- **‘Aan de waarheid kun je bouwen’**, in: boek *‘Het recht op ambtelijk vakmanschap’* (Stichting Beroepseer, 2022);
- **‘Spelen met de waarheid: het waarheidsspel’** en **‘Begrippen begrijpen: Een symposium over meesterschap’**, in: praktijkboek *‘Hoog Spel’* (ISVW Uitgevers, 2022);
- **‘Vrijheid, autonomie, gemeenschappelijkheid en de rol van de overheid’** (samen met Anne-Marie Buis), in: essaybundel *‘Maatschappelijke meerstemmigheid onder druk. Waarborgen van pluralisme tijdens een gezondheids crisis’* (Centrum voor Ethiek en Gezondheid, Boom, 2024)
- **‘Hoe radicaal willen we zijn? Wat waar is moet gezegd’** (samen met Miriam van Staden), in: onderwijsboek *‘Bouwen aan vertrouwen’* (werktitel, te verschijnen 2025 bij Van Gorcum).

In optredens³ en in de eigen publicaties plaats ik de moderne tegenspraak in de traditie van de *parrhêsia*: het vrijmoedige spreken. Dat doe ik niet alleen in theoretische zin: ik doe een poging ook zelf vrijmoedig te schrijven en spreken over wat er mis is in ‘Den Haag’ en waarom ik denk dat ambtenaren als beroepsgroep de afgelopen decennia hun morele taak hebben verwaarloosd. Wie de waarheid bepleit moet haar ook zelf durven spreken. In mijn parrhesiastisch spreken formuleer ik ook een verwijt aan ‘de’ politiek: zij is mede schuldig aan de teloorgang van de ambtelijke ruimte voor een eigen beroepsmoraal. Ambtenaren hebben een eigenstandige verantwoordelijkheid om als professionals een beroepsethiek te ontwikkelen. Die beroepsethiek dient de uitdrukking te zijn van een zelfgekozen en professioneel ontwikkelde morele standaard waarmee elke ambtenaar bekend is en die hij in spreken en handelen respecteert. Ze kan niet het resultaat zijn van een toevallig dominant discours.

Mijn pleidooi voor ambtelijke vrijmoedigheid groeide uit tot een afwijkende publieke stem vanuit de ambtenarij. Ten langen leste en soms tegen de verdrukking in kreeg ik, met steun van mijn ambtelijke en politiek-bestuurlijke bazen, voor Haagse begrippen unieke vrije ruimte om te spreken en publiceren over onderwerpen die gevoelig liggen. Waar ligt de grens van ambtelijk activisme? Moet de ambtelijk dienst een politieke opdracht altijd uitvoeren? Wat is de verantwoordelijkheid van ambtenaren binnen de rechtsstaat? Wat moeten topambtenaren doen als in hun organisaties de spanningen onder werknemers toenemen, over bijvoorbeeld immigratie, Gaza, stikstofbeleid, klimaatdoelen?

Ik zie het als een van mijn belangrijkste taken om het dominante discours (‘de politiek beslist, ambtenaren moeten neutraal zijn en gehoorzamen’) kritisch te bevragen, en te confronteren met een diepgaander beroepsethisch discours. De Haagse crisis is een morele crisis en vereist een doordachte ethiek met duurvermogen.

Ervaring twee: ‘Hoor me!’

De tweede ervaring komt voort uit de eerste maar betreft totaal iets anders. Hoe verkrijg je de juiste officiële opdracht, inclusief de financiële rijksmiddelen, om een programmateam te gaan leiden dat met praktisch-filosofische arbeid het werk van alle (inmiddels) 150.000 rijksambtenaren moreel sterker moet maken?

Door tegenspraakpublicaties en verhalen over ‘het goede gesprek’ kwamen collega’s van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) bij mij terecht met de vraag hoe onder ambtenaren ‘een haarvatendiscussie’ opgezet moest worden in reactie op de toeslagenaffaire. Na één van die gesprekken dacht ik ’s avond in een vrijmoedige bui: zou ik daar mijn werk van kunnen maken? Bij lenW had ik een droombaan, zou ik dat zomaar opgeven? Maar de filosofie lonkte en de burgerplicht riep. Ik belde een collega-directeur bij BZK: ‘Kunnen we nadenken over een programmateam, een vijfjarige opdracht?’ ‘Geef me even de tijd.’ Twee weken later

³ Naast honderden lezingen en presentaties over deze thematiek, voor 80% op interne bijeenkomsten voor Rijksambtenaren, werd ik als directeur Dialoog & Ethiek tientallen keren geïnterviewd door kranten, radioprogramma’s, tijdschriften en podcastmakers.

kwam er voorwaardelijk groen licht: 'Werk het uit, maak een plan, dan gaan wij daarmee bij Financiën geld claimen uit het verbeterfonds vanwege de toeslagenaffaire'. Zou het lukken?

Het beste idee viel me vrij snel in: geen haast maken en niet overmoedig zijn, want hoe zou ik 'toevallig' over alle kennis kunnen beschikken die nodig is zo'n plan helemaal uit te werken? Voor het 'Macht en moed'-boek schreef ik op dat moment over zelfkennis, '*phronèsis*' en het samen bouwen van een *polis* op basis van participatieve principes. Alleen al voor m'n eigen geloofwaardigheid zou ik nu mijn praktische daden bij mijn filosofische woorden moeten voegen. 'Dat is integriteit', herlas ik in mijn eigen manuscript. En Foucault sprak ik na: 'De *parrhêsias*t bindt zich aan de waarheid door de waarheid die hij spreekt.'⁴ Niet veel later formuleerde ik vijf uitgangspunten.

1. De programma-aanpak zou zich gaandeweg ontwikkelen; vooraf gekwantificeerde doelen ging ik niet leveren. Planningen en targets zijn de schaduwen op de wand van de Haagse doelmatigheids-grot. Dit nieuwe programma zou zich moeten richten op wat waar was en waargemaakt kon worden.

2. Er zou een team moeten komen dat net groot genoeg was om verschillende kwaliteiten, expertises en opvattingen bijeen te brengen maar te klein zou zijn om Den Haag te verleiden alle ethiek aan het team uit te besteden. Duizenden collega's moesten geïnspireerd worden zichzelf te onderzoeken. 'Ethiek komt van binnenuit of ze komt niet', schreef ik in 'Macht en moed'. Met 2 miljoen per jaar zou er genoeg slagkracht zijn om de beweging op gang te brengen, en te weinig om als een Atlas deze megatransformatie op de nek te nemen.

3. De opdracht moest vanuit de hoogste regionen komen, om de legitimiteit te krijgen die een programma als dit nodig heeft. Ik eiste een commitmentgesprek met de verantwoordelijke directeur-generaal, diegene die me zou aanstellen. Was mijn komst écht een doorleefde wens om de zaken intern op scherp te stellen? Ik werd overtuigd met de uitspraak: 'Je stelt schurende vragen en brengt andere gespreksvormen mee'. Evengoed maakte ik me geen illusies: tegenwind en systeemweerstand zat ingebakken in de opdracht.

4. Het commitment van de allerhoogste ambtenaren, de secretarissen-generaal, was belangrijk. Zij waren zelf onderdeel van de kwestie waar dit programma voor werd opgericht. De 'wijsheid' die nu nodig was, moest de komende jaren het object van praktisch-filosofisch onderzoek worden. Door te kiezen voor twee klassieke begrippen uit de wijsgerige traditie, kon de richting en de aard van het werk boven discussie verheven blijven. Het programma zou daarom als 'Dialog & Ethiek' de wereld in moeten.

5. Veel van het succes van het programma zou afhangen van de communicatie, zowel binnen de Rijksoverheid als daarbuiten. Via woordvoerders en communicatiestrategen kan de bedrijfspolitiek van een departement of de bestuurspolitiek van het bevoegd gezag het hele idee verpakken in, of vermorzelen onder de heersende moraal.

⁴ Michel Foucault - Moed tot waarheid (Boom, 2011)

Het programma zou de huidige mores onderzoeken (ethiek) om een goede ambtenarenmoraal (beroepsethiek) mogelijk te maken. Daarvoor moest er per definitie ruimte komen in het discours van de macht. Vanaf dag één wilde ik daarom regie op onze eigen communicatie en taal. Dat begon met het benoemingsbericht dat ik zelf schreef en BZK publiceerde:

“Erik Pool gaat per 1 november bij BZK aan het werk als programma-directeur ‘Dialog & Ethiek’. Dit 5-jarige programma maakt deel uit van de aanpak ambtelijk vakmanschap en is onder meer een reactie op de toeslagenaffaire en de advisering van de Raad van State over de ministeriële verantwoordelijkheid. Dialog & Ethiek zal tot in de haarvaten van de rijksdienst zorg dragen voor ‘goede gesprekken’ over professionele vraagstukken en ethische dilemma’s op de werkvloer. Erik is geschoold in de praktische filosofie en de socratische dialoog en publiceerde filosofische essays over tegenspraak, leiderschap en ambtelijk vakmanschap.”⁵

Goed bedacht maar niet de oplossing voor alles.

Ervaring drie: ‘Help!’

De derde ervaring ligt kort na de aankondiging en start van het programma. Het is het verhaal over de weerbarstige praktijk waarin ons team en onze collega’s tot resultaten moeten komen.

De visie op mijn nieuwe klus was al volop wereldkundig gemaakt en kreeg zijn beslag in de publicatie van het theorieboek ‘Macht en moed’. Het was qua inhoud één lange sollicitatiebrief die vanuit historische en filosofische lijnen toewerkte naar nut en noodzaak van ‘dialoog en ethiek’. Het boek kon door niemand gelezen zijn toen ik werd aangesteld, maar het schrijf- en denkwerk had mijzelf wel op scherp gezet: ik wist precies waarom dit werk noodzakelijk was, waarom het niet gemakkelijk zou zijn en wat nodig zou zijn om de mentale transformatie op gang te brengen. Maar, terwijl ik dacht goed voorbereid te zijn en eerste stappen maakte met de teamvorming en het voeren van ethische gesprekken, zat ik na zes weken in een volkomen mislukt opdrachtgeversgesprek met vier secretarissen-generaal. Help!

Ze hadden dertig minuten beschikbaar en besteedden die tijd bijna volledige aan hoe ik met het programma netjes binnen de lijntjes zou kleuren. Pardon? ‘Als je lid wilt zijn van de voetbalclub moet je wel in de clubkleuren gaan spelen’, wist één van hen snedig op te merken. Was de clubkleur-boodschap onmiddellijk een streep door de communicatie-regie? Ik ging volop in de weerstand en eiste een vrij speelveld om zo’n moeilijk programma vorm te kunnen geven. ‘We moeten Erik wel wat vrijheid gunnen, anders gaat het niet goed’, had één van hen goed onthouden uit een eerdere samenwerking. Die persoonlijke noot hielp. Maar in het gesprek

⁵ In mijn aanstellingscontract namen we op: “Het is de verantwoordelijkheid van de programmadirecteur dat in alle uithoeken van de rijksdienst (beleid, uitvoering, toezicht) goede gesprekken gevoerd gaan worden over professionele vraagstukken en ethische dilemma’s op de werkvloer. Dit om verdere duiding en betekenis te geven aan ambtelijk vakmanschap. Loyale tegenspraak heeft hierbij bijzondere aandacht.”

brachten de sg's zichzelf niet in het geding, en werd totaal geen beroep gedaan op mijn inzichten of ervaringen als vakman en praktisch-filosoof. Er kwam ook geen enkele vraag over de ideeën onder het programma. Ik had me voorbereid op een goed gesprek over dialoog en ethiek, maar het werd een ping-pong-wedstrijd van de slechtste soort.

Wat mijn opdrachtgevers zich waarschijnlijk niet realiseerden was dat ze zich materieel en moreel door het gesprek buiten het probleem hadden geplaatst. Als je afstandelijk spreekt over de klus van een ander en de aard ervan niet betreft op je eigen rol in de probleemvorming of je bijdrage aan de oplossing, en wat je daar zelf moeilijk aan zou vinden, ben niet betrokken. Wel met je hoofd misschien, maar niet met je hart en je morele zelfonderzoek.⁶ Dat was een rode vlag. Waren ze niet nieuwsgierig naar mijn inschatting van mogelijke risico's en kansen? Hadden ze hun positie en reputatie niet willen inzetten om de programmadoelen te halen? Wilden ze zelf niet wijzer worden?

Ik had weliswaar tegengesputterd en geen toezegging gedaan, maar ik had mijn parrhêsiasische filosofie niet in de praktijk gebracht door de opstelling van de sg's en mijn moeite op tafel te leggen. Het was gênant: zo kon ik met goed fatsoen niet gaan leidinggeven aan een programma dat de tegenspraak zou prediken en belijden, en socratisch zou zoeken naar wijsheid. Nog voor ik goed en wel was begonnen dreigde ik schipbreuk te lijden op de klippen van mijn eigen amateurisme. Wat te doen?

3. Hoe praktisch kan het zijn?

De kerstvakantie die volgde leek door de zure nasmaak van het sg-gesprek verpest. Maar een online-kersttoespraak voor honderden collega's van de dienst toeslagen beurde me op. Vanuit de Italiaanse heuvels sprak ik hen moed in en sloot af met de franciscaner groet, '*pace e bene!*'. Deze goede boodschap kaatste in mijn hoofd vrolijk terug naar mijzelf en mijn opdrachtgevers: ik wenste hen in stilte evenzeer de 'vrede en alle goeds' die ikzelf zo nodig had.⁷ Ik kende ze alle vier persoonlijk en wist zeker

⁶ Dat was al een patroon op zichzelf: het gebeurt vaker, en zou voor een beter functionerende overheid doorbroken moeten worden. Binnen het veld van 'de normatieve professionalisering' (Harry Kunneman e.a.) wordt hierover gezegd, dat leiders zouden moeten kunnen 'voorgaan in morele leerprocessen'. Zie daarnaast de beweging van 'ethisch leiderschap' waarin leiderschap niet vastzit aan hiërarchie en positie maar vanuit het idee van 'gedeeld leiderschap' ruimte biedt aan het vakmanschap van alle medewerkers, en daarop vertrouwt. Hier maakt onder meer het 'Lectorenplatform Toekomstbehendig Bestuur' onder duovoorzitterschap van Rogier van der Wal en Willeke Slingerland werk van. Ook doet hoogleraar integriteit Leonie Heres hier onderzoek naar.

⁷ Dit voorval inspireerde me enkele maanden later voor de afsluitende zinnen van het 'Waarheidsspel' dat ik op verzoek van Jos Kessels, Jan Ewout Ruiten en Luuk Stegmann schreef voor 'Hoog spel. Filosoferen in de praktijk' (ISVW Uitgevers, 2022): 'Bespreek welke manieren van spreken of welke principe behulpzaam zijn gebleken om als groep de waarheid onder ogen te zien. En besluit het waarheidsspel met een ritueel of met de franciscaner groet: '*pace e bene!*' - vrede en alle goeds, om elkaar eraan te herinneren dat per saldo het goede leven steeds weer de inzet is (geweest)'.

dat zij mij hetzelfde zouden gunnen. Dan zou een goed gesprek over zo'n mislukt opdrachtgesprek toch ook mogelijk moeten zijn? Dit werd de strohalm waaraan ik me mentaal het nieuwe jaar kon intrekken. Ik besloot na de jaarwisseling een tweegesprek te beleggen met de secretaris-generaal van BZK. Hij was de voorzitter van het opdrachtgeversoverleg én in de hiërarchische lijn mijn hoogste baas. Als er iemand was die recht had op 'mijn waarheid' dan hij wel.

We hadden aan twintig minuten genoeg. Het werd alsnog een parrhêsiasische oefening: ik probeerde de waarheid te spreken, niet bang te zijn voor de consequenties en volop in te zetten op het behoud van de relatie. Mijn baas probeerde de waarheid te ontvangen, zichzelf niet buiten het probleem te plaatsen en ook van zijn kant de relatie goed te houden. Het lukte. Ik opende met een zin waarover ik goed had nagedacht: 'Ik moet 'grenzeloos samenwerken' en bijdragen aan 'ambtelijk vakmanschap', maar jullie hebben me alleen maar gewezen op de grenzen van mijn opdracht en volstrekt geen beroep gedaan op mijn vakmanschap. Realiseer je je dat?' Het bleef even stil. Toen klonken er excuses en brak het ijs. We kwamen in gesprek over de dynamiek van zo'n opdrachtgeversgesprek en over de patronen die de sg's onderling en vanuit hun functie parten spelen. En we stelden moeiteloos vast waarom een programma als 'Dialogo & Ethiek' noodzakelijk én moeilijk is, dat het een spiegel moet zijn, voor hoog en laag dat met 'schurende vragen en andere gespreksvormen' de ambtelijke beroepsethiek op niveau moet krijgen. Dat is vragen om moeilijkheden, zoals onder meer zou blijken in februari 2023⁸. Het opdrachtgeversgesprek zou er een blijken te zijn in een lange reeks die oneindig lijkt.

4. Welke filosofie stuwt mijn werk?

⁸ We legden in dit tweegesprek (begin '22) de basis voor een respectvolle en loyale samenwerking die een jaar later (februari '23) de reddingsboei werd voor ons programma toen het in zwaar weer kwam door negatieve publicaties in de NRC. Toen zat de moeite meer buiten de rijkdienst dan er binnen. In één week: op zaterdag een roddelziek en badinerend achtergrondstuk van drie pagina's op basis van anonieme bronnen, het publiceren van gelekte opnames waarin kwetsbare ambtenaren hun gewetensnood bespraken, een snerpend feitenvrij redactioneel commentaar over de 'onzinnigheid' van het programma, en een ombudsman die in de volgende zaterdagkrant een hele pagina gebruikte om het journalistiek straatje van de krant schoon te veegen. Vanaf de eerste publicatie gaf mijn sg rugdekking, was altijd direct bereikbaar, deed mee in de woordvoering en legde aan minister en staatssecretaris uit wat er gebeurde. Bijvoorbeeld hoe we niet de beeldvorming maar de werkgeverszorg voor de geciteerde medewerkers prioriteit gaven en hoe het programma overeind kon blijven. De affaire motiveerde de minister me een week later een persoonlijk gesprek aan te bieden, omdat ze begreep hoe zwaar de storm was (geweest) en daarom ook zelf tot steun wilde zijn mocht ik dat nodig hebben. Overigens ontleende Arjen Lubach aan de NRC-berichtgeving een paar goede grappen, wat de status van ons programma een lift gaf. Dat ik zelf als topambtenaar ook persoonlijk in de publicitaire storm had gestaan en het overleefd had, bleek na verloop goed te zijn voor het gezag in de hoogste Haagse kringen: ons programma speelde blijkbaar mee in de *super league*. Geregeld ben ik sindsdien bij spreekbeurten aangekondigd als iemand die boeken schrijft en artikelen publiceert 'in bijvoorbeeld de NRC'. Mensen vergeten snel. Ikzelf heb de affaire beschouwd als de echte testcase of 'Den Haag' dit programma werkelijk wil. Daar is geen twijfel meer over mogelijk, waarmee overigens lang niet alles is gezegd.

Socrates wordt te pas en te onpas van stal gehaald, dus misschien is het ook hier te gemakkelijk het socratische pleidooi voor de waarheid te herhalen, en te verklaren dat de beoefening van de *parrhêsia* te prefereren valt het boven het ontkennen van een innerlijk worsteling. Het risico op onmin met de machthebbers zou lichter moeten wegen dat de onmin met onszelf. Was dat cliché hier aan het werk geweest? Immers, uit precies zo'n innerlijke worsteling ontstond de morele handeling: het tweegesprek over de moeite. Daarin stond de geloofwaardigheid van het programma, mijzelf en mijn baas op het spel. Alleen de waarheid haalt taboes tevoorschijn en breekt zaken open. Die les valt hier goed uit te trekken, en kan als advies boven het bed van publieke leiders. Misschien is het óók te gemakkelijk om te doen alsof de vergelijking met Socrates' apologie in dit geval een hyperbool is. Socrates' verdediging oogstte de gifbeker, daar gaat de vergelijking mank, godzijdank, maar op veel andere punten misschien toch niet.

Ik denk dat het treffender is om het tenslotte over Michel Foucault te hebben. Zijn onderzoek naar macht in relatie tot discoursen, disciplineren en waarheid inspireert mij voortdurend. Hij bracht me op het pad van de socratische *parrhêsia* en de zelfzorg, leerde me via zijn colleges 'de moed tot waarheid', tekende het spel om de macht uit en maakte van vrijheid een sterk werkwoord. Hij leerde mij zien wat aandacht behoeft.

Inmiddels duiden mijn collega's en ik ons Dialoog & Ethiek-werk als een Foucaultiaanse 'vrijheidspraktijk', waarin het vrije woord en het autonome handelen dagelijks veroverd moeten worden. Vele tientallen collega's bouwen hun eigen 'vrijheidspraktijken' ergens in het land in de vele rijkskantoren, bevechten de ruimte die ze vullen met ethische vragen, dialogische kwaliteiten en nieuwe narratieven⁹. Wij noemen ze 'praktijkbouwers' en doordenken hun inzet aan de hand van Foucaults aandacht voor de *parrhêsia* en de vrijheidspraktijk, voor het belang van discoursen en een moderne zelfzorg met goed ontwikkelde 'zelftechnieken' (zoals zelfreflectie, luister- en schrijfoefeningen, meditatie) om bestand te zijn tegen de verkeerde uitwerking van de machtsverhoudingen waarbinnen alle ambtenaren functioneren. Onze 'praktijkbouwers' die uit zijn op ruimte voor een nieuwe beroepsethiek, kunnen de zorg voor het zelf niet verwaarlozen als zij gezond en vitaal willen blijven in een werkomgeving die hen voortdurend uitdaagt mee te gaan in de bestaande mores.¹⁰ Wie Foucault leest verandert zichzelf, door met andere ogen te leren kijken naar het zo vanzelfsprekende. Het is wat de filosoof wil bereiken, het is wat de tientallen praktijkbouwers beogen op hun werkvloeren. Foucault biedt een route om

⁹ Zie onder meer de publicatie van collega Caroline Wiedenhof op Platform O. (over 'vrijheidspraktijken': <https://platformoverheid.nl/bouwen-aan-de-praktijk-van-ambtelijke-ethiek/>) en die van Winnie Hänschen op onze eigen website ([Narratieve ethiek, een ander perspectief | Dialoog & Ethiek | Grenzeloos Samenwerken](#)) (over 'discoursen' en de betekenis van de narratieve ethiek).

¹⁰ Foucault ontmantelde de dwingende structuren van de taal en de discoursen, en spiegelde de moderne biopolitiek in vragen over de hedendaagse liberale staat, de vrije markt en de werking van machtsverhoudingen. Hij liet zien hoe het zedelijke denken door de eeuwen heen als een röntgenfoto de diepere patronen onthult van de intermenselijke relaties in de publieke, werkende wereld.

het kritische denken te bevorderen, dat geen ander doel heeft dan de zorg voor het zelf en voor elkaar.

Foucault maakte inzichtelijk dat filosofie geen theorie maar een bestaanswijze behoort te zijn. Is niet elke praktisch filosoof schatplichtig aan de man die haarfijn te boek stelde waar het spreken van de waarheid naar zijn oordeel om draait? Het waarheidsspreken heeft

‘altijd betrekking op individuele situaties, stelt ze ter discussie en verwijst ernaar, om te zeggen wat ze in werkelijkheid zijn, om individuen de waarheid over henzelf te zeggen die zich voor hen verbergt, en hen hun feitelijke situatie, hun karakter, tekortkomingen, de betekenis van hun gedrag en de mogelijke gevolgen van hun beslissingen te onthullen. (...) De parrhêsia zet dus niet alleen de relatie op het spel die bestaat tussen degene die de waarheid spreekt en de degene tot wie zij is gericht, maar in het uiterste geval ook het bestaan van de spreker, tenminste als zijn gesprekspartner macht over hem heeft en de waarheid die hem gezegd wordt niet kan verdragen.’¹¹

5. Dé funderende vraag?

De socratische *parrhêsia* is precies de vrijmoedige onbeleefdheid waar ‘Den Haag’ zo om verlegen zit maar moeilijk kan verdragen. Iedereen kent zijn eigen ‘Den Haag’. Dat fnuikt de ethiek. Misschien is dit dan de vraag die als een stille waarheid alle filosofische praktijken ondergronds verbindt:

Wie weet zich verplicht de waarheid in zichzelf te denken en in eigen kring te spreken onder aanvaarding van het risico op zelfverwilt, huisvredebreuk, excommunicatie of erger - en hoe ziet verzaken eruit?

‘O tempora, o mores!’ Laten we elkaar mores leren.

Met dank aan Winnie Hänschen voor de scherpe blik en de redactionele verbeteringen.

¹¹ Michel Foucault - Moed tot waarheid (Boom, 2011)